

**PROGRAMME
DE
MANAGEMENT GENERAL
(P.M.G)**

SYLLABUS

SOMMAIRE :

Présentation de l'équipe pédagogique	p. 3
Schéma général du programme	p. 4
Planification du travail	p. 9
Modalités des contrôles	p. 10
PMG : vue générale des matières	p. 11
Tronc Commun : contenu des modules	p. 14
Filières de spécialité : contenu des modules	p. 38
- Filière Management des activités industrielles	p.39
- Filière Management international	p.44
- Filière Management commercial	p.48
- Filière Pilotage économique et financier	p.56
- Filière Pilotage Management et Développement personnel	p.64
Méthodologie du mémoire	p. 68

Ressources Humaines

- Patrick Micheletti
- Marion Depont
- Micheline Duplantier

Droit

- Sylviane Charpentier
- Jean-Marc Roux

Gestion/ Finance

- Gérard Mitilian
- Robert Ohanessian
- Alain Jacquot
- Sami Ben Larbi
- Françoise Jacquot

Économie

- René Laquerbe

Marketing/Négociation/vente

- Annie Munos
- Robert Spencer
- Danielle Castagnoni
- J.P Taelman
- Vincent Frey

Stratégie

- Jean-Jacques Michelin
- Corinne Grenier
- Pierre Maggini
- J. P Audouin
- J. Morel

Management industriel

- Lumbidi Kupahni

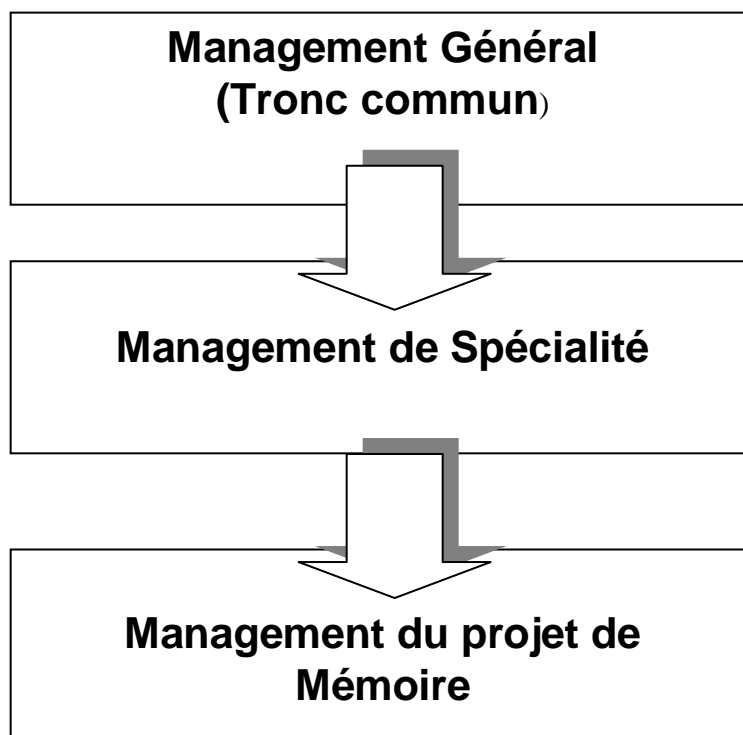
Management de projet

- Didier Plégat
- Catherine Boissonnet

Affaires internationales

- Claude Nassar

PMG : Schéma général du programme



MANAGEMENT GENERAL
Tronc commun : 273 heures

EQUIPES ET PROJETS D'ENTREPRISE

Apprendre à se connaître
Apprendre à entreprendre un projet

- 14 heures -

**ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET
JURIDIQUE**

Placer les enjeux de développement dans
l'environnement économique et juridique

- 14 heures -

L'INFORMATION COMPTABLE

Découvrir les fondements et
les principes

- 21 heures -

**FINANCE POUR NON
FINANCIERS**

Comprendre la logique
Financière

- 21 heures -

COÛTS ET DECISIONS

Déterminer la rentabilité des produits et
des activités

- 28 heures -

PRINCIPES DU MARKETING

Acquérir la démarche marketing et
ses principaux outils opérationnels

-28 heures -

MARKETING Business to Business ou Services

Comprendre les pratiques du B to B et contribuer à la
stratégie marketing

- 21 heures -

MANAGEMENT GENERAL
Tronc commun (suite) 273 heures

**MANAGER VOS RELATIONS
PROFESSIONNELLES**
Situer votre rôle d'encadrement
et comprendre les leviers d'action
auprès de vos collaborateurs et
de vos partenaires
- 35 heures -

LES ENTREPRISES
face à la **MONDIALISATION**
Comprendre les nouveaux
challenges des entreprises à
l'international
- 14 heures -

MANAGEMENT de PROJET

Savoir évoluer dans les nouvelles
formes du management de projet
- 28 heures -

SEMINAIRE DE SYNTHESE

POLITIQUE GENERALE DE L'ENTREPRISE
Savoir conduire une démarche globale d'analyse
et de formulation de la stratégie
- 21 heures -

SIMULATION CONCURRENTIELLE
Gérer une entreprise et prendre des décisions
d'équipe, dans un univers concurrentiel
- 28 heures -

MANAGEMENT DE SPECIALITE :
une filière au choix : 63 heures + un cours au choix dans une autre filière de spécialité (21h)

MANAGEMENT COMMERCIAL

**PORTEFEUILLE DE CLIENTS ET
PLAN D' ACTIONS**

Gérer un portefeuille de clients et
mettre en place un plan d'action
commercial
-21heures-

**DYNAMISER SON EQUIPE
DE VENTE**

Progresser dans la fonction
d'animateur pour conduire
vos collaborateurs au succès
- 21 heures -

NEGOCIER

Renforcer les capacités à
aborder les situations de
négociation
-21 heures-

PILOTAGE ECONOMIQUE ET FINANCIER

FINANCE POUR MANAGERS
Intégrer les enjeux financiers
dans vos décisions
opérationnelles

-21 heures-

Pilotage des activités
Élaborer des outils
efficaces de gestion

-21 heures-

DIAGNOSTIC FINANCIER
Mesurer les risques
et la valeur d'un partenaire
(client, fournisseur)

-21 heures -

MANAGEMENT INTERNATIONAL

**ENJEUX DE L'ECONOMIE
MONDIALE**

Comprendre et évaluer
l'environnement économique
international de l'entreprise

-21 heures-

DOING BUSINESS IN
Euro Mediterranean area or
India/PECO/China

Analyser l'évolution des grands
marchés

-21 heures-

**LES OUTILS DU COMMERCE
INTERNATIONAL**

Connaître toutes les modalités de
financement et de garantie des
opérations internationales

-21 heures -

MANAGEMENT DE SPECIALITE : 91 heures
une filière au choix : 63 heures + un cours au choix dans une autre spécialité
+ 7 heures d'évaluation

MANAGEMENT ET DEVELOPPEMENT PERSONNEL

Le MANAGER RELATIONNEL

Développer une dynamique
personnelle dans l'animation et
la motivation de ses
collaborateurs
-21 heures-

LE MANAGER DEVELOPPEUR

Faire évoluer son organisation
et anticiper les changements
-21 heures-

LE MANAGER REGULATEUR

Résoudre les problèmes et
gérer les tensions dans l'équipe
-21 heures-

MANAGEMENT DES ACTIVITES INDUSTRIELLES

LA REVOLUTION DES ACHATS

Maîtriser une stratégie
performante en s'appuyant sur
les nouveaux modèles
industriels
-21 heures-

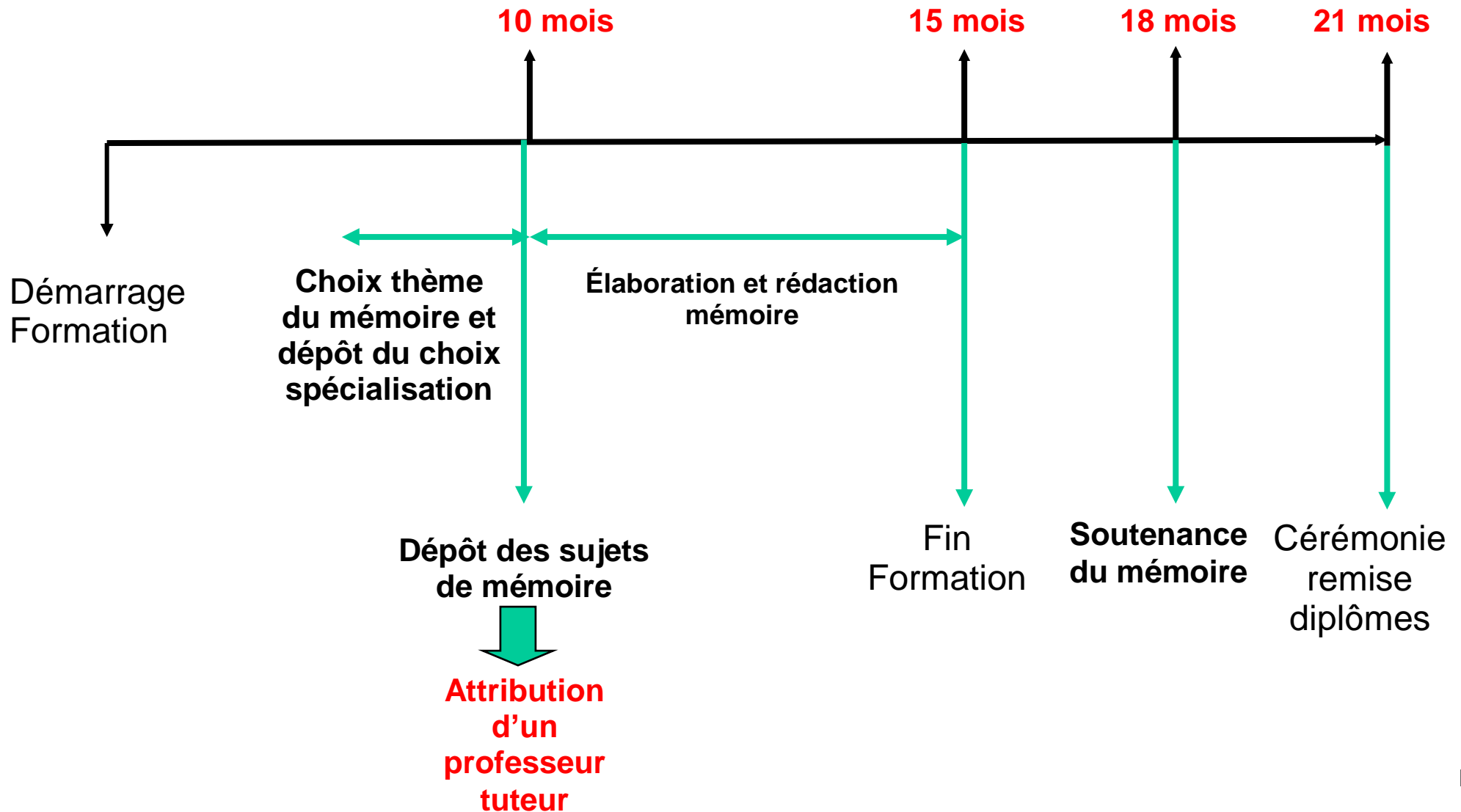
DE LA LOGIQUE PRODUIT A LA CULTURE SERVICE

Intégrer la logiques
d'entreprises de service
-21heures-

ORGANISER POUR CRÉER DE LA VALEUR

Intégrer la création
« de valeur dans l'analyse de
processus »
-21 heures -

Planification du travail



Epreuves et Crédits ECTS

Nature des épreuves	Domaine	Crédits ECTS
<p style="text-align: center;">Epreuve collective</p> <p>Etude de cas sur un projet global abordant des problématiques transverses aux 7 domaines</p> <p>- à réaliser pendant et en dehors des heures de cours. - évaluation par un jury final</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Management des hommes • Marketing • Politique Générale d'Entreprise • Information comptable, Coûts et décisions, Finance pour non financiers • Management de projet 	34
<p style="text-align: center;">Epreuve collective</p> <p>Analyse et prise de décisions pour développer une entreprise fictive</p> <p>- présentation des résultats devant un jury final</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jeu de simulation d'Entreprise 	6
<p style="text-align: center;">Epreuve individuelle de 3 heures sur table</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialité au choix 	10
<p style="text-align: center;">Travail individuel</p> <p>Rédaction et soutenance orale du mémoire de fin d'études devant un jury final.</p> <p>Ce mémoire est à remettre en 3 exemplaires le <u>23 mai 2008</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • MEMOIRE 	20
		70

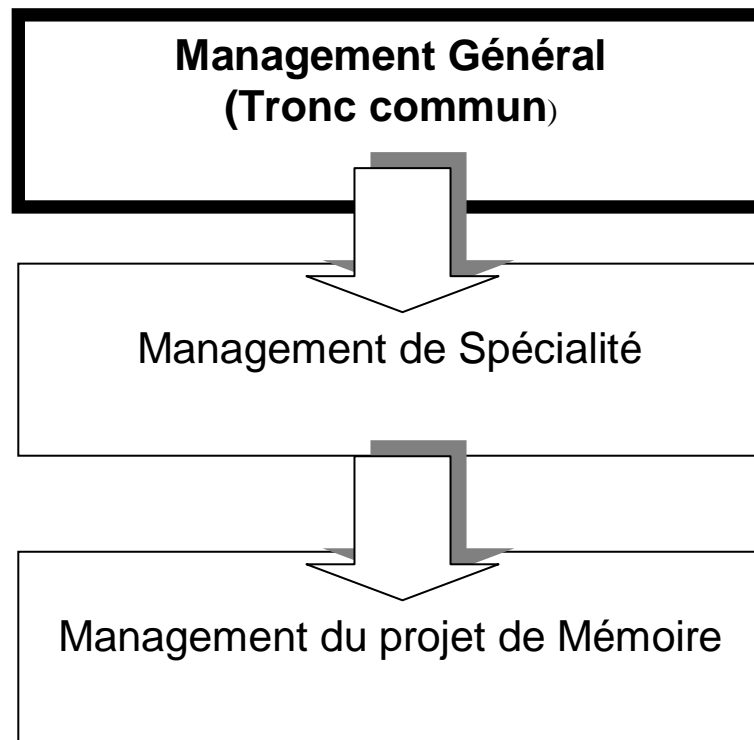
PMG : table des matières

Les modules ci-dessous sont classés par ordre chronologique selon le planning du programme

Modules	Nombre de jours	Page
Séminaire introductif	4 jours	14
L'information comptable	3 jours	19
Finance pour non financiers	3 jours	20
Coûts et décisions - Travaux dirigés-	3 jours 1 jour	21
Principes de base du marketing	4 jours	22
Marketing Bt B ou Marketing des services	3 jours	24 25
Management des hommes Manager en externe	4 jours 1 jour	27 30
Les entreprises face à la mondialisation	2 jours	31
Management de projet	4 jours	32
Politique générale de l'entreprise - Jeu de simulation concurrentielle	3 jours 4 jours	33 34
La révolution des achats	3 jours	38
De la logique produit à la culture service	3 jours	42
Organiser pour créer de la valeur	3 jours	43
Les outils du commerce international	3 jours	45
Doing business in Euromediterranean area / India / PECO / China	3 jours	46
Enjeux de l'économie mondiale	3 jours	47
Optimiser le portefeuille clients	3 jours	49
Dynamiser son équipe de vente	3 jours	51
Négociier	3 jours	53

Finance pour managers	3 jours	57
Pilotage des activités	3 jours	59
Diagnostic financier	3 jours	61
Le manager relationnel	3 jours	64
Le manager développeur	3 jours	66
Le manager régulateur	3 jours	67
Le mémoire PMG		69

Tronc Commun : contenu des modules



Séminaire introductif – 4 jours

1er MODULE : 2 jours - Equipes et projets d'entreprise

J 1 : Apprendre à se connaître : du projet personnel au réseau.

Objectif :

- Initier la cohésion de la promotion
- Cette journée à pour objectif principal l'inscription de chaque participant dans une dynamique d'appartenance et d'échanges, au sein d'un réseau spécifique.

Contenu :

- Expression de chacun à propos de son projet de formation, inscrit dans un projet à plus long terme
- Rencontre et dialogue entre participants pour l'instauration d'une culture de groupe commune.
- Identification des ressources internes à la promotion.

Méthodologie :

- L'expression dans le groupe sera facilitée par des "jeux dirigés" de prise de parole.

