

## LA PME ET SON CYCLE DE VIE.

### Présentation de quelques interventions

Programme complet sur <http://eduscol.education.fr/cid80983/journees-nationales-du-management-2014.html>

« **LES PME : LE TIERS ETAT PERMANENT** » : Olivier Torres (Université de Montpellier)

Les PME sont des entreprises dont le nombre de salariés est inférieur à 250.

Les PME contribuent à la création de richesses à hauteur de 55% du PIB à l'emploi à hauteur de 2/3 mais une partie non négligeable correspond à des structure sans salarié (donc ou le management n'est pas nécessaire).

**Constat d'Olivier Torres que les PME sont partout sauf dans les livres.** Or les élites ont besoin de théories :

- pour conceptualiser le fonctionnement de l'économie et des marchés
- pour généraliser (défendre l'intérêt général d'une société)
- pour prédire, expliquer comprendre (puisque comprendre c'est agir).
- Pour avoir « autorité sur » (Bourdieu)

Il n'existe actuellement pas de théorie sur le fonctionnement en général et le management en particulier des PME pour guider les élites.

Dans l'explication du management des entreprises faites par les grands théoriciens connus (Taylor, Fayol, Weber, Mayo, Chandler, Porter) le modèle utilisé est toujours celui de la grande entreprise. Toutes les représentations sont faites sous la prégnance des grandes entreprises (lois des géants, effet Gulliver) dans lesquelles il existe une hiérarchie implicite du monde : la finance, la stratégie, le marketing après vient la fonction GRH. Or cela ne ressemble en rien au fonctionnement des PME. Le monde des PME est celui de la polyvalence. Autre différence fondamentale : le principe de polarisation de la décision. Tout repose sur les épaules du dirigeant alors que dans les GE les décisions sont prises collégialement en CA ou directoire, elles sont donc partagées et moins lourdes à assumer.

Le management des PME est un management de proximité avec les clients, les salariés. On parle très peu dans ces structures de parts de marché, de ressources humaines.

La théorie voudrait que le statut des PME soit transitoire et que la croissance les conduisent toutes un jour à devenir des GE. Pourtant, une PME peut être pérenne sans devenir à terme une GE.

Tout est à construire aujourd'hui dans le management spécifique des PME...

**Exemple de management d'une ETI : Grégoire Guyon directeur de la communication d'Armor Lux.**

**Entreprise de taille Intermédiaire (ETI) de 600 salariés, 600 millions de CA dont 10% à l'export.**

Il est aujourd'hui impossible de lutter contre la mondialisation, il faut donc s'adapter.

Changement de structure du CA en 10 ans. 3% de vêtements professionnels en 2003, 47% en 2013.

Les ventes de vêtements pros sont des contrats pluri annuels, ce qui permet à l'entreprise d'avoir une visibilité à 2 voire 3 ans. Cela est beaucoup plus confortable (moins de risques, moins d'incertitude).

Pour se développer à l'international, l'entreprise a mis l'accent sur :

- La qualité
- La protection des emplois
- L'innovation
- Un circuit de distribution maîtrisé
- Un engagement fort en développement durable qui n'est pas forcément un avantage concurrentiel mais un élément de différenciation.

Le rapport des consommateurs à l'origine de la fabrication des vêtements est très partagé. La prise de conscience de conditions de travail dégradées des salariés à l'origine de produits importés est sensible pour les consommateurs particuliers mais pas du tout pour les donneurs d'ordre qui encore aujourd'hui, malgré les catastrophes vécues au Bangladesh ou au Pakistan augmentent leurs importations de ces pays.

### **Exemple d'une PME au statut coopératif : Marc Mousli : Administrateur d'Alternatives Economiques**

Création de l'association en 1980 par Dominique Lahaye, avec Denis Clerc comme « pédagogue chroniqueur exceptionnel » (bénévole pendant 5 ans). Puis création d'une SA sous forme de SCOOP à gouvernance collégiale.

Le management au quotidien est fait par le PDG (élu par le CA. Philippe Frémeaux).

Actuellement la concurrence ne vient pas de la presse mais des ressources numériques en général.

Les salaires sont fixés par la convention collective, avec une part variable en fonction de la situation financière. Très dur depuis 2012.

La culture d'AE est très forte, c'est un critère de recrutement essentiel.

