

## MAITRISER LA CROISSANCE DES PME

Bots Riet, 2003

Gestion, gouvernance, développement

L'Echo, De Boeck, Ernst et Young

*Le dirigeant de PME est souvent confronté à des situations complexes qu'il aborde parfois de manière intuitive. Cet ouvrage étudie des situations clés sous un angle original. En effet, différents auteurs, chacun riche de sa propre expérience et formation, développent de manière claire et structurée, les thèmes majeurs liés à la gestion d'une PME. (Extrait de l'ouvrage)*

Cet ouvrage analyse la gestion, la gouvernance et le développement dans le cadre particulier de la PME. Deux axes sont retenus pour cette analyse : l'interne et l'externe.

### **GERER L'INTERNE**

Sur le plan financier, il est important pour les PME d'établir une **planification** de leur trésorerie. Cette planification consiste à établir périodiquement le budget des liquidités jugées nécessaires par le chef d'entreprise pour financer les investissements, les stocks et les commandes non réalisables immédiatement. Etablir une planification est nécessaire à la survie de l'entreprise. Ceci permet de détecter les manques de fonds de roulement. La **budgetisation** (gestion prospective) est très importante dans la PME. Il s'agit d'une traduction chiffrée des objectifs et des plans d'actions. C'est également un outil essentiel du management permettant la planification, la coordination et le contrôle.

En ce qui concerne la gestion, la connaissance des coûts de revient est primordiale. Elle permet, en effet, à la PME de se positionner sur le marché et de prendre des décisions stratégiques (faire ou faire faire par exemple). L'établissement d'un **tableau de bord** est nécessaire dans toutes PME afin de faire des prévisions et d'assurer le contrôle et le suivi de l'information. Le « **balance ScoreCard** » est un prolongement du tableau de bord. Il s'agit d'un outil prenant en compte des données formelles (financières, données opérationnelles provenant de la production ou du service commerciale) et des données informelles (satisfaction des clients et du personnel, capacité d'innovation de l'entreprise). **Internet** est un outil que les PME ne doivent pas négliger. Il permet d'accroître l'efficacité de gestion des PME (Intranet, Extranet). De plus, Internet via le E-commerce est un nouveau défi pour les PME. Le e-commerce étant générateur de chiffre d'affaires et de visibilité internationale.

PME et gouvernance : dans les PME, le détenteur du capital et le manager sont imbriqués mais le gouvernement d'entreprise y est légitime. L'avantage principal est l'opportunité d'une seconde opinion. La **fraude** est un risque existant dans les PME. Cependant, ce risque est difficile à estimer et à gérer. La réduction de ce risque passe par la mise en place de systèmes de régulation (enquêtes, management, organisation administrative). L'une des difficultés actuelle de la PME est **l'attraction et surtout la rétention du personnel**. Pour résoudre ce problème, elles doivent responsabiliser les salariés, mettre en œuvre un processus de formation, offrir un environnement de travail agréable et diversifier les rémunérations (épargne salariale).

## **GERER L'EXTERNE**

Développer les ventes : **l'étude de marché** est un outil efficace pour développer les ventes lorsqu' elle est menée selon une procédure stricte (objectif et cible clairement définis). La réalisation de l'étude ne doit pas être parasitée par des propositions de vente (réalisation de l'étude par téléphone ou par Internet) risquant d'introduire un biais dans les résultats. Le développement des ventes passe également par une bonne gestion de la force de vente (coaching, formation). Le **marketing** est également un moyen efficace pour développer les ventes grâce à un certain nombre d'outils : marketing direct, e-commerce.

Organisation des ventes : la **qualité** est une variable essentielle pour la PME. C'est un avantage concurrentiel. La PME doit opter pour une approche intégrale c'est-à-dire que tous ses partenaires (fournisseurs, collaborateurs) doivent participer à la démarche de qualité. Dans l'organisation des ventes **la gestion de la relation client** est actuellement essentielle pour les PME. Il s'agit d'une philosophie permettant aux entreprises « *de penser de l'extérieur vers l'intérieur* » et qui réserve aux clients une position centrale. Il faut donc valoriser le « *Customer Value* ». La CRM est un moyen efficace permettant de connaître les attentes et besoins des clients et d'adapter l'offre de l'entreprise.

Gérer le développement : Les PME sont très innovantes et sont capables de faire face aux changements rapides intervenant sur les marchés. L'**innovation** est un enjeu stratégique pour les PME. Elle leur permet de conserver un avantage concurrentiel. Cependant, l'innovation comporte certaines contraintes financières notamment. Les PME peuvent également assurer leur croissance en nouant des **alliances**. C'est un moyen d'échanger des savoirs, des savoirs faire et de se positionner durablement face à la concurrence.

**Entreprendre ou reprendre ?** L'acquisition est une composante de la stratégie de croissance (croissance externe). L'avantage principal est **l'accession rapide à des moyens de production** pouvant être plus modernes. Les dirigeants des PME considèrent parfois trop rapidement le rachat d'une autre entreprise comme une opportunité. Le rachat doit être inscrit dans une véritable stratégie de croissance. Le principal risque est le **choc entre les deux cultures d'entreprise** pouvant aboutir à annulation des synergies recherchées.

**Le management buy-out ou MBO** (rachat partiel ou globaux d'une société existante par un acheteur qui se fait financer majoritairement par endettement et minoritairement par fonds propres). Ce type d'opération permet le rachat de l'entreprise par les salariés ou par les managers.