Responsable pédagogique : Micheline Duplantier

J 2 : Les projets d'entreprise

Objectif :

- Sensibiliser à l'entrepreneuriat et donner des points de repère à un entrepreneur.

Contenu :

A partir de l'étude d'un cas réel de création d'entreprise, les stagiaires aborderont les différentes problématiques de l'entrepreneuriat.

De l'importance d'entreprendre :

- « Il y a bien des manières de ne pas réussir, mais la plus sûre est de ne jamais prendre de risques » (Benjamin Franklin)

Illustration :

- Mythes et réalités sur la création d'entreprises
- Les dimensions de l'entreprise

- « L'homme d'un seul livre est un esclave » (Lanza del Vasto)

Illustrations :

- Extraits de rapports annuels (ACCOR, Boursorama)
- Exemples d'indicateurs qualité (secteur tourisme - loisirs)
- La dynamique de l'entreprise

- « Chaque âge a ses problèmes. On les résous à l'âge suivant » (Anonyme)

Illustrations :

- Les six phases de la croissance d'une entreprise
- L'entrepreneur

- « La chance sourit aux esprits préparés » (Louis Pasteur)

Illustrations :

- Enquête sur le manager idéal
- A partir d'un business plan fictif, les stagiaires seront en situation de prendre une décision d'investir ou non dans un projet

- Application (travail en groupes)

Ce travail permettra une analyse transversale d'un projet et d'utiliser un business plan type pour détecter :

- qualités et défauts du business plan
- forces et faiblesses du projet

- Bilan de la journée (demi-journée 2)

Bibliographie conseillée :

- « Les Echos » (articles téléchargeables disponibles en ligne à <http://www.lesechos.fr/entreprises/index.html>)
- Agence pour la création d'entreprise (APCE)
- Portail de la création d'entreprise : <http://www.apce.com/index.php>
- « Le métier de créateur d'entreprise » d'Alain Fayolle
- « Motivations - Parcours - Facteurs clés de succès »

- « Guide pratique du nouveau créateur de start-up » de Olivier Basso, Peter Bieliczky
- « Créer, développer, financer une entreprise innovante » - guide pratique

Nota : Les ouvrages cités sont au catalogue des « Editions de l'organisation »

Responsable pédagogique : Didier Plegat

2e MODULE : 2 jours - Environnement économique et juridique de l'entreprise

J3 : Economie

Objectif :

- Ces deux journées ont pour objet de replacer l'entreprise dans son environnement économique et de sensibiliser les participants aux influences des évolutions macro-économiques nationales et internationales sur la gestion des entreprises.

Contenu :

- Le circuit économique et le rôle de l'entreprise dans sa fonction de production
 - L'entreprise créatrice de valeur ajoutée
 - Compétitivité de la productivité à la performance
 - Etude de la répartition des revenus. Actionnaire-salariat un nouveau partage du revenu et des risques
 - Elaboration de tableaux de bord de la conjoncture
 - Financement de l'économie
 - La pression concurrentielle exercée par les taux d'intérêt

Bibliographie conseillée :

- Les Cahiers français, n° 315, juillet – août 2003 : *Comprendre l'économie, 1. Concepts et mécanismes* ; n° 317, novembre-décembre 2003 : *Comprendre l'économie, 2. Problèmes et débats contemporains*, La documentation Française.

Responsable pédagogique : René Laquerbe

J4 : Droit

Cette journée est une introduction générale au droit et au droit des affaires.

Objectifs :

- S'initier à la méthodologie de résolution des problématiques juridiques.
- Comprendre la dynamique du contrat, outil de gestion.

Contenu :

La journée se décompose en deux parties.

- L'environnement juridique de l'entreprise
 - Un management éclairé exige de la part de tout cadre de gestion un repérage des principales composantes de l'environnement juridique de l'entreprise.
 - Les sources : européennes et nationales. Les composantes : données textuelles, jurisprudentielles, conventionnelles.
- Le contrat, outil de gestion
La dynamique des affaires trouve sa rampe de lancement dans la relation contractuelle. Aussi est-il indispensable d'avoir une bonne connaissance des principes directeurs du droit des contrats.
 - La formation du contrat : la négociation, la conclusion
 - La responsabilité contractuelle : la mise en jeu de la responsabilité et les causes exonératoires

Bibliographie conseillée :

- INTRODUCTION AU DROIT DE L'ENTREPRISE DPECF EDITIONS DUNOD 4eme edition. Auteurs : Bocquillon et Mariage : chapitre relatif au droit des contrats
- DROIT DE L' ENTREPRISE, EDITIONS LAMY (2004-2005) Chapitres relatifs au droit des contrats : définition des contrats, formation du contrat, preuve du contrat, clauses contractuelles, effets des contrats.

Responsable pédagogique : Sylviane Charpentier

L'information comptable (3 jours)

Objectif :

Décrire les fondements du système comptable, les principes et les conventions qui le régissent, pour mieux maîtriser la logique et la signification des états financiers de l'entreprise.

Contenu :

J1 : Compte de résultat et bilan

- Les objectifs de la comptabilité générale,
- L'approche emplois – ressources et l'équilibre fondamental,
- La construction du bilan et les conventions de présentation,
- Le compte de résultat et ses 3 composantes :
 - exploitation
 - financier
 - exceptionnel

J2 : Opérations de fin d'exercice et dimension fiscale

- L'évaluation des stocks et son impact sur les résultats,
- La notion d'amortissement et les conséquences fiscales,
- Les provisions et le principe de prudence (dépréciation des stocks, clients douteux...),
- Les opérations de régularisation : exercice comptable et durée des cycles d'activité,
- Fiscalité et comptabilité : les notions essentielles de la fiscalité des sociétés.

J3 : Applications

Conclusion :

- Les limites de la comptabilité générale, les tendances récentes : harmonisation internationale, comptabilité de groupe, etc....

Bibliographie conseillée :

- Comprendre la comptabilité, coûts et décisions et finance pour non financier: COMPTABILITE FINANCIERE. COMPTABILITE DE GESTION Gérard Enselme. Collection OBJECTIF chez LITEC. Manuel exercices corrigés. Deuxième édition

Responsable Pédagogique : Alain Jacquot ou Françoise Jacquot

Finance pour non financiers (3 jours)

Objectif :

- Comprendre les notions clés du raisonnement financier : rentabilité / liquidité / risque.
- Acquérir une démarche type pour mener une analyse financière.

Contenu :

- La traduction de l'activité et la notion de capitaux investis : de l'outil de production au cycle d'exploitation.
- La structure de financement et la problématique des fonds propres.
- La notion de rentabilité et ses différentes étapes (de l'économique au financier), la liaison avec le risque.
- La liaison rentabilité / risque, le passage du résultat aux flux de trésorerie.
- La relation croissance / rentabilité / liquidité.
- L'établissement du bilan financier :
 - l'approche par grandes masses et les difficultés de mise en œuvre,
 - l'approche classique : fonds de roulement, BFE, trésorerie, et la logique implicite,
 - les ratios et leurs limites,
 - l'approche dynamique et la dimension flux.

Bibliographie conseillée :

- -Finance pour non financier : Béatrice et Francis GRANDGUILLOT Analyse financière. Gualino éditeur. Les Zooms

Responsable Pédagogique : Françoise Jacquot ou Alain Jacquot

Coûts et Décisions (3 jours) + 1 jour de TD

Objectif :

- Etude des différentes méthodes de calcul des coûts,
- Entraînement à l'utilisation des coûts dans la préparation de la décision.

Contenu :

- L'analyse des coûts comme outil du contrôle de gestion.
- De la notion de charge à la notion de coût.
- Les différents types de coûts.
- Les coûts complets : philosophie, démarche de mise en œuvre.
 - Les limites de la méthode des coûts complets pour la gestion quotidienne.
 - La Gestion par activité (Activity Based Management)
- De l'intérêt d'un raisonnement tenant compte du niveau de la variabilité des coûts pour la prise de décision.
- Les coûts partiels : philosophie, démarche de mise en œuvre, utilité.
- L'application de la méthode dans une structure divisionnelle, avec plusieurs activités.
- Le coût marginal et son utilisation.

Responsable Pédagogique : Françoise Jacquot ou Alain Jacquot

Principes de base du marketing (4 jours)

Objectifs :

- Ce module devra couvrir les notions essentielles du sujet Marketing par l'acquisition de définitions théoriques. Il devra également être très orienté vers la pratique et illustré d'exemples variés pouvant être rencontrés dans des entreprises de taille et nature différentes.
- Au-delà de la thématique Marketing, il sera important de :
 - Rendre accessibles les différentes fonctions du métier marketing (chef de produit, responsable promotion, responsable trade marketing, responsable études, ...)
 - Fournir aux participants les méthodes et outils fondamentaux du Marketing
 - Faire appliquer les notions conceptuelles via des cas pratiques pour favoriser l'appropriation des participants

Contenu :

- Introduction : à la découverte du métier marketing et de la démarche marketing
 - Quel rôle et quelle place pour la stratégie marketing dans l'entreprise ?
 - Quelles sont les grandes étapes de la démarche marketing ?
 - Qu'est-ce qu'une équipe marketing et comment travaille-t-elle ?
- Le consommateur à la base de toute démarche marketing
 - Connaître le consommateur et ses besoins : études et systèmes d'information
 - Segmenter son marché : méthodes et outils
 - Cibler le consommateur : méthodes et outils
 - Présenter son offre au consommateur : choix du positionnement
 - S'adapter au consommateur : cycle de vie produit
- Définir la stratégie de produit et de marque
 - La politique produit. Comment gérer les gammes de produit
 - La gestion de marque : qu'est-ce qu'une marque, les différents types de marques, comment définir la stratégie de marque
- Le packaging et le design , véhicules du message au consommateur
 - Quel packaging / quel design pour l'offre ?
 - Comment trouver le bon packaging / design ? Du brief à la phase de validation avant lancement

- Déterminer la politique de distribution
 - Les circuits de distribution : circuits traditionnels et nouveaux circuits, quelles opportunités ?
 - Où diffuser son offre ? Choix des canaux stratégiques et tactiques
 - Gestion du circuit de distribution, Category Management et trade Marketing

- Le prix, variable stratégique
 - Comment se décide un prix ? Outils et méthode.
 - Les initiatives et les réactions aux modifications des prix

- La promotion, levier des ventes
 - Pourquoi faire de la promotion ? Impact sur les ventes, et sur la relation consommateurs
 - Comment élaborer et mettre en œuvre une promotion ? Du brief à l'analyse d'impact
 - Les nouvelles tendances de la promotion des ventes.

- Gérer une communication marketing intégrée
 - La communication publicitaire : conditions d'une bonne communication publicitaire
 - Les autres formes de communication vers le consommateur : marketing direct, événementiel, RP.
 - Comment décider des médias à utiliser ? Offre, critères de choix, média planning

- Tableau de l'activité marketing
 - A quoi ressemble l'année-type d'un responsable marketing ? Calendrier, cycles, outils
 - Construire son plan marketing
 - Animer une équipe marketing, gérer les relations avec les partenaires internes et externes

Bibliographie conseillée :

- Philip Kotler, Marketing Management Low price Edition Pearson Education ASIA 2003
- Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni Marketing Collection Gestioo 7eme Edition Vuibert 2001

Responsables pédagogiques : Danielle Castagnoni ou Robert Spencer

Marketing Business to Business (3 jours)

Objectifs :

- Ce module devra couvrir les notions essentielles du sujet Marketing par l'acquisition de définitions théoriques. Il devra également être très orienté vers la pratique et illustré d'exemples variés pouvant être rencontrés dans des entreprises de taille et nature différentes.
- Au-delà de la thématique Marketing, il sera important de rendre accessibles les différentes fonctions du métier marketing (chef de produit, responsable promotion, responsable trade marketing, responsable études, ...)

Contenu :

- Les spécificités des marchés industriels/ BtoB :
 - L'hétérogénéité, les interdépendances, la concentration du marché, ...
- La place du marketing « mix » en milieu industriel : une fin en soi ou un moyen ?
 - Prix, produit, publicité, promotion, packaging, réseau de distribution...
- Comprendre le comportement de l'acheteur industriel :
 - Impact et conséquences de ces spécificités comportementales dans la démarche marketing
- Gérer la relation Fournisseur-Client : la nécessité d'adopter une approche long-terme
 - Gérer un portefeuille clients : principales techniques
 - Gérer les Grands Comptes Clients
- Prendre en compte des réseaux d'influence sur les marchés industriels
- Le cas spécifique du marketing d'Affaires et de la vente de solutions en milieu industriel :
 - La démarche amont : anticipation, détection et préparation des affaires
 - La démarche opérationnelle : construction conjointe de la demande avec le client et vente de solution.

Responsable pédagogique : Robert Spencer

Marketing des services (3 jours)

Objectifs :

- Procurer aux participants les outils spécifiques au management et au marketing des activités de services
- Faciliter la pratique de ces outils et la compréhension active des concepts-clefs
- Structurer et intégrer ce qu'est « avoir une culture du client » et une « culture du service »

Contenu :

- Les spécificités du marketing des services
 - Décliner les spécificités inhérentes au service qui justifient un marketing spécifique
 - Les implications managériales et marketing de ces spécificités
- Le système de fabrication du service : la « servuction »
 - Décliner les composantes du système de fabrication du service
 - Etablir et analyser les liens qui s'établissent
 - Intégrer l'approche systémique
- La gestion de la participation du client
 - Les implications marketing, managériales et opérationnelles de la présence du client dans le système de fabrication du service
 - Quelles sont les évolutions comportementales des clients ?
- La gestion du personnel en contact
 - Comprendre et gérer la relation qui s'établit entre le personnel en contact et le client
 - Comprendre et gérer la problématique anxigène du client et l'importance du 1er niveau de management
- La gestion du support physique
 - Intégrer l'importance qu'a l'environnement physique et matériel sur l'opérationnalité et la qualité du service rendu au client
- La gestion de l'offre globale de service
 - Savoir faire la différence entre un service dit essentiel (base) et un service facilitateur et générateur de valeur ajoutée (périphérique)
 - Etre capable de comprendre la dynamique et la problématique de « l'offre globale » dans une firme de service
- La gestion de la qualité du service
 - Montrer comment se construit la qualité d'un service et toute la difficulté d'y parvenir sans une connaissance quasi parfaite des besoins des clients

- La formule du « nouveau service »
 - Une grille de lecture nécessaire et un outil indispensable pour mettre en place un concept de service et diagnostiquer son efficacité et sa pertinence.
 -

Bibliographie conseillée :

- EIGLIER P. et LANGEARD E., 1987, Servuction : le marketing des services, Editions Mac Graw Hill, New York
- LOVELOCK C. H. et LAPERT D., 1999, Marketing des services, Editions Publi-Union, Paris.
- BERRY L. L. et PARASURAMAN A., 1991, Marketing Services: Competing Through Quality, The Free Press, New York.
- DE BANDT J. et GADREY J., 1994, Relations de service, marchés de services, CNRS Edition, Paris.

Responsable pédagogique : Annie Munos

Management des hommes (4 jours)

Objectifs :

- Clarifier les règles du management d'équipes et définir les fonctions
- Donner du sens à l'action par la décision
- Développer les qualités du leader

Objectifs comportementaux

- Organiser sa disponibilité en terme d'écoute et d'influence sur le comportement afin d'obtenir l'adhésion et réaliser les objectifs fixés.
- Etre capable de passer sur une attitude active pour devenir à la fois un meneur d'hommes et un pédagogue afin d'entraîner les équipes vers un niveau d'excellence.

Objectifs professionnels

- Comprendre l'intérêt de ses capacités de leadership en étant influent dans le système.
- Acquérir une maîtrise des concepts particuliers notamment en terme de changement collectif et d'application des techniques générales liées au management d'équipes.

Contenu :

Pour chaque entreprise, aujourd'hui, **relever ses défis** passe par une animation continue des hommes et des équipes selon les **règles éthiques** que l'entreprise se donne. Le passage de la société de la production à la **société de l'information** a bouleversé les repères des hommes de l'entreprise dans leurs relations hiérarchiques en développant les **relations transversales**.

Les **savoir-faire** ne suffisent plus, ils doivent désormais se conjuguer avec les **savoir-être** qui permettent de faire face aux défis permanents que l'entreprise d'aujourd'hui doit relever :

- Maîtriser son développement en période d'incertitude
- Développer sa capacité à réagir vite
- Manager les projets
- Manager les connaissances et les savoir faire de l'entreprise
- Maîtriser l'information

Dans ces conditions la fonction "RELATIONS HUMAINES" au sein de l'entreprise prend une dimension stratégique primordiale.

La ressource humaine : cette qualité essentielle des hommes qui se conduisent en "sentinelle éveillée" ou le moyen efficace et pertinent pour développer de la valeur ajoutée de l'entreprise et son intégration sur son marché.

Plan général du module :

- Le module s'organise autour de 2 thèmes principaux :
 - Les caractéristiques du leader
 - Les relations avec l'équipe
- Etape 1 : Notions de base : fixation d'objectifs, performance, compétences, fonctions
- Etape 2 : Le leadership : leaders, traits de caractère, comportements
- Etape 3 : Comprendre les relations leader /équipes
- Etape 4 : Le rôle pédagogique du leader

Descriptif des séances :

- Séance 1 : **L'organisation de l'entreprise**
 - Objectif de la séance : Examiner de façon pragmatique à partir de nombreux exemples les notions de base d'organisation des entreprises.
- Séance 2 : **Notions de base (partie 1) fixation d'objectifs**
 - Objectif de la séance : Examiner de façon pragmatique à partir de nombreux exemples les notions de base du management des hommes et des équipes axées sur la fixation d'objectifs et les moyens à mobiliser
- Séance 3 : **Notions de base (partie 2) la performance collective**
 - Objectif de la séance : Examiner de façon pragmatique à partir de nombreux exemples les notions de base du management des hommes et des équipes axées sur le concept de performance collective.
- Séance 4 : **Notions de base (partie 3) La compétence pilier du leader**
 - Objectif de la séance : Examiner de façon pragmatique à partir de nombreux exemples les notions de base du management des hommes et des équipes
- Séance 5 : **Entretenir les relations positives avec l'équipe (La délégation de pouvoirs)**
 - Objectif de la séance : Examiner de façon pragmatique à partir de nombreux exemples comment s'organise la délégation de pouvoir et son intérêt à la fois pour le chef d'équipe et le celui qui reçoit cette délégation.
- Séance 6 : **Entretenir les relations positives avec l'équipe (Gérer les conflits savoir - récompenser et réprimander)**
 - Objectif de la séance : Examiner de façon pragmatique à partir de nombreux exemples comment le leader suit son équipe et prend les mesures nécessaires pour affirmer son autorité et son management.

- Séance 7 : **L'entreprise formatrice, soutenir la motivation et les compétences individuelles et collectives**
 - Objectif de la séance : Examiner de façon pragmatique à partir de nombreux exemples comment l'organisation et le leader peuvent influencer positivement sur le destin professionnel des individus.
- Séance 8: **L'organisation du temps de travail (leader et équipe)**
 - Objectif de la séance : Examiner de façon pragmatique à partir de nombreux exemples comment l'organisation du temps influence la bonne marche de l'équipe.
- Séance 9 : **recruter en interne et évaluer annuellement**
 - Objectif de la séance : Examiner de façon pragmatique à partir de nombreux exemples comment le recrutement et l'évaluation influent sur l'organisation individuelle et collective

Pédagogie :

- Outils et méthodes :
 - Objectifs : - Transmettre la méthodologie d'application des sujets traités à partir d'un cas concret reprenant la problématique générale présentée en début.
- Supports

Un document de cours écrit d'un minimum de 4 pages fourni par l'enseignant et accompagné d'une bibliographie et d'un exemple type du sujet traité.
Un cas complet entièrement traité sur une base papier ou informatique.
Des articles récents et significatifs du sujet traité et illustrant le propos.
Une présentation simplifiée à partir du logiciel Powerpoint.

Bibliographie

- Réf 1: “ Ressources Humaines et Gestion des personnes (2001) JM Peretti, Vuibert
- Réf 2 : « Management d'équipes interculturelles » Bigeard (2000) Presses Universitaires de France
- Réf 3 : Gestion des Ressources humaines : pratiques et éléments de théorie : Cadin Loïc, Guérin Francis, Pigeyre Frédéric
- Réf 4 :” Leadership et Management” Henriot (1993) Editions Liaisons
- Réf 5 : « Profils d'équipes et cultures d'entreprises » Cardon (2000) Editions d'Organisation
- Réf 6 : “Future of leadership” Bennis-Warren Jossey Bass
- Réf 7 : « Commander ou motiver » Delaire (1985) Editions d'Organisation
- Réf 8 : « L'intelligence émotionnelle au travail »Goleman (2002) Editions village mondial
- Réf 9 : « Les cycles de vie de l'entreprise » Adizes, I (1991) Les Editions d'organisation
- Réf 10 : « Conduite humaine du changement » T.Chavel, (2000) Editions Demos

Responsable pédagogique : Patrick Micheletti

Manager en externe (1 jour)

Objectifs :

Aider les participants à ...

- Créer et développer un climat propice à une négociation réussie
- Bâtir une offre, argumenter une proposition en s'adaptant à tout type d'interlocuteur
- Gérer et orienter positivement l'objection, la contradiction, la crise
- Conclure la négociation et pérenniser la relation avec son interlocuteur

Contenu :

- La structure efficace de l'entretien commercial
 - Instaurer un climat de confiance
 - Etre reconnu comme « Interlocuteur valable »
- Le comportement adéquat
 - Maîtriser la « Force de la Question » (l'écoute active, la reformulation...)
 - Argumenter, convaincre et influencer
- La gestion de la contradiction
 - Traiter les objections
- La gestion d'un groupe
- La conclusion

Bibliographie :

- J FISHER R., URY W. (1983) Getting to Yes, Harvard Negotiation Project, Penguin Book
- DELIVRE F. (2003) Le Pouvoir de Négociateur, 3ème édition, InterEditions,.H. HERD, D.J MOINE, Modern Persuasion Strategies: The Hidden Advantage in Selling, 1984, Prentice Hall
- DELAHAYE M.(2002) La négociation d'affaires, Dunod
- JOULE R.V, BEAUVOIS J.L. (1997) Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Presses Universitaires de Grenoble

Responsable pédagogique : Vincent Frey

Les entreprises face à la mondialisation (2 jours)

Objectifs

Comprendre les nouveaux challenges auxquels les entreprises sont confrontées dans toutes les formes d'internationalisation du fait de la transnationalité croissante du monde des affaires.

Contenu :

- La nécessité de s'internationaliser du fait de la mondialisation
 - La mondialisation des échanges oblige l'entreprise à aller sur les marchés internationaux. Après avoir analysé ses capacités internes, l'entreprise doit choisir ses marchés en tenant compte des risques induits. Méthodologie de sélection des marchés.
 - Les critères de choix de la présence sur les marchés internationaux ; niveau de maîtrise de la commercialisation et investissement.

- S'internationaliser sans investissements locaux
 - L'importateur, le courtier, le commissionnaire, le bureau d'achat, les SCI, les centrales d'achat, la cession de licence
 - Le représentant salarié, l'agent commissionné ; recrutement, gestion, les relations contractuelles.
 - Cas

- S'internationaliser en investissant, par l'implantation
 - La succursale, la filiale, la Joint Venture

- S'internationaliser par les transferts de savoir faire
 - Les différentes formes de transferts (franchise, licence, brevets...)

- S'internationaliser par les accords de coopération et les prises de participations financières
 - Joint Ventures et rachat d'entreprise.
 - Cas COLTEX ; une entreprise de chimie, produisant des colles pour l'industrie textile est confrontée à un changement stratégique du fait d'une gestion trop approximative de ses paiements et a une opportunité d'entrer sur le marché indien qui n'était pas dans sa stratégie de départ.

Bibliographie conseillée :

- L'économie mondialisée, Robert Reich, Editions Dunod, 1997
- Les défis de la mondialisation : innovation et concurrence, Frédérique SACHWALD, IFRI- Editions Masson, 1994
- L'autre mondialisation, Dominique Woeton, Editions Flammarion

Responsable pédagogique : Claude Nassar

Management de projet (4 jours)

Objectifs :

- Etre capable de définir, analyser et mener à bien un projet multi-sites, multi-partenaires en utilisant des méthodes et des outils TIC adaptés.

Type d'enseignement :

- Apports méthodologiques, travaux sur cas concrets et utilisation d'outils informatiques d'aide à la gestion de projet et de travail collaboratif.

Contenu :

- Management de projet multi-sites multi-partenaires
 - Le projet
 - Définition :Nouveauté - Réalisation unique – Un début et une fin
 - Bénéfices : Réactivité - Décloisonnement - Gains de productivité
 - Cycle de vie : Définition – Conception – Réalisation – Suivi - Bilan
 - Dimensions : Technique (résultats attendus...) – Coûts (Budget à mobiliser – Bénéfices escomptés) - Délais (charge – délai – étapes intermédiaires) – Dimension humaine (motivation vers un but commun – échanges – changement d'habitudes...)
 - Facteurs de réussite : Réfléchir - Organiser – Communiquer – Motiver – Transparence – Le chef de projet
 - Contraintes : Mobilisation des hommes – Mobilisation des moyens - Durée
 - Domaines d'application : Projets Métier (R&D – Process ..) - Projets transversaux (réorganisation – Internet...)- Exemples (Renaults Twingo - passage aux 35 heures...)
 - L'organisation
 - Structures projet : Equipe dédiée – Organisation matricielle - Autres
 - Chef de projet : Son rôle – Ses missions – Ses qualités
 - Autres acteurs : Equipe projet – Intervenants externes
 - Travail collaboratif : Projets multi-sites ou multi-partenaires – Travail à distance
 - Les missions
 - Définition des tâches : L'hexamètre de Quintilien – 5W2H
 - Les ressources : Personnels internes – Personnels externes – Achats
 - Planification : Affectation de ressources – Diagrammes Gantt et Pert (définitions) - Exemple de PERT – Exemple de Gantt.
 - Communication et animation Interne – Externe
 - Suivi et analyse : Suivi technique – Suivi Qualité – Suivi Délais – Suivi des coûts
 - Synthèse et Bilan : Diffusion des résultats – Formalisation et archivage de l'expérience acquise

- Outils informatiques
 - Panorama des outils TIC
 - Logiciels de gestion de projet : Fonctions - Panorama des principaux logiciels du marché
 - Espaces collaboratifs : Fonctions - Panorama des principales solutions du marché
 - Manipulation de logiciels : Groupware, MS Project, Agora e-Project
- Application – Etude de cas
- Présentation du cas
 - A partir d'un cas fictif, les stagiaires seront en situation de gérer un projet :
 - définition des objectifs, partenaires, coût, délais,
 - mise en place et
 - animation du projet
- Travail en groupe projet
 - La réalisation du projet nécessitera l'utilisation d'outils de gestion de projet et de travail collaboratif.
- Restitution
 - Chaque groupe projet exposera le résultat de ses travaux.
- Synthèse et Bilan

Bibliographie conseillée :

- « Le kit du chef de projet » de Hugues Marchat
- « Check-list des actions à mener pour gérer efficacement vos petits projets » et « Le management par projets » de Serge Raynal
- « Approche stratégique du changement - démarche - méthodologie – outils - Management de projet » de Jean-Claude Corbel

Nota : Les ouvrages cités sont au catalogue des « Editions de l'organisation »

Responsables pédagogiques : Catherine Boissonnet et Didier Plegat

Politique Générale d'Entreprise (3 jours)

Objectifs :

La formulation d'une stratégie reste rarement « l'apanage du chef ».

Les directeurs fonctionnels, aussi bien que les responsables d'activité ou de site, participent désormais activement à l'élaboration d'une stratégie d'ensemble et de stratégies concurrentielles dans chacune des activités de l'entreprise.

Les participants au cycle PMG ont donc de fortes chances d'être partie prenante dans ce processus.

- L'objectif de ce séminaire consiste à présenter et à faire appliquer par les participants une démarche globale d'analyse et de formulation de la stratégie. Car formuler une vision claire de l'avenir est indispensable pour donner un sens aux actes quotidiens.

Contenu :

- Que signifie « stratégie » et « politique générale d'entreprise » ?
 - Une démarche complète de diagnostic, applicable à toute entreprise évoluant dans un contexte concurrentiel est exposée en fin de séance.
- Concepts et outils d'analyse d'une industrie
 - Diagnostic des forces concurrentielles
 - Carte des groupes stratégiques
 - Méthodes prospectives.

Ces analyses permettent de dresser un premier bilan concernant l'attractivité de l'industrie et la position occupée par l'entreprise étudiée au sein de cette industrie.

- Segmentation stratégique et portefeuilles d'activités
 - La segmentation stratégique permet d'identifier les domaines d'activités de l'entreprise, c'est-à-dire les arènes dans lesquelles se déroule effectivement la compétition.
 - Ces portefeuilles d'activités sont des outils d'aide à la décision. Ils fournissent des indications sur l'évolution souhaitable du champ d'activités de l'entreprise : serait-il bon à l'avenir de songer à se diversifier ? Ou plutôt à se désengager de certains secteurs ? A quelles activités faut-il prioritairement allouer les ressources ?
- Etude d'un cas réel d'entreprise en petits groupes
 - Les participants appliquent les méthodes et outils développés précédemment.
 - Des outils complémentaires d'analyse sont proposés à travers la discussion du cas (analyse des ressources, diagnostic de l'organisation de l'entreprise).

- Principes de formulation et de mise en œuvre de la stratégie
 - Une fois le diagnostic effectué, il faut formuler une stratégie claire de développement ou de redéploiement pour l'entreprise et ce à deux niveaux fondamentaux : Corporate Strategy et Business Strategy.
 - Une attention particulière sera portée aux mouvements d'alliances et de partenariats (stratégies collaboratives) comme d'accès privilégié aux compétences et ressources, aux marchés internationaux, ou encore pour atteindre la taille critique nécessaire à influencer sur l'évolution de l'industrie.

Responsable pédagogique : Pierre Maggini

Jeu de simulation concurrentielle (SAGESSE) (4 jours)

Objectifs :

- Schématiser la gestion d'une entreprise comme un processus mettant en œuvre les différentes fonctions (financier, marketing, de contrôle, ressources humaines, etc....) étroitement reliées entre elles.
- Montrer une entreprise au travers de son système d'informations : quelle est la réalité de l'entreprise derrière les chiffres qui servent à la représenter ? De façon dynamique, quels sont les contraintes de l'entreprise en développement, quels sont ses moyens et pour quels projets...
- Mettre en évidence la cohérence devant exister entre réflexion stratégique et décisions opérationnelle, la première étant l'origine, le fil conducteur et la référence permettant de vérifier que ces dernières ont amené l'entreprise aux objectifs fixés.
- Favoriser la mise en œuvre de quelques outils de gestion permettant de travailler sur les notions de croissance, risque, financement, rentabilité...
- Démontrer l'utilité des enseignements qui suivront en mettant les participants en situation concrète (bien que simulée) d'utiliser les savoir-faire des disciplines correspondantes.
- Favoriser la dynamique de groupes en amenant les participants à élaborer et mettre en œuvre un processus d'analyse de la situation et de prise de décisions en commun.

Contenu :

Dès le début du séminaire, chaque participant est réuni avec les autres membres de l'équipe dirigeante de son entreprise. La situation de celle-ci (identique pour toutes les entreprises au départ) est fournie par les documents périodiques. L'objectif est d'assurer un développement harmonieux de la Société en optimisant son niveau de profit. Des grandes orientations sont d'abord définies, qui se traduiront ensuite en décisions opérationnelles (recrutement, effort de recherche et développement, niveau de prix, etc....). Pour chaque période (le trimestre) la séquence à réaliser peut se traduire ainsi : analyse de la situation - coordination des fonctions - prise de décision.

Modalités pédagogiques :

Il s'agit d'un séminaire réellement actif et intensif. Le volume de travail à fournir est important (*horaires indicatifs* : 9 h 00 à 18 h 00 sur trois jours + 1 journée de synthèse). Chaque "univers" est un marché sur lequel sont en concurrence 4 à 6 entreprises représentées chacune par une équipe de 3 à 4 étudiants. Les équipes peuvent être constituées à l'intérieur d'un même programme en recherchant la complémentarité des membres.

Des mini conférences seront proposées selon les besoins des participants sur des sujets tels que : le système d'informations comptables - contrôle des coûts, seuil de rentabilité et coût de sous activité – techniques de présentation...

La dernière journée est consacrée à la préparation et la soutenance d'un rapport par groupe. Celui-ci permettra de synthétiser les conclusions de l'équipe de direction.

Il sera notamment demandé de rapporter devant l'assemblée sur l'évolution du niveau d'activité de la firme et de son seuil de rentabilité ainsi que sur sa politique de financements.

Evaluation :

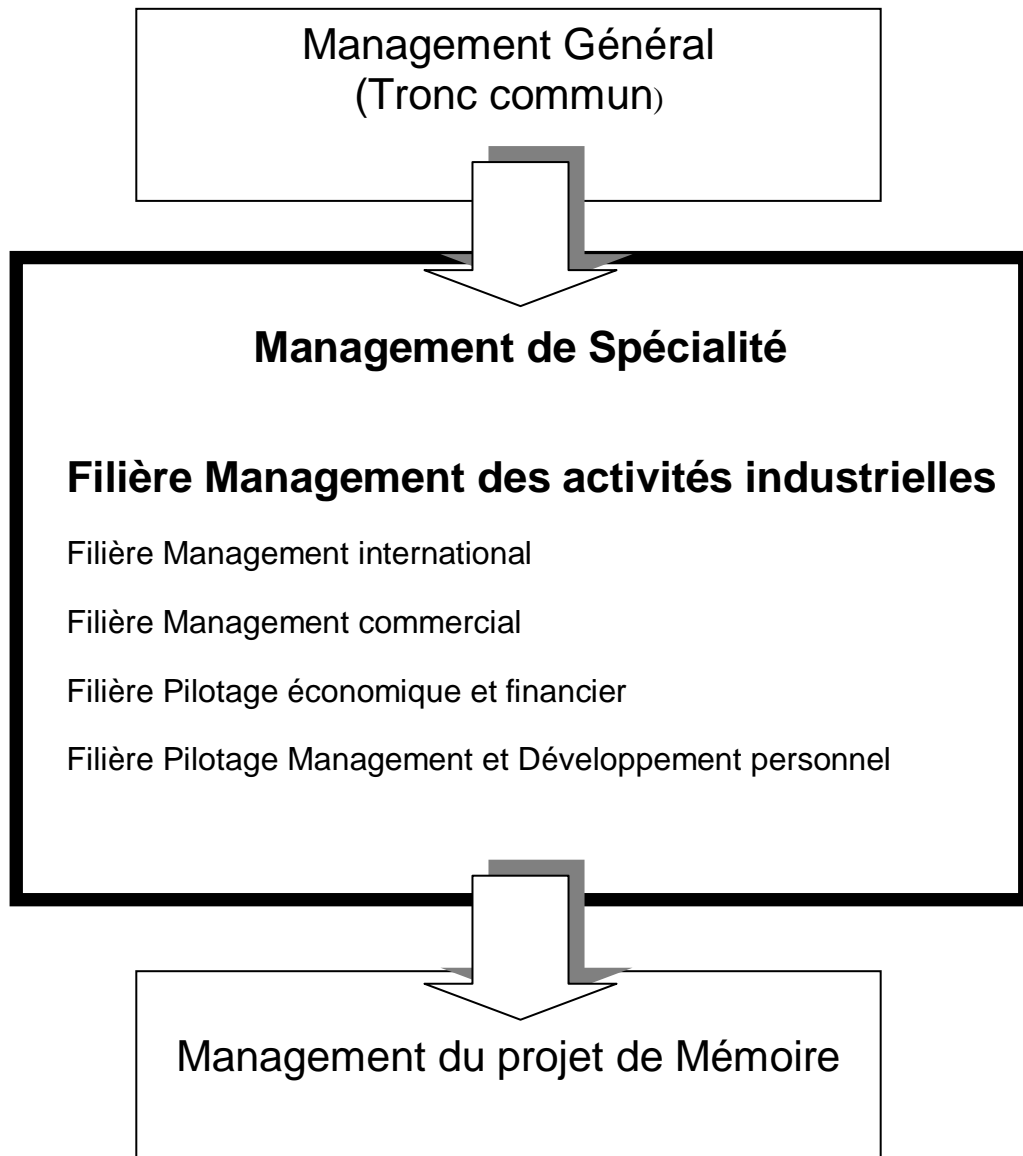
Aucun critère d'évaluation, pris isolément, n'est satisfaisant. Cependant de nombreux indicateurs permettront à chacun de mesurer ses acquis et l'atteinte des objectifs. Parmi ceux-ci on peut citer : le niveau de profit, la position concurrentielle, la résolution des difficultés rencontrées, le bon fonctionnement de l'équipe et sa capacité à résoudre les conflits, etc.

Une note sera produite ayant pour composantes :

- la création de valeur pour l'actionnaire,
- la soutenance par groupe devant la promotion d'un bilan de fin d'activité.

Responsables pédagogiques : Jean-Pierre Audouin et Jérôme Morel

Filière de spécialité : contenu des modules



La révolution des Achats (3 jours)

Objectif :

Les Achats constituent une pratique en évolution profonde due à la compétitivité de certains modèles industriels, en particulier japonais, ayant su utiliser le levier amont pour s'assurer un avantage concurrentiel déterminant à une échelle mondiale.

La création de valeur face au Marché Amont s'appuie sur un processus Marketing Achat en quatre étapes :

- Comment l'entreprise détermine-t-elle sa politique face aux Marchés Amont?
- Comment différencie-t-elle sa stratégie de Relations Fournisseurs ?
- Comment sont organisées ses Tactiques d'Achats au sein de l'entreprise ?
- Comment sont pilotées ses Opérations d'Approvisionnements ?

Deux modalités pédagogiques sont privilégiées pour aider les participants à intégrer cette nouvelle dimension essentielle désormais constamment présente dans le métier de l'ensemble des fonctions de l'entreprise :

- *Une approche déductive* sensibilisant les participants aux nouveaux concepts de management des ressources externes de l'entreprise et à leurs implications en termes de comportements quotidiens
- *Une approche inductive* fondée sur la méthode des cas permettant de mettre en œuvre une partie du processus stratégique qui a pour but de rendre opérationnel les méthodes et les outils du Marketing Achat.

Contenu :

1^{ère} demi-journée - Une vision du contexte

Un nouveau modèle industriel : du fordisme au toyotisme

- Les nouveaux modèles Achats sont au carrefour d'innovations en grappes de marchés tant managériales que technologiques qui expliquent leur mutation accélérée et leur place croissante dans l'économie d'entreprise.
- La filière automobile constitue le creuset d'une innovation managériale majeure dont la diffusion entre dans sa phase de généralisation qui donne le titre du thème : du fordisme au toyotisme.
- Les cinq composantes majeures de ce nouveau modèle d'organisation de la création de richesse pris du point de vue des relations de l'entreprise avec ses marchés amont sont : l'externalisation, la réduction du nombre de fournisseurs, la délégation de fonction entrepreneuriale, la co-conception et l'intégration par les processus.
- Ce nouveau modèle industriel génère un certain nombre de conséquences majeures dans la vision de l'entreprise : entreprise tirée par l'aval, mixité du marché et de la firme, passage du prix à la valeur, connexion en réseau, ré articulation des maillons de la chaîne de valeur, modification des organisations en entreprise étendue

2^{ème} demi-journée - 1^o Partie :

Comment déterminer une politique concurrentielle face aux marchés amont ?

- **Les performances des entreprises** sont de plus en plus déterminées par leur amont, les achats représentant plus de 60 % à 80 % de leur chiffre d'affaires selon les modèles industriels en compétition en économie globale.

- **L'externalisation des activités non stratégiques** - « faire faire » plutôt que « faire » - a pour but d'accroître la création de valeur par l'entreprise sur les maillons de la chaîne de valeur sélectionnés en développant la capacité de ses fournisseurs.
- **Le marketing amont**, outil d'analyse des offres et des demandes Fournisseurs, est fondé sur le « global sourcing », c'est à dire sur la capacité à élargir les sources d'approvisionnement de l'entreprise aux fournisseurs mondiaux les mieux placés.
- **La segmentation des marchés amont** conduit à différencier les multiples marchés Fournisseurs auxquels elle s'adresse en fonction de l'effet de levier achat lié à ses segments aval et de la complexité des marchés externes et internes.
- **Le positionnement par segments amont** de l'entreprise constitue une décision stratégique impliquant toutes les variables des achats, en particulier le choix entre un modèle de coopération ou de conflit permettant d'atteindre les objectifs de coût et / ou différenciation.

3^{ème} demi-journée - 2^o Partie :

Comment optimiser sa stratégie de relations avec les meilleurs fournisseurs ?

- **La sélection des fournisseurs** constitue une décision préalable à toute décision d'achat pour les acheteurs professionnels, celle-ci devant être décidée sur chaque segments achats, en particulier sur les segments d'achats stratégiques.
- **Les modes d'évaluation des fournisseurs** doivent dépendre du type d'entreprise approchée et des besoins de l'entreprise : critères d'évaluation, modalités d'audit, système d'information fournisseurs, suivi des indicateurs qualité ...
- **La fixation des panels fournisseurs** détermine la répartition du marché entre les fournisseurs sélectionnés - « multi-sourcing », différenciation des objectifs par entreprise, répartition des quotas d'approvisionnement - en rapprochant les coûts de transaction des bénéfices de mises en concurrence.
- **L'évolution actuelle vers le « single sourcing »**, qui correspond à une logique fondée des engagements à long terme, nécessite une approche particulière fondée sur la capacité à maîtriser ses risques : co-investissements, partage des risques commerciaux, intégration au plus tôt dans les développements produits, proximité industrielle d'outils dédiés, management de la relation de partenariat ...

4^{ème} demi-journée - 3^o Partie :

Comment optimiser ses tactiques d'achat ?

- **Le choix des organisations achats**, s'articule autour des dimensions traditionnelles centralisation/décentralisation, coordination/délégation, en fonction du plusieurs facteurs déterminants : la phase du cycle de vie de la fonction achat au sein de l'entreprise, la nature des marchés finaux de l'entreprise et le type de segments achats.
- **Les compétences humaines requises** pour prendre en charge les mutations considérables en matière d'achat connaissent des bouleversements profonds tant quantitativement que qualitativement. On observe en particulier une multiplication des métiers liés aux achats au fur et à mesure que cette fonction se diffuse dans l'entreprise (acheteur-projet, chargé d'études, acheteur-pilote, ingénieur-achat ...), avec une forte orientation vers le management des ressources externes sous la forme de Manager de la Relation Fournisseur.
- **Les systèmes d'information achat** apparaissent aujourd'hui comme stratégique à la fois dans leur contenu et dans leur forme que modifie le développement des

systèmes de communication tels qu'Internet : connexion on line, émergence des market place, fixation des prix aux enchères (auctions) ...

- **Les modes d'évaluation de la fonction achat** posent également de nombreux problèmes de conception visant à la fois à être représentatif des performances de la fonction et cohérent avec les modèles de relations fournisseurs choisis.

5^{ème} demi-journée - ETUDE DE CAS

1^o étape : Conception et mise en œuvre d'une stratégie d'achat performante

- **Le calcul de l'effet de levier des achats sur le résultat de l'entreprise** : les outils d'évaluation financier, marketing, technologique et stratégique
- **La segmentation des marchés Achats** : le découpage technique et marketing, les matrices de segmentation internes / externes, la segmentation simplifiée selon la méthode multicritère, la détermination des politiques par segments-achat
- **Le positionnement de l'entreprise face aux marchés fournisseurs** : la matrice Segments / Marchés / Fournisseurs, la sélection des critères de mesure, l'analyse croisée du positionnement et des priorités stratégiques

6^{ème} demi-journée – ETUDE DE CAS

2^o étape : Optimiser ses tactiques d'achat à travers une meilleure organisation Achat et préparation de ses négociations d'achat

- **Réaliser un diagnostic de l'organisation du processus Achat** : les méthodes de diagnostic par fonction, l'approche par les procédures Achat, l'utilisation de la notion de fonction et de processus élargi, la corrélation avec la politique Achat.
- **Concevoir une nouvelle organisation du processus Achat** : l'équilibre centralisé/décentralisé, l'organisation par segments Achats, la décomposition en processus transversaux,
- **Mettre en place des tactiques de négociation performantes** : la spécificité du processus de négociation, la détermination des objectifs par fournisseur, le chiffrage des résultats budgétaires attendus, le calendrier de mise en œuvre.

Conclusion

Implications pour les participants, leurs métiers et leurs entreprises.

Responsable Pédagogique : Lumbidi Kupahny

De la logique produit à la culture service (3 jours)

Pour comprendre l'évolution des entreprises industrielles de produits vers des logiques d'entreprises de services.

L'une des évolutions majeures qui a marqué ces dernières années la structure de l'offre et les logiques des entreprises de produits est le développement des services. Autrefois secondaires et négativement connotés, les services font aujourd'hui de plus en plus partie intégrante de la stratégie d'offre des entreprises ainsi que de leurs approches dans la relation avec les clients. D'où l'importance pour les responsables d'entreprise de comprendre la multiplicité des enjeux que représente le développement d'une offre et d'un esprit service dans une entreprise industrielle de produit.

Objectif :

Comprendre et évaluer pour son entreprise industrielle les enjeux et implications du développement d'une politique service.

Contenu :

- Quels sont les enjeux qui motivent le développement de l'offre de services associés aux produits ?
- Comment développer une offre Produit-Services cohérente ?
- Proposition d'un cadre d'analyse et de pilotage de l'offre de services associés :
Des services associés au produit aux services associés à la relation
- Les différentes perspectives de la stratégie service de l'entreprise industrielle et ses implications managériales
- Présentation d'un outil de diagnostic de la « maturité service de l'entreprise »
- De l'offre de services associés à l'offre produit-services quand le fournisseur travaille en réseau : la perspective du marketing d'affaire

La pédagogie :

- Approche structurée des différents concepts utiles à la réflexion sur toute démarche service dans une entreprise industrielle de produits.
- Présentation et transfert d'outils opérationnels pour conduire une démarche service.
- Illustrations et exemples détaillés issus de travaux de recherche développés depuis 5 ans sur le champ des services dans les entreprises industrielles de produits.
- Cas et exercices.

Les acquis du séminaire :

Mesurer les enjeux des stratégies services pour des entreprises industrielles de produits.

Posséder la démarche et les outils pour évaluer la maturité service de son entreprise et réfléchir aux axes de développement à mettre en œuvre.

Optimiser son offre en fonction des attentes des clients et de l'environnement concurrentiel.

Réfléchir aux implications managériales d'une telle évolution.

L'animation : Lumbidi Kupahny

Organiser pour créer de la valeur (3 jours)

Objectifs :

- Permettre aux participants d'engager une démarche de modélisation des processus clés de l'entreprise et d'élaborer un diagnostic (organisationnel, informationnel, technologique) visant à identifier les « lieux de création » de valeur et les pistes d'amélioration possibles de ces processus.
- Faciliter le processus de recherche et de mise en œuvre de solutions opérationnelles concrètes au regard des enjeux auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui (anticipation, flexibilité, qualité).

Contenu :

Modélisation et diagnostic

- Méthode de modélisation des processus clés de l'entreprise (« supply chain », processus commercial, projet de conception de produit nouveau ...).
- Méthode de modélisation du pilotage opérationnel des processus (pilotage au quotidien, planification des opérations, structuration du système opérationnel).
- Elaboration des indicateurs de la performance opérationnelle (coût, délai, qualité).
- Diagnostic opérationnel selon trois angles : l'organisation, les informations, la technologie.
- Evaluation des enjeux.
- Identification des « lieux de création » de valeur et des pistes d'amélioration.
- Mesure du « chemin à parcourir » (confrontation valeur souhaitée / valeur réelle)
- Processus de sélection des projets d'amélioration organisationnelle

Dialoguer avec la fonction production

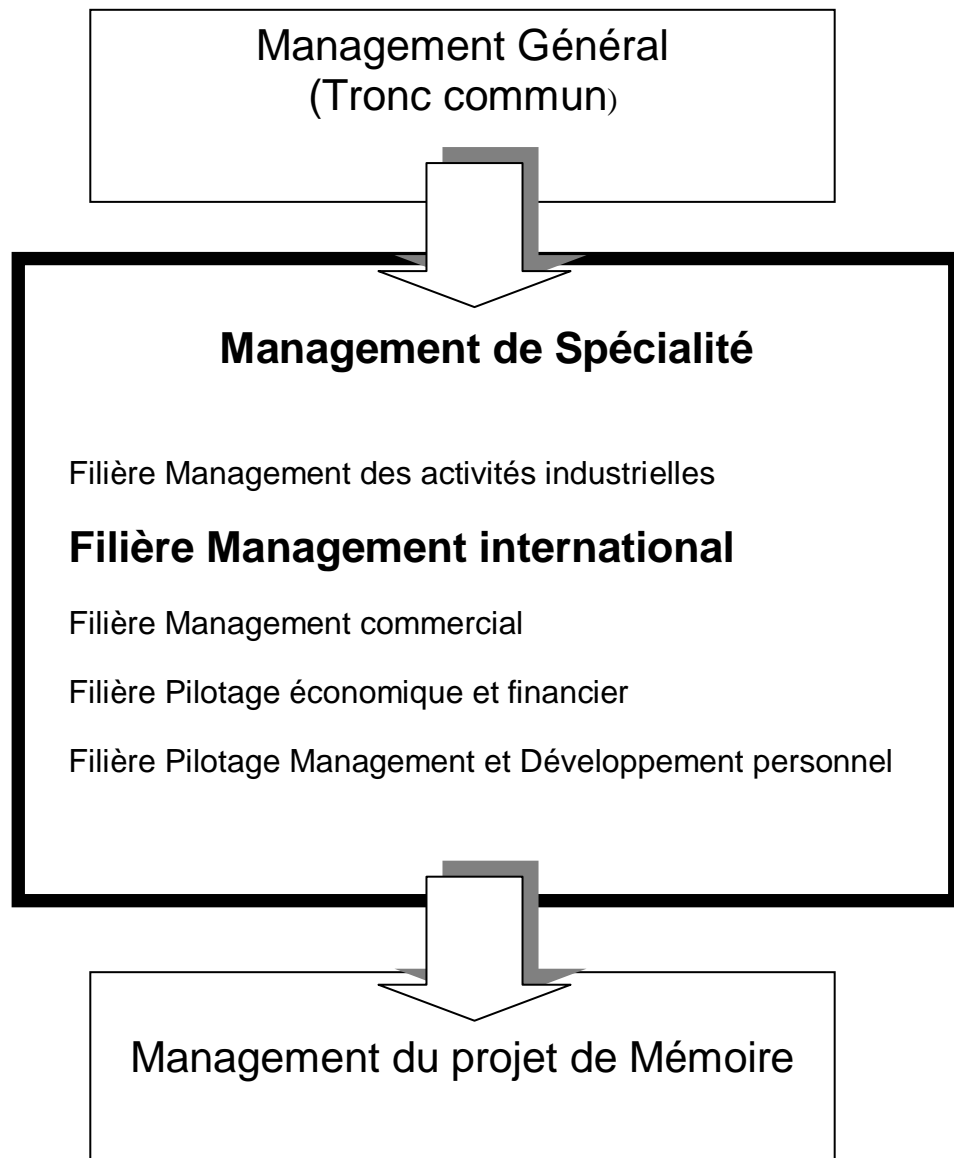
- Structures et organisations industrielles : l'adéquation produit/process.
- Outils et organisation de la production : tendances actuelles : intégration logistique et organisation juste à temps, les systèmes intégrés de production, du contrôle qualité à la qualité totale.

Conception et mise en œuvre

- Conception de processus améliorés : progrès continu ou « ré-engineering » radical.
- Démarche générale de conception :
 - Qualification des problèmes / Recherche des causes
 - Interaction réflexion / observation terrain
 - Innover ou imiter : la démarche de « benchmarking »
 - Veille technologique
- Mise en œuvre des projets d'amélioration.
 - Bilan économique
 - Structure et pilotage des projets d'amélioration organisationnelle.

Responsable Pédagogique : Lumbidi Kupahny

Filière de spécialité : contenu des modules



Les outils du commerce international (3 jours)

Objectif :

Comment garantir et financer ses opérations de commerce international, depuis la prospection de nouveaux marchés jusqu'à la création de filiales (financements, garanties, recouvrement de créances).

Contenu :

1^{er} jour - Les financements et les garanties en période de prospection

- Assurances prospection et risque de change,
- Financements disponibles.

2^{ème} jour - Les financements et les garanties en période de fabrication (à la commande)

- Les pré-financements,
- Les garanties durant la fabrication,
- Les crédits documentaires,
- Les garanties de change,
- Les cautions.

3^{ème} jour - Les financements et les garanties en période de crédit (après la livraison)

- Les assurances crédits,
- Les financements de créances,
- L'affacturage.

- Les investissements à l'étranger

- Financements et garanties des Joint/Ventures et filiales,
- Les sociétés mixtes,
- Témoignages d'une Joint/Venture en PECO et en Asie.

Optimiser les meilleurs choix pour l'entreprise de biens de consommation ou de biens d'équipement tout au long de son développement international.

Responsable Pédagogique : Claude Nassar

Doing business in Euro Mediterranean area ou India PECO, China (3 jours)

Objectif :

- l'évolution de 6 grands marchés,
- des opportunités d'affaires
- des conditions d'accès.

Contenu :

Présentation d'un panel de responsables économiques, représentant :

- les autorités locales
- les entreprises locales
- les autorités françaises
- les entreprises françaises implantées dans la zone
- des professeurs de management

Chaque conférence de 1h30, sera suivie d'un débat de synthèse d'une heure animé par un professeur d'**EUROMED Marseille** spécialisé sur la zone.

Les 6 visios conférences seront en langue anglaise.

Responsable Pédagogique : Claude Nassar

Enjeux de l'Economie mondiale (3 jours)

La mondialisation croissante de l'économie conduit à nous interroger sur la formation et le devenir des grands marchés (Europe, Alena, Asie). Quelles sont leurs interdépendances ? Crise asiatique, Amérique latine déplacement des zones de croissance et de performance, quelle logique, quelles opportunités ? Comment se redéfinit la pression concurrentielle qui s'exerce sur les firmes lorsque l'on raisonne à l'échelle mondiale ? Quelles sont les meilleures zones d'investissement pour les firmes ?

Objectif :

Notre objectif est d'évaluer l'environnement économique international de l'entreprise dans un contexte de mondialisation de l'économie. Pour élaborer les diagnostics pays, nous utiliserons une grille de lecture constituée d'indicateurs de performance pays et firmes et nous testerons celle ci sur une étude de cas.

Contenu :

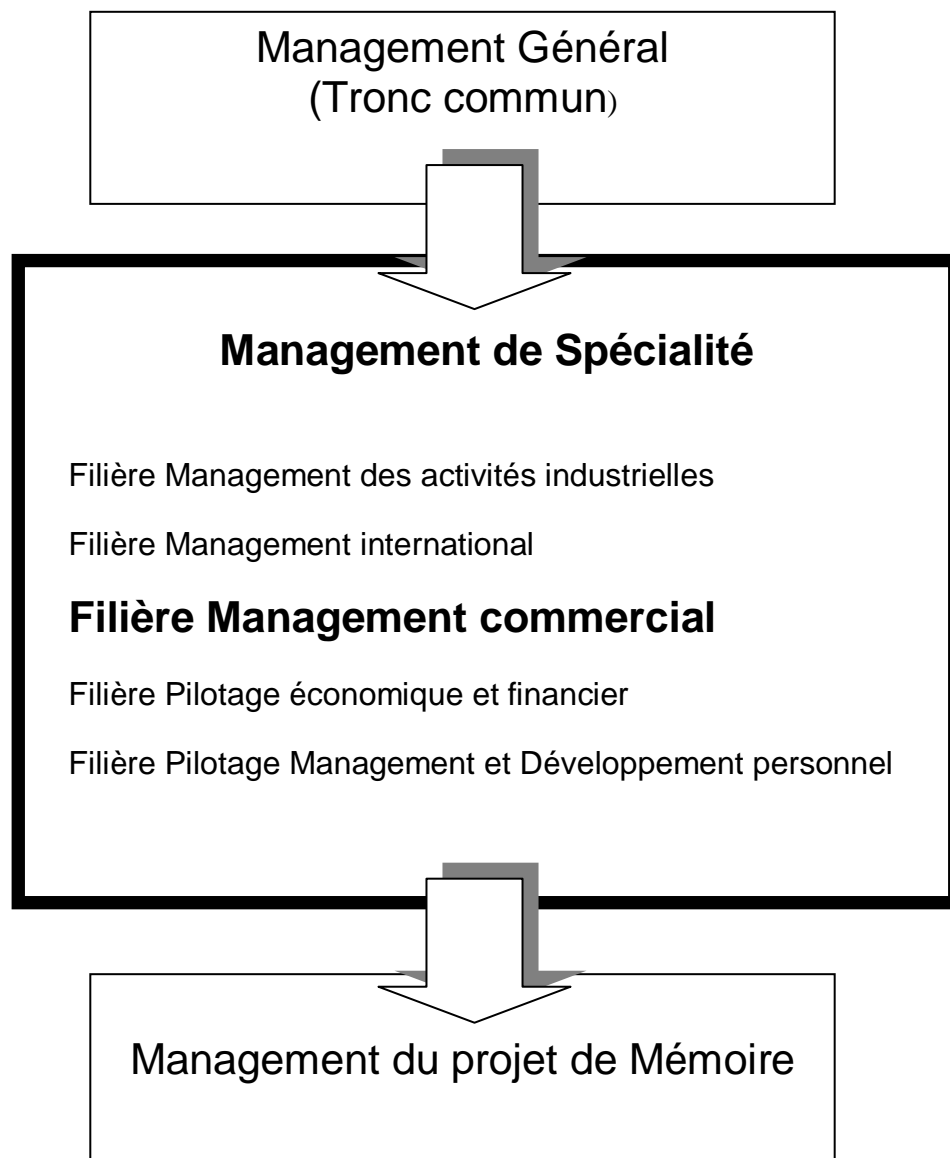
- **La mondialisation de l'économie**
 - La mondialisation : Mythes et réalités
Les caractéristiques de la globalisation et rôle des entreprises dans sa dynamique et son organisation
 - La régionalisation en blocs économiques (Europe, Alena, Asie)
L'interdépendance commerciale entre les trois grands marchés. OMC, FMI
 - L'Europe Monétaire.
 - La logique économique et concurrentielle de l'Union européenne : un marché libéral social
- **L'entreprise et son environnement international**
 - Evaluation de l'attractivité d'une zone (étude de cas), confrontation compétitivité des firmes / compétitivité des nations
 - Constitution d'une grille d'analyse pays
 - Etude de cas sur l'implantation d'une firme à l'étranger

Moyens Pédagogiques

- Base de données internationales sur CD ROM Chelem du centre d'Etude et d'Informations Internationales (CEPII),
- Etude de cas
- Discussion sur les grands thèmes de l'économie mondiale

Responsable Pédagogique : Claude Nassar

Filière de spécialité : contenu des modules



Optimiser le portefeuille clients (3 jours)

Objectif :

Il s'agit avec ce séminaire de transférer aux participants :

- Un **réflexe** de hiérarchisation : c'est-à-dire leur faire saisir la valeur ajoutée d'une hiérarchisation des « ensembles de clients » chez eux. Cette hiérarchisation ayant pour objectif de rendre sensible des priorités d'allocation de ressources (financières, humaines, de temps, de compétences, ...) auprès des différents clients de ces ensembles. On invite donc les participants à passer d'une représentation « X clients » à une représentation « X' types de clients » où $X' < X$. C'est à dire les aider à penser X' allocations de ressources en lieu et place de X. Donc les aider à être plus « efficace » dans la gestion des échanges avec leurs clients.
- Une **méthode** de hiérarchisation : nous transférons aux participants une méthode pour parvenir, à partir d'une situation d'entreprise donnée, à construire un outil de hiérarchisation.
- L'utilisation de cette hiérarchisation : pour mettre en place des **actions**. A travers un travail sur le PAC (Plan d'Action Commerciale) les participants basculent des *objectifs* déterminés sur certains clients ou types de clients vers les *actions* à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

Méthodes Pédagogiques

Exposés et débats, illustrations, travail en petits groupes sur des cas pédagogiques.

Contenu :

1^{ère} demi-journée - nature, contexte, méthode et étapes d'une Gpc

Il s'agit de définir ce qu'est et ce qu'apporte la Gpc ou Gestion de portefeuille clients. La Gpc est une démarche qui vise à hiérarchiser un « paquet de clients » (les clients d'un IC, ou d'un agence, ou d'une zone...) afin de déterminer les priorités dans l'allocation des ressources. Il s'agit de montrer ce que représente concrètement ce type de démarche à travers les exemples de quatre approches de hiérarchisation dont une sera plus particulièrement détaillée. Il s'agit de montrer comment s'utilisent ces méthodes en travaillant des priorités d'allocation de ressources.

2^{ème} demi-journée – fin de la méthode et mise en œuvre d'une réflexion Gpc sur un cas

Dans un premier temps, à travers l'exemple « Automates Programmables », nous illustrons la nature du travail à effectuer en matière de choix des dimensions / axes et des critères de hiérarchisation. Nous montrons à quels types de « représentations » du portefeuille de clients d'une entreprise ce travail peut amener. Nous pointons les décisions génériques d'allocation de ressources qui peuvent être prises.

Le cas Nerval Caron est lancé. Ce cas doit amener le groupe à se forger sa propre démarche de Gpc en choisissant et justifiant le choix des axes et critères de hiérarchisation sur la base de la description de 11 clients du portefeuille d'une entreprise industrielle.

3^{ème} demi-journée - préparation du cas en petits groupes

Les groupes poursuivent et finalisent l'approche enclenchée la veille. Axes, critères, modes de mesure sont définitivement arrêtés. Le travail de justification est réalisé pour chacun des choix précédents. Les clients sont positionnés. Leurs positions discutées. Les priorités d'allocation de ressource clarifiées. Les documents de présentation (transparents) sont préparés.

4^{ème} demi-journée - présentation des travaux de groupe ; synthèse.

Chaque groupe rend compte de son travail devant les autres groupes en séance plénière. Ces présentations s'appuient forcément sur la visualisation d'une matrice des clients du portefeuille

5^{ème} et 6^{ème} demi-journées

Le PAC définit les actions à programmer pour atteindre des objectifs commerciaux. L'objectif de cette journée est de pointer les caractéristiques générales du PAC et d'en étudier les aspects de mise en œuvre.

Les thèmes suivants seront abordés lors de cette journée :

- Du plan marketing au PAC : le passage de la « cible ensemble abstrait » à des ensembles très précis de clients visés ; des moyens d'action aux actions proprement dites.
- Les déclinaisons du PAC : du niveau « Entreprise » jusqu'au secteur de Vente en passant le niveau des couples « produits marché ».
- Le contenu d'un PAC

Responsable Pédagogique : Vincent Frey

Dynamiser son équipe de vente (3 jours)

Objectifs :

- Acquérir les savoirs et les techniques concernant l'organisation, l'animation, le suivi et le contrôle d'une force de vente.
- Intégrer les comportements et les attitudes favorables à l'exercice des responsabilités de direction d'une équipe commerciale et à la motivation des collaborateurs.
- Aider les participants à évaluer leurs styles de management, à identifier leurs points forts et les points à améliorer ainsi qu'à mettre en place un Plan d'Action Individuel en fonction destiné à faciliter l'intégration des outils proposés dans la formation.

Méthodes pédagogiques

- Apports théoriques et méthodologiques, études de cas, exercices pratiques, mises en situation et jeux de rôle.
- Prise d'engagement concret de chaque participant de mise en application pour la prochaine session.
- Mise en place d'un suivi individuel par téléphone afin de confronter les expériences.

Contenu :

- SÉANCE n° 1 « LE MÉTIER D'ANIMATEUR COMMERCIAL »
 - Définition des critères de succès des différentes responsabilités de direction : Recruter, former, déléguer, contrôler, fixer les objectifs de résultat et d'effort, mener un entretien d'évolution.
 - Les 3 « polarités » et les différents styles de management :
 - Savoir concrétiser des objectifs qualitatifs, identifier le degré d'autonomie d'un collaborateur en fonction des niveaux de compétence et de motivation.
 - Faire évoluer son style de management pour passer d'un management hiérarchique ç un management par l'exemple.
- SÉANCE n° 2 : « LA MISE EN ŒUVRE DES RESPONSABILITÉS DE DIRECTION »
 - Le triptyque Fixation des objectifs – Délégation - Contrôle : Les différentes méthodes de fixation des objectifs commerciaux, les règles d'une délégation efficace et motivante, le contrôle positif.
 - Les outils de recrutement, de formation et d'évaluation des performances de la force de vente :
Comment optimiser le processus de recrutement des commerciaux et améliorer la valeur « prédictive » des outils de sélection.
La mise en place des ratios d'efficacité individuelle et l'utilisation des tableaux de bord destinés à mesurer l'efficacité globale de la force de vente.

- SÉANCE n° 3 : « LES MÉTHODES D'ANIMATION »
 - La Réunion de Travail et d'Analyse des Performances : la préparation de l'animateur et des participants, l'ordre du jour, les règles d'animation, les réactions face aux « perturbations », la prise d'engagements et le suivi des décisions.
 - La Gestion des situations potentiellement conflictuelles : Savoir dire « Non », réprimander pour corriger un écart, gérer un conflit, licencier.

Bibliographie conseillée :

- Le management relationnel, P.Van Den Bulke-J.Morenne, Ed. Dunod, 2003
- Diriger et motiver, N.Aubert, Ed. d'Organisation, 2002
- Styles de leaders, Harvard Business review, Ed. d'Organisation, 2002
- Encadrement et Comportement, A.Bergmann, B.Uwamungu, Ed. Eska, 2001
- Le manager coach, B.Gauthier, M-O.Vervisch, Ed. Dunod, 2000

Responsable pédagogique : Jean-Philippe Taelman

Négociier (3 jours)

Contenu :

- La maîtrise de la négociation est au cœur de la réussite des relations avec les partenaires commerciaux, sociaux et institutionnels de l'entreprise. Etre bien sûr de comprendre les attentes de ses partenaires et être capable de bien faire accepter ses propres objectifs, sont les bases d'une négociation réussie. Ce cours développe et renforce les capacités de chacun à aborder les situations de négociation que doit gérer le manager, quel que soit l'interlocuteur et quelles que soient les difficultés et les tensions.

Objectifs :

- Savoir
 - Appréhender les multiples stratégies utilisables en négociation.
 - Identifier les besoins rationnels et irrationnels de l'interlocuteur.
 - Construire une proposition répondant aux objectifs des deux parties.
 - Défendre une position, en renforçant le climat de confiance.
- Savoir-faire
 - Gérer l'incertitude, les tensions, la crise ouverte.
 - Aborder tous types de négociation, tous types d'interlocuteur.
 - Construire une solution au-delà des à-priori.
 - Négocier pour prévenir le conflit.
- Savoir être
 - Fiable dans son comportement, sa gestion de la relation.
 - Ouvert aux idées, aux visions de l'interlocuteur.
 - Créatif dans les propositions, les solutions envisageables.
 - Rigoureux dans l'application d'une stratégie pré-établie, surtout en situation de crise.

Plan du module :

- Comment créer un climat de confiance et organiser la discussion de manière efficace ?
 - Réussir le premier contact
 - Bâtir et dérouler une structure d'entretien efficace et maîtrisée
- Quels types d'outils pour quelles situations ?
 - La « Force de la Question » : montrer comment une question bien formulée peut influencer une réponse voire le cours de la négociation elle même
- Comment gérer une « impasse apparente » sans détériorer le climat de confiance ?
 - Les notions de « filtre » et de « motivation réelle »

- Comment gérer l'indécision et entraîner l'implication ?
 - La gestion du questionnement et l'écoute active
- En cas de négociation purement commerciale,
 - Comment parler de façon constructive de la concurrence (les pièges de « l'auto-justification » et de la comparaison)
 - « C'est trop cher ! », la négociation du prix
- Gérer la contradiction: principaux outils à mettre en oeuvre
 - La force du « reçu », le respect des opinions, la préservation de la relation
- Comment donner à l'autre le « droit de changer d'avis » ?
 - Les questions de retournement, les questions de conviction
 - Tactiques d'influence
- Comment gérer l'irrationnel, l'émotionnel et les « débordements » / les crises / Menaces et manipulation
 - Le poids du non verbal, l'effet « miroir »
- Comment optimiser et valoriser les concessions ?
 - Eviter les frustrations et favoriser la satisfaction
- Comment conclure et prendre des engagements ?
 - La motivation, la compétence et l'autonomie de l'interlocuteur
 - Verrouiller un accord

Les supports

- Le module est animé autour d'apports théoriques, d'échanges d'expériences, de jeux de rôles et de mises en situation.
- Un récapitulatif des thèmes abordés sera remis aux participants en fin de module.

Bibliographie

- DELIVRE F. Le Pouvoir de Négociateur, 3ème édition, InterEditions, Dunod (2003)
- FISHER R., URY W. Getting to Yes, Harvard Negotiation Project, Penguin Book (1983)*
- HERD J.H., MOINE D.J. Modern Persuasion Strategies: The Hidden Advantage in Selling, Prentice-Hall (1984)

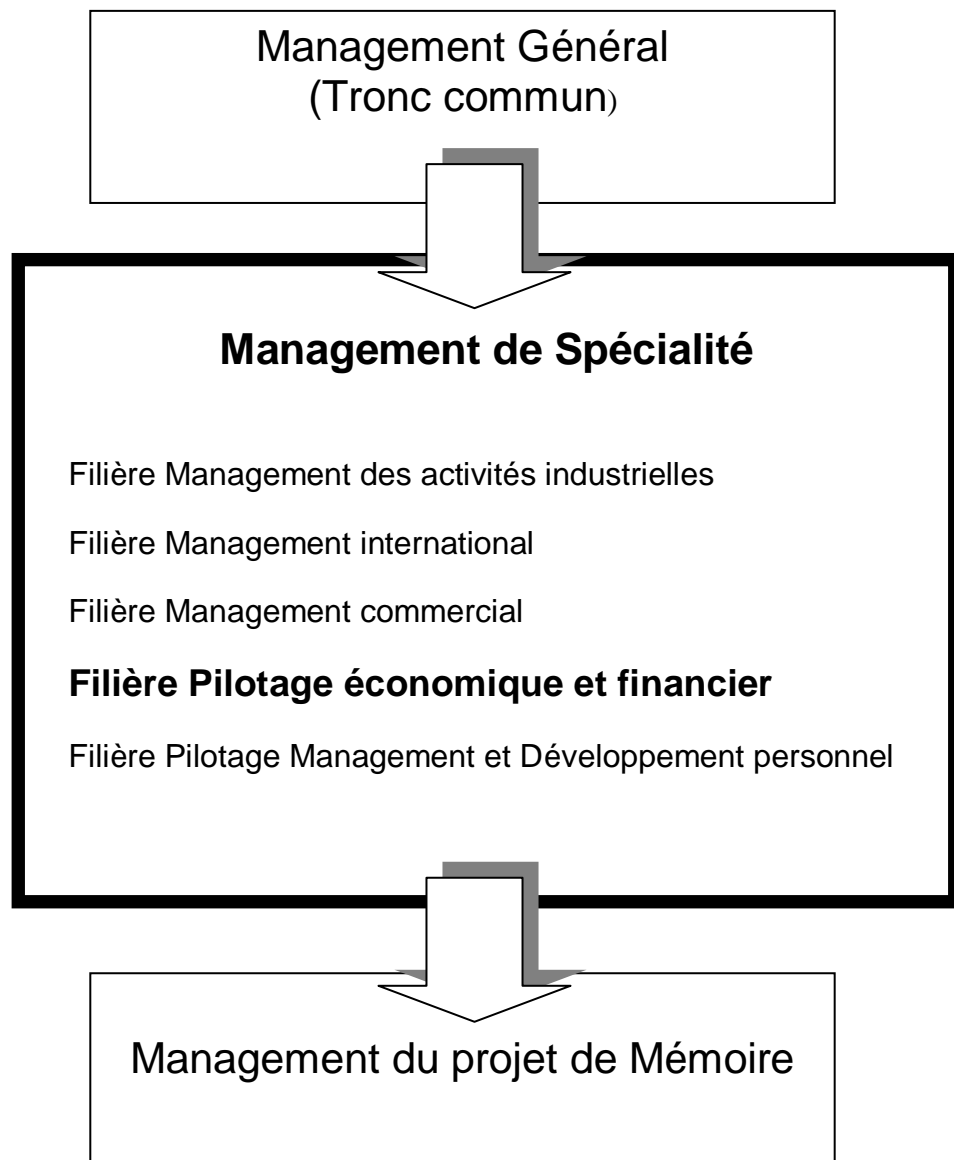
Et aussi...

- DELAHAYE M. La négociation d'affaires, Dunod (2002)*
- JOULE R.V, BEAUVOIS J.L. Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Presses Universitaires de Grenoble (1997)
- LAURENT L. Comment mener adroitement discussions et négociations,Dunod (1987)*

- LELORD F., ANDRE C. Comment gérer les personnalités difficiles, Odile Jacob (1996)
- SUN TZU L'art de la Guerre, Traduction Française , Champs, Flammarion (1972)
- URY W. Getting past No, Harvard Negotiation Project, Bantam Books (1991)*
- WALDER F. Saint Germain ou la Négociation, Gallimard (1958)

Responsable pédagogique : Vincent FREY

Filière de spécialité : contenu des modules



Finance pour managers (3 jours)

Objectifs :

- Vous n'êtes pas un financier, et pourtant vos décisions quotidiennes ont un impact financier. Vous souhaitez mesurer cet impact financier mais vous ne disposez pas des grilles de lecture pour le faire.
- Quand votre responsable financier ou votre direction générale vous proposent des objectifs et des actions, ou une inflexion de la stratégie dans votre activité, vous ne comprenez pas toujours ce qui motive ces choix, ou les réponses que vous obtenez ne sont pas toujours très explicites.
- Il arrive que dans une réunion certains termes ou acronymes ne vous soient pas familiers, comme par exemple RCE, cmpr, création de valeur, goodwill, actualisation, VAN, TRI. Vous vous en êtes fait expliquer le sens général, mais vous aimeriez les maîtriser suffisamment pour dialoguer efficacement avec votre contrôleur de gestion, ou le responsable des investissements.
- Vous avez le sentiment que vous pourriez améliorer votre capacité d'analyse et la pertinence de vos décisions, en intégrant les évolutions récentes de la finance d'entreprise.
- Ce séminaire d'approfondissement a été conçu pour vous permettre d'améliorer votre compréhension des mécanismes financiers, et de mettre en œuvre concrètement dans vos décisions de manager les principes fondamentaux de la finance moderne, et notamment l'ensemble des mécanismes de la création de valeur.

Contenu :

- Les mécanismes financiers et leur traduction dans les trois états financiers de synthèse que sont les comptes de résultats, les bilans et les tableaux de flux. (Application sur un exemple de création d'activité).
- La formation de la rentabilité des capitaux engagés ; et l'impact des actions menées sur ses différentes composantes : les leviers de la rentabilité (Application sur différents scénarios de développement, avec mesure de l'impact sur la RCE des mesures proposées).
- Les attentes des apporteurs de capitaux, et le coût moyen pondéré des ressources : illustration sur le cmpr de quelques grands groupe, et réflexion sur l'impact de la politique d'endettement.
- Pourquoi la RCE doit-elle être au moins égale au cmpr : comment la contrainte financière détermine le niveau de la rentabilité opérationnelle.
- Les conditions de la création de valeur, et les raisons pour lesquelles cette approche, pourtant plus que centenaire, est revenue sur le devant de la scène managériale depuis quelques années.
- Comment mesurer la création de valeur, année par année, et comment faire le lien avec la valeur d'une activité ou d'une entreprise.
- Comment utiliser l'approche création de valeur pour prendre des décisions telles que :
 - Modifier une condition de paiement moyennant escompte de règlement
 - Modifier une politique de stockage, et évaluer l'impact d'éventuelles ventes perdues
 - Changer une politique tarifaire, en tenant compte des conséquences en matière de quantités vendues, et ce sur plusieurs années

- Choisir entre la réalisation en interne ou la sous-traitance, d'une fabrication, ou d'une fonction,
- Lancer ou non une nouvelle activité, ou gamme de produits

Méthodes pédagogiques

- Comme il s'agit d'acquérir une véritable maîtrise d'un ensemble de concepts et d'outils à utiliser ensuite concrètement dans des fonctions de manager, l'accent est mis sur une réelle appropriation par les participants, à l'occasion de nombreux travaux en petits groupes et exercices de simulation (utilisant des grilles EXCEL pré-établies).
- Par ailleurs la présentation au groupe des conclusions ou des plans d'action proposés est l'occasion d'échanges fructueux sur les meilleures pratiques constatées dans les entreprises auxquelles appartiennent les participants. C'est l'occasion de toucher du doigt les résultats concrets de la démarche proposée.
- Le troisième jour, un cas d'acquisition d'un package industriel permettra aux participants de prendre du recul par rapport aux outils proposés et de les mettre en perspective. Une discussion sur les limites de l'approche par la création de valeur permet de mieux évaluer les enjeux et les limites de cette approche.
- Les participants quitteront ce séminaire avec une meilleure compréhension des enjeux, une véritable maîtrise des principaux concepts, et une grille pratique d'aide à la décision pour plusieurs types de situations.

Bibliographie conseillée :

- **ALBOUY M.**, Financement et coût du capital , Economica, 2000
- **ALBOUY M.**, Décisions financières et création de valeur, Eyrolles 1994
- **BLACK A., WRIGHT P., BACHMAN J.**, Gestion de la valeur actionnariale, Dunod 1999
- **BODIE Z., MERTON R.**, Finance, Pearson Education, 2001
- **BREALEY R.A. , MYERS S.C.**, " Principes de gestion financière des sociétés ", Mc Graw – Hill, 1992
- **CHARREAUX G.**, " Finance d'entreprise ", Management et Sociétés, 2000
- **DAMORDARAN A.**, « Corporate finance : theory and practice», John Willey & Sons Incorporated 2001
- **GENSSE P., TOPSACALIAN P.**, " Ingénierie financière ", Economica, 2000
- **MOURGUES N.**, " L'évaluation des investissements ", Economica, 1995
- **MOURGUES N.**, " Le choix des investissements dans l'entreprise ", Economica, 1994
- **SOLNIK B.**, " Gestion financière ", Dunod, 2001
- **VERNIMMEN P.**, Finance d'entreprise, Dalloz, 2000

Responsable Pédagogique : Gérard Mitilian

Pilotage des Activités (3 jours)

Résumé du cours :

- 1°/ Introduction au contrôle de gestion
- 2°/ Techniques de prévisions
- 3°/ Gestion budgétaire des ventes
- 4°/ Budget des approvisionnements et des stocks

Objectifs :

- Savoir : former des praticiens du contrôle de gestion en leur présentant une partie de la palette des outils de cette discipline.
- Savoir faire : maîtriser les mécanismes de construction des budgets pour pouvoir comprendre et élaborer le livre budgétaire d'une entreprise sous contrainte de lettre de cadrage.
- Savoir être : confronter les étudiants au réel (entreprise industrielle agroalimentaire internationale et entreprise d'euro méditerranée de télécommunications) à travers des exemples vécus.
- Savoir devenir : accoutumer les étudiants à formaliser en *live* l'écoute d'un discours et d'un problème sur leur ordinateur portable.

Contenu :

- Séance n° 1 : Introduction
 - Objectif de la séance : introduire le contrôle de gestion et la gestion budgétaire.
 - Travail préparatoire : analyse d'un article de presse.
- Séances n° 2 et 3 : Prévisions
 - Objectif des séances (2 séances) : assimiler diverses techniques et méthodes de prévision.
 - Travail préparatoire : préparer des tableaux de prévision pré formatés 3Y4T, 4Y4T, 3Y12M...
- Séances n° 4 et 5 : Budget des ventes
 - Objectif des séances (2 séances) : appréhender le budget commercial / ventes
 - Travail préparatoire : exercices, analyse des écarts, filtres et tableaux croisés dynamiques.
- Séances n° 6 : Budget des approvisionnements et des stocks
 - Objectif des séances : prise en compte de la masse des approvisionnements et des difficultés de gestion des stocks.
 - Travail préparatoire : préparation des tableaux MRP

Evaluation :

- Examen final individuel sur table : 100% (tout document papier, ordinateur portable, softwares développés en cours et calculettes autorisés).

Bibliographie :

- ANTHONY R.N. et V. GOVINDARAJAN, Management Control Systems, Boston, Irwin/McGraw Hill, 1998.
- BESCOS P.L., P. DOBLER, C. MENDOZA, G. NAULLEAU, F. GIRAUD et V. LERVILLE-ANGER, Contrôle de gestion et management, Paris, Editions Montchrestien, 1997.
- BOURGUIGNON A., "Performance et contrôle de gestion", in B. Colasse (éd), Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Paris, Economica, 2000, pp. 931-941.
- GERVAIS M., "Animation et gestion budgétaire", in B. Colasse (éd), Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Paris, Economica, 2000, pp. 29-47.
- KENNEDY A. & D. DUGDALE, "Getting the most from budgeting", Management Accounting Review, volume 77, february 1999, pp. 22-24.
- WELSCH, HILTON & GORDON Budgeting, Editions Prentice Hall, 2001.

Cyberlibris

- Löning Hélène, « Le contrôle de gestion », Dunod, 1998.
- Giraud F., Saulpic O., Naulleau G., Delmond M.H., Bescos P.L., « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino, 2003.
- Gray Sidney, Salter Stephen, Radebaugh Lee, « Global accounting and control : a managerial emphasis », John Wiley & Sons, 2001.
- Streatfield Philip " Paradox of control in organizations ", Routeledge, 2001.

Responsable pédagogique : Gérard Mitilian

Diagnostic Financier (3 jours)

Vous avez l'occasion d'analyser les bilans de vos partenaires, qu'ils soient prospects, clients, fournisseurs, ou cibles potentielles de rachat, et votre méthode est encore un peu « empirique ».

Vous avez le sentiment que vous pourriez améliorer votre capacité d'analyse et la pertinence de vos conclusions, en intégrant les derniers développements de l'analyse financière (risque opérationnel, taux de croissance soutenable, capacité à créer de la valeur, etc.)

Vous aimeriez savoir comment vos partenaires extérieurs (actionnaires, banquiers, fournisseurs, clients), jugent votre entreprise, et ce qu'il faut faire pour que leur appréciation s'améliore.

Vous êtes perplexe à la lecture de comptes consolidés, sur la façon d'interpréter les écarts d'acquisition, l'amortissement des survaleurs, et les intérêts minoritaires.

Vous vous interrogez sur la valeur de votre entreprise, alors qu'il est question d'ouvrir ou de renforcer le capital, ou bien vous avez une opportunité d'acquisition, mais vous vous demandez quelle est la vraie valeur de la cible, ou encore vous préparez l'introduction en bourse de votre société.

Ce séminaire d'approfondissement technique a été conçu pour vous.

Principaux thèmes abordés

- •Les objectifs du diagnostic financier et le cadre d'analyse: rentabilité, liquidité, valeur et risques.
- •Proposition d'une méthodologie intégrant l'approche par les flux, l'étude des risques opérationnels et financiers, la création de valeur : comment apprécier la performance à la lumière des risques.
- •Quels outils d'analyse selon l'objectif poursuivi : adapter la méthode aux buts, et ne retenir que les outils, tableaux, et ratios pertinents dans chaque type de diagnostic.
- •Les particularités et le traitement des comptes consolidés: comment analyser l'impact des changements de périmètre de consolidation, les écarts d'acquisition, le poids des minoritaires, etc..
- •Application sur deux exemples, l'un sur base d'informations extraites d'une base de données (type liasse CERFA) l'autre sur base des plaquettes d'information financière d'un groupe coté en Bourse.
- •Peut-on faire un premier diagnostic rapide et préparer les bonnes questions, quelle que soit l'entreprise, et ceci en une heure?
- •Quelles sont les principales méthodes de valorisation des entreprises, leurs conditions d'emploi et leurs limites? Comment choisir entre les approches par les multiples, les cash flows libres, ou la création de valeur? Quelles précautions prendre en face d'un business plan et d'une évaluation menée par un tiers ?

- Comment tirer parti du diagnostic pour enrichir l'évaluation : de la mesure des risques à l'appréciation de la valeur

Méthodes pédagogiques

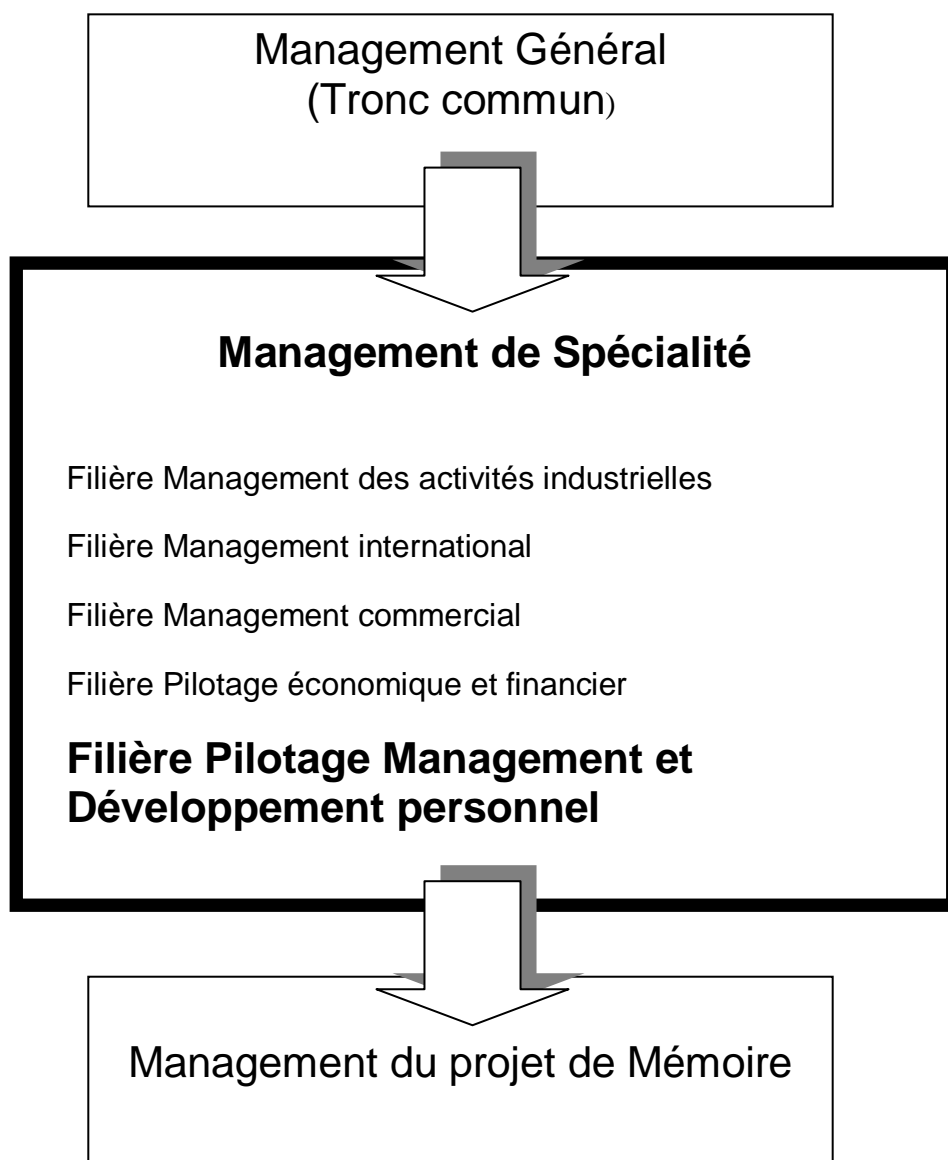
Une grande place sera faite à l'illustration des approches et méthodes préconisées sur des exemples simples, mais un cas plus complexe permettra de se rapprocher d'une situation réelle et d'évoquer les problèmes concrets de mise en œuvre des méthodes proposées.

L'accent sera mis beaucoup plus sur l'analyse et la réflexion sur les limites des méthodes de diagnostic et d'évaluation employées que sur les calculs eux mêmes. Néanmoins l'illustration de quelques concepts clés est destinée à permettre aux participants de les maîtriser effectivement dans toutes les situations.

Deux grilles EXCEL seront fournies aux participants : l'une porte sur le dépouillement rapide des bilans, avec une saisie limitée à quinze chiffres par exercice comptable, et l'autre permet d'esquisser une valorisation par les principales méthodes.

Responsable Pédagogique : Robert Ohanessian

Filière de spécialité : contenu des modules



Le manager relationnel (3 jours)

Préambule :

Face à la complexité croissante des situations de gestion (évolution des lois du marché, concurrence acharnée, lourdeur de l'organisation) et à l'incertitude qui enveloppe cet ensemble, les managers en charge d'équipes ont besoin de méthode et de pragmatisme pour faire face à cet ensemble de défis.

Pour cela le leader doit être le moteur du système d'entraînement de toutes les fonctions de l'équipe. Il est au cœur de l'action et non au dessus d'elle, il est avant tout un meneur d'hommes sachant s'entourer et confirmer sa compétence pilier de son pouvoir.

Pour cela il est impératif de clarifier les règles du jeu car le rôle du leader est à la fois amoindri et renforcé : restreint car l'information est accessible à tous et en temps réel, mais intensifié parce que la réussite des équipes dans un univers en changement perpétuel dépend de plus en plus de l'engagement personnel du leader.

Aujourd'hui pour être reconnu comme leader, il faut d'abord et avant tout mettre en adéquation les paroles et les actes, accepter d'être soi-même et par dessus tout être compétent.

La légitimité du management de l'équipe passe par la capacité du leader à accepter de :

- Se remettre en cause
- Ne pas tout savoir
- Ne pas tout savoir faire
- Ne pas être parfait
- ...mais d'être accepté en tant que chef de l'équipe.

Objectifs :

- Animer son équipe au quotidien et renforcer son propre potentiel d'adhésion et d'entraînement face à son équipe.
- Clarifier les règles du management et définir les fonctions
- Fixer les objectifs, négocier les moyens
- Suivre et contrôler, traiter les erreurs
- Evaluer les résultats et apprécier les performances
- Adresser une critique et gérer les conflits
- Informer pour donner un sens à l'action
- Déléguer en confiant des missions
- Organiser sa disponibilité pour mieux écouter et mieux communiquer
- Soutenir la motivation sans pouvoir augmenter les salaires
- Développer le rôle pédagogique du leader

Contenu :

- Organiser et animer des réunions efficaces :
 - Connaître les divers types de réunion adaptés aux situations / objectifs à traiter
 - Préparer la réunion : convocation, envoi de documents en amont,
 - Fixer un ordre du jour précis et estimé en temps
 - Animer la réunion : distribuer les temps de parole, reformuler / faire des synthèses intermédiaires, respecter le plan et la durée prévus, conclure, prévoir le compte-rendu...
- Prendre la parole en public et améliorer son charisme.
 - Maîtriser les techniques de base de la communication verbale et non verbale
 - Structurer son discours pour être « écouté » et convaincre
- Gérer son propre temps (et celui de son équipe) et définir ses priorités.
 - Identifier et mettre en application des critères appropriés pour hiérarchiser les priorités : important, urgent, faisabilité, coût, ...
 - Organiser le temps individuel et collectif en fonction de ces priorités.
 - Ajuster ses priorités et se donner des repères en fonction de l'évolution de son contexte
- Définir et piloter des plans d'action managériaux, réalistes et mesurables :
 - Définir la structure et le 'bon' niveau de détail d'un plan d'action.
 - Faciliter l'appropriation du plan par l'équipe
 - Définir les résultats attendus et leurs indicateurs de mesure
 - Suivre le déroulement des travaux, relancer, aider, « porter » le plan d'action.

Bibliographie :

- Chevrier. S (2000) Le management d'équipes interculturelles – Presses Universitaires de France
- Barni. M (2003) Manager une équipe à distance – Editions d'Organisation
- Cardon. A (1986) Le manager et son équipe - Editions d'Organisation

Responsable Pédagogique : Patrick Micheletti

Le manager développeur (3 jours)

Préambule :

- La G.P.E.C.(gestion Prévisionnelle des Emplois et des Connaissances) permet de déterminer les emplois stratégiques et d'analyser les compétences requises pour ces emplois. In fine, elle permet de garder les emplois en les faisant évoluer vers les objectifs de la structure.
- La G.P.E.C. assure la cohérence entre stratégie et Gestion des ressources Humaines, elle a pour objet de déterminer les mouvements d'effectifs et la compétence à organiser à un terme fixé.
- Parée de toutes les vertus par les uns, considérée avec mépris par les autres, la G.P.E.C. est l'un des thèmes de gestion des ressources humaines les plus en vogue. Son succès s'explique par la négociation, l'implication et les attentes du personnel. Utilisée dans les années 80 comme une arme pour lutter contre les sureffectifs, elle a beaucoup évolué pour se transformer en un véritable outil de gestion.

Objectifs :

- Comprendre et activer les dynamiques de développement de ses collaborateurs.
- Faire évoluer son organisation et anticiper les changements

Contenu :

- Connaître les principales politiques et pratiques de la Gestion des Ressources Humaines, et assurer une coopération efficace avec la fonction RH de l'entreprise.
- Recruter (ou participer au recrutement) des membres de son équipe :
 - Peser les enjeux de recrutement
 - Définir les profils recherchés
 - Mener un entretien de recrutement
 - Intégrer les nouveaux embauchés
- Evaluer et faire évoluer les compétences de ses collaborateurs :
 - Connaître les principaux outils à sa disposition pour évaluer ses collaborateurs
 - Mettre en place un système d'évaluation d'équipe cohérent avec les orientations données par l'entreprise et opérationnel au quotidien
 - Faire évoluer ses collaborateurs : mettre en place un plan de formation, définir des scénarios d'évolution, accompagner les sorties...
- Réaliser une gestion prévisionnelle des emplois au sein de son unité : prévoir son évolution d'activité, estimer les moyens humains associés, anticiper les départs / les recrutements à effectuer...

Bibliographie :

- THIERRY, D ; SAURET, C ; MONOD, N (1993) La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et Compétences Edition l'Harmattan
- EGG, G (1987) Audit des emplois et Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences - Les Editions d'organisation
- MALLET, L (1991) La gestion prévisionnelle de l'emploi et ressources humaine - Editions Liaisons

Responsable Pédagogique : Patrick Micheletti

Le manager régulateur (3 jours)

Préambule :

- La vie de l'entreprise connaît quelquefois des soubresauts auxquels les responsables doivent trouver des solutions satisfaisantes de manière à assurer la pérennité de l'activité et la continuité des relations sociales dans un climat de travail acceptable.
- Plus facile à dire qu'à faire lorsqu'on sait que les rapports humains dans le milieu professionnel sont le reflet d'une réalité quotidienne de chaque individu sur laquelle *vient se greffer les difficultés de la vie professionnelle*.

Or, il est indispensable de minimiser les situations conflictuelles mais aussi lorsque le conflit est déclaré, de savoir le gérer au mieux.

Objectifs :

- Assurer les relations de face à face avec ses collaborateurs
- Résoudre les problèmes et gérer les tensions dans l'équipe.

Contenu :

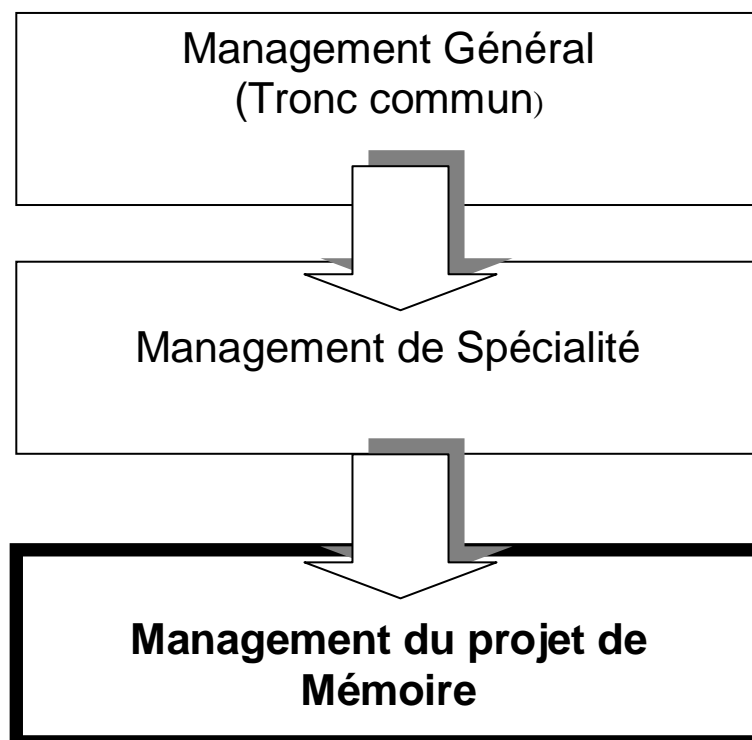
- Mener des entretiens d'évaluation :
 - Connaître et peser les enjeux d'un entretien d'évaluation.
 - Maîtriser ses modalités de déroulement sur le fond et la forme : principales étapes, comment faire un bilan d'activité factuel et mesuré, définir des objectifs annuels individuels, évaluer la performance, exprimer une évaluation négative, encourager...
- Maîtriser (opportunités et déroulement) les entretiens individuels de diverses natures avec ses collaborateurs : points d'avancement intermédiaires, entretiens d'encouragement, de re-motivation, d'avertissement...
- Anticiper et gérer les conflits dans une relation hiérarchique et dans une relation avec ses pairs :
 - Identifier les différents types de conflits inter-personnels, leur origine, et comprendre leur dynamique.
 - Faire face à un conflit de personnes : gérer un différend, aborder les acteurs en présence, finaliser une résolution de conflit
- Mettre en place les conditions optimales pour éviter les crises, détecter et décrypter les signes avant-coureurs.

Bibliographie :

- COMPERE. B (2002) La gestion des conflits du travail – Editions d'Organisation
- REYNAUD, JD (1990) Les règles du jeu – Presses Universitaires de France
- BREARD, R (2000) Gestion des conflits – Collection Entreprises et Carrières

Responsable Pédagogique : Patrick Micheletti

Tronc Commun : contenu des modules



Le Mémoire

❶ Pourquoi le mémoire ?

a) Durant la scolarité, les participants travaillent sur un grand nombre de thèmes et de disciplines de la Gestion :

- au niveau des concepts : lors des cours, sur des textes (chapitres d'ouvrages et articles), des exercices et des cas.
- au niveau de la pratique : sur des cas d'entreprise, lors d'études terrain, ou dans les entreprises mêmes lors des stages ou des missions.

Cet enseignement a pour objectif de maîtriser les principales théories, concepts et pratiques managériales dans les différents domaines de la Gestion. Il a aussi pour objectif de s'exercer à la résolution de problèmes et à la prise de décision en Management.

Mais, peu d'occasions sont données pour véritablement approfondir un domaine du point de vue théorique ou conceptuel, en travaillant à partir de la littérature publiée (ouvrages, revues, publications diverses...). C'est le but du mémoire du P.M.G.

Ce type de réflexion est de plus en plus nécessaire aux cadres pour prendre du recul par rapport aux problèmes pratiques, pour analyser les phénomènes et leur évolution, pour prévoir et pour s'ouvrir à différentes approches.

b) Ainsi le mémoire nécessite :

- un effort de recherche bibliographique et documentaire,
- de développer un esprit d'analyse et de synthèse,

- un effort de rédaction, de définition d'une problématique, de structuration et d'articulation des idées.

- plus généralement, une initiation à la recherche ou, plus simplement, une approche plus novatrice des problèmes de gestion, avec un esprit critique par rapport à l'état des connaissances dans le domaine choisi.

- La nécessité de résoudre un problème concret de management

c) Il faut que les participants aient bien à l'esprit les éléments suivants :

- d'après le règlement pédagogique, le mémoire correspond à une note de coefficient 2 dans la moyenne générale du P.M.G.

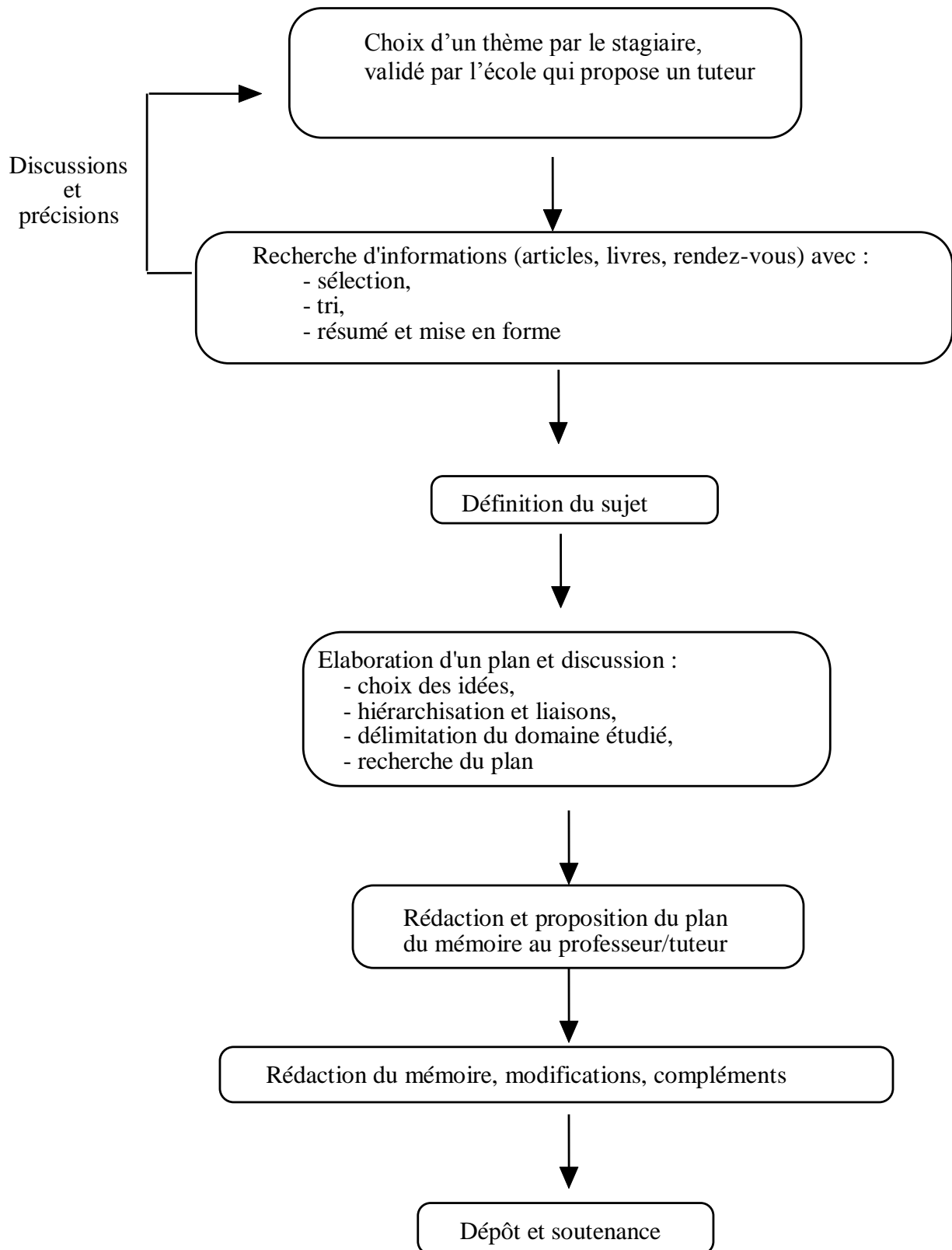
- la spécificité du mémoire nécessite un effort important et particulier,

- les délais nécessaires pour choisir un sujet, poser un problème, rechercher la bibliographie, l'assimiler, faire un plan, rédiger, sont longs.

En fonction de ces éléments, il est fondamental de se fixer un planning et de s'entourer des conseils du tuteur de mémoire.

② Démarches

- a) Sous réserve des conseils du Tuteur de Mémoire et de problèmes spécifiques, les différentes phases (qui peuvent se chevaucher) de rédaction d'un mémoire sont :



b) Remarques :

- L'utilisation d'une littérature ne peut se traduire par un simple résumé ou compilation d'ouvrages, ou de documentations diverses. Il faut en faire la synthèse autour de thèmes de réflexion, de problèmes soulevés, d'interrogations, avec une approche critique et des perspectives d'applications, de recherche.

- le sujet peut concerner n'importe quel domaine de la gestion, sous réserve de l'accord du tuteur de mémoire. Evitez les thèmes trop généraux, comme les "modalités de financement des entreprises" ou trop descriptifs, sans aucune réflexion ou interrogation.

- ➔ Par exemple, on peut traiter des problèmes européens d'harmonisation comptable en reprenant les étapes réalisées dans cette harmonisation, mais, en outre, en s'interrogeant sur le pourquoi, les limites, les problèmes soulevés, le bien fondé d'une telle harmonisation.

- ➔ Autre exemple, une simple étude statistique d'un secteur d'activité (taille des entreprises, ratios et structures financiers, groupes de sociétés...) ne suffit pas. Elle doit s'accompagner d'une réflexion et de références théoriques sur, par exemple, la stratégie des groupes, les facteurs de concentration...

- Par contre, un apport statistique peut très bien corroborer une réflexion théorique ou servir de base à une modélisation.

- le mémoire est avant tout un travail écrit, ce qui suppose le respect de la forme (sommaire, pagination, transitions, références...).

Reportez-vous, à ce propos, au livret sur la rédaction des rapports de stage et des mémoires qui vous sera distribué ultérieurement.

📍 Modalités pratiques

a) Choix du tuteur de Mémoire :

Le premier critère, c'est évident, est sa capacité à vous conseiller sur le fond mais aussi sur la méthode. Il est choisi en principe chez les professeurs permanents, ou, dans certains domaines de compétence, chez les vacataires "lourds". Cela n'exclut pas, en cours de travail, le recours à une autre personne, compétente sur tel ou tel point particulier.

b) Déroulement de la soutenance et de la notation

Le mémoire comportera entre 30 et 50 pages dactylographiées sans compter les annexes. L'intérêt du travail repose sur la valeur ajoutée apportée par l'auteur dans l'analyse du problème posé et la mise en oeuvre d'une solution, ainsi que par sa capacité à restituer par écrit et oralement les travaux entrepris aux membres du jury lors de la soutenance.

Modalités de la soutenance

Le jury est composé de 3 personnes : le professeur tuteur et un autre professeur appartenant au corps professoral du CPM, mais le stagiaire est vivement incité à convier un représentant de l'entreprise qui participera à la notation de la soutenance.

◆ Notation du mémoire

Durée totale : **50 minutes**

1ère partie : présentation des objectifs du mémoire, des travaux réalisés et de la (ou des) solution (s) élaborée (s) : **25 minutes**

2ème partie : entretiens avec le jury, réponses aux questions : **20 minutes**

3ème partie : délibération du jury : **5 minutes**

Mode d'évaluation :

- une note pour le fond et la forme du mémoire
- une note pour la soutenance orale (fond et forme)

La moyenne générale obtenue est affectée du coefficient **6**.

. La note d'**écrit** tient compte de la difficulté du sujet, de sa maîtrise, de la qualité du raisonnement, de l'analyse, de la synthèse, mais également de la structure du plan et d'aspects plus formels (style, qualité de la rédaction, pagination, annexe, sommaire, références, respect des délais...).

◆ **Présentation orale du mémoire :**

Après une rapide présentation de l'entreprise et du contexte du mémoire, la problématique doit être posée clairement puis résolue pendant le déroulement de la soutenance.

N'oubliez pas que les membres du jury ont lu votre mémoire et en connaissent les principaux éléments. Votre présentation doit être synthétique et ne reprendre que les éléments clé du rapport écrit. **C'est un exercice de communication qui doit faire comprendre en 25 minutes le problème de management à résoudre, la méthode utilisée et les résultats de l'étude.**

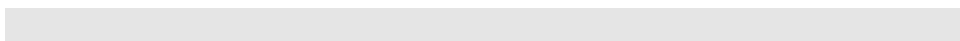
Des données ou explications additionnelles peuvent être présentées à l'oral, l'objectif essentiel étant de communiquer au jury le problème sur lequel vous avez travaillé, votre méthode de travail et les résultats obtenus.

Un plan de cette soutenance peut être remis au jury. Ce plan ainsi que les transparents doivent servir de trame et entraîner des commentaires explicitant les points abordés.

Afin d'éviter tout effet répétitif, les supports ne doivent pas être lus sans apport complémentaire de votre part.

Il n'est pas utile de surcharger les transparents. Leur utilisation permet de faire passer deux ou trois idées clé ou messages forts par transparent.

Une présentation dynamique étayée de supports audiovisuels concis sont des éléments essentiels d'une communication efficace.



ANNEXE :
Compléments et précisions

Par rapport à la note sur le Mémoire, voici quelques compléments et précisions :

- ❶ Votre tuteur de Mémoire ne peut vous suivre et vous conseiller correctement que si vous le sollicitez régulièrement sur une avancée suffisante de vos travaux.

- ❷ Plus vous retardez la date de rédaction du Mémoire, plus vous risquez de buter sur un chevauchement fin de cycle et mémoire, nuisible à une bonne finition.

Essayer d'étaler au maximum le Mémoire et d'aborder dès que possible la définition du sujet et la recherche documentaire.

- ❸ Un Mémoire ne doit pas être une simple compilation d'ouvrages, sans synthèse autour d'un thème et d'idées directrices.
De même, il ne doit pas être trop descriptif et doit contenir un minimum d'apport et de jugement personnels.
Par exemple, traiter de "l'harmonisation comptable européenne" suppose, qu'au delà de l'apport réglementaire et de sa présentation, soit posée la question de fond sur l'Unité Européenne et sur la diversité des démarches nationales avec toutes les difficultés et les réticences que cela suppose.

- ❹ Il faut éviter les monographies, par exemple :
 - "les investissements étrangers au Maroc" ne doit pas être un simple descriptif de la réglementation mise en place et des statistiques d'implantation. Il doit être placé et apprécié dans un référentiel plus large, par exemple :
 - la politique de développement, avec référence à différents économistes sur les théories et pratiques du développement ;
 - la culture marocaine : frein ou moteur, avec référence à des études sociologiques.
 - Quelles sont alors les chances d'échec et de réussite de la politique menée ?

- "Le Groupe Air-Liquide" ne consiste pas à présenter simplement le groupe : son histoire, ses produits, les pays d'implantation. Il faut utiliser le groupe comme illustration par rapport :

- à la stratégie des groupes multinationaux, avec références bibliographiques (mondialisation des échanges, spécialisation internationale...)

- aux schémas d'organisation de ces groupes : répartition des implantations dans les différents pays en fonction des marchés, des avantages comparatifs, des risques...

Ici encore, les discussions théoriques sont nombreuses et la documentation abondante.

⑤ Il faut également éviter un Mémoire essentiellement pratique et "marier" théorie et pratique.

Ainsi le Mémoire ne peut se limiter à une étude statistique, à une enquête. Celle-ci sera soit le début d'un effort de conceptualisation, soit la vérification d'hypothèses avec discussion théorique préalable. Par exemple :

- certains auteurs considèrent comme déterminant tel facteur dans le comportement des entreprises, d'autres non (d'où références bibliographiques et synthèse). Après discussion, on va tester l'influence du facteur considéré à partir d'un échantillon ;

- On constate sur deux ans l'évolution mensuelle du prix d'une matière (recherche de sources d'informations, tracé de courbes...). Cette évolution peut-elle être modélisée en dégagant des variables explicatives, confortées par une réflexion sur la structure des marchés, le comportement des acheteurs de façon à écarter certaines variables et à privilégier le choix d'autres (tout ceci à partir de références bibliographiques, par exemple sur le fonctionnement des marchés internationaux et le comportement des différents opérateurs).

ANNEXE 2 :
Rôle et contenu de la Notice

a) Le Mémoire peut se décomposer en :

- recherche d'un sujet et d'un directeur de mémoire ; dépôt du sujet,
- recherche documentaire,
- rédaction de la notice,
- rédaction du mémoire ; dépôt et soutenance.

La notice est très importante car elle constitue l'étape indispensable avant la rédaction du mémoire. Bien rédigée, elle permettra de faire le point et de finaliser la démarche avec le directeur de mémoire.

Il est ainsi essentiel qu'elle soit déposée le plus tôt possible et au plus tard en décembre de la 3ème année.

b) En quelques pages clairement rédigées, elle doit contenir :

- ❶ l'intérêt du sujet (en général et pour l'élève),
- ❷ les définitions nécessaires, les domaines abordés et les limites fixées,
- ❸ la justification du plan,
- ❹ le plan suffisamment détaillé (parties, chapitres et sections), avec éventuellement le nombre de pages prévisionnel (au niveau des chapitres par exemple),
- ❺ la bibliographie détaillée (revues, ouvrages, supports divers...),
- ❻ les aides annexes éventuelles (entreprise pour application, centre de recherche, organisme professionnel...).

A titre indicatif, les points ❶ à ❹ peuvent tenir sur 4-5 pages, et le point ❺ suivant le détail fourni.

Vous trouverez ci-après un exemple de notice. Il ne s'agit que d'indications pour vous aider à franchir cette étape difficile dans la rédaction du mémoire, et n'oubliez pas que votre interlocuteur privilégié reste votre directeur de mémoire.