Tous les salariés deviennent sociétaires au bout de 6 mois et prennent donc part aux décisions.

AE est en retard sur le numérique et a profité d'une action de Google pour se mettre à jour. En effet Google a fondé le Fonds Numérique de la Presse. Cela a permis à AE de bénéficier de plusieurs milliers d'euros pour créer AE+ (première diffusion début décembre). Le statut de SCOOP n'aurait pas pu permettre à l'entreprise de financer son passage au numérique. Il existe en parallèle une société civile de lecteurs qui apporte son soutien financier.

Le passage au numérique est une nécessité mais il n'existe pas de « business management du numérique » et la transition est difficile à organiser.

La difficulté de transmission de ce type d'entreprise leur confère une réelle fragilité, car les équipes sont très fermées, avec des liens très forts.

Biblio : L'autre alternative – Philippe Frémeaux

### **LES SYSTEMES D'INFORMATION DANS LES PME**

**Alain Mourrain – François Deltour « Vers l'alignement stratégique des SGI »**

Le site de JM Yolin est très riche d'informations sur l'utilisation des SI dans les PME.

La presse renvoie une vision négative et désenchantée des SI dans les PME :

- « à la traîne »
- peu utilisatrices de réseaux sociaux
- manque de moyens
- « mal nécessaire »
- impuissance face aux TIC

Mais les PME peuvent avoir une attitude beaucoup plus volontariste et ne pas se limiter à une vision à court terme qui met l'accent sur les coûts et pas sur les enjeux aux conséquences possiblement positives à plus long terme:

- Intégrer de nouvelles fonctionnalités
- Réaliser une intégration fonctionnelle
- Remplacer un fonctionnement obsolète
- Gagner en performance.

Analyse du modèle de N Venkatraman en 2011 adapté par Reix.

1er niveau : Infomatiser les activités

2ème niveau : Intégrer une communication en réseau

3ème niveau : Transformer l'organisation

L'implantation d'un PGI pour traduire le système d'information est une vision étroite. BIDAN préfère l'approche plus large de Système de Gestion Intégré.

Aujourd'hui, seulement 4% des PME ont adopté un vrai ERP.

Pourquoi ?

- Peu de compétences internes pour le mettre en place
- Problème de taille critique
- Stratégie de l'entreprise. En effet on peut avancer l'idée que la stratégie a une influence sur la mise en place d' ERP.

*Hypothèse de départ :*

Si la stratégie est centrée sur la réactivité et la compétitivité/coût, la PME acceptera plus facilement l'étude d' ERP.

Par contre si la stratégie est centrée sur l'innovation produit et la qualité le choix d' ERP est rarement étudié.

Après un questionnaire diffusé sur un échantillon de 80 PME, il s'avère que la stratégie a peu d'incidence sur l'achat d'un ERP. Seule la variable « réactivité » déclenche l'étude d'un ERP.

Processus pré implantatoire et risques :

Processus mis en œuvre par Esteves et Pastor en 1999.

Le premier constat est que la phase de diagnostic est souvent éludée car trop coûteuse pour l'entreprise, ce qui aboutit souvent au choix du mauvais ERP. Mais la tendance évolue et on constate une prise de conscience aujourd'hui de la nécessité du diagnostic pour réduire les risques.

Les facteurs de risque identifiés sont principalement un manque de leadership du dirigeant, un manque d'implication des salariés et un problème de respect des délais.

L'abandon du projet est souvent lié au coût, à des événements extérieurs (crise), à des contrats de mise en place trop complexes, au manque de mise en processus des activités de la PME (par manque de compétences internes).

*Conclusion :*

Le PGI va permettre de réduire les risques et de gagner en réactivité.

La mise en place d'un ERP est un bouleversement pour les PME.

Le dirigeant joue un rôle essentiel.

L' ERP de la PME doit rester un outil le plus flexible possible.

Les attentes des PME face à l'implantation d'un ERP sont très différentes.

La mise en place d'un ERP est un bon moyen d'accompagner la croissance de l'entreprise.

L'accompagnement des salariés et la formation sont des facteurs clé de réussite.

L'état des recherches ne permet pas d'affirmer la rentabilité de l'investissement mais au delà du calcul du ROI, la mise en place d'un ERP reste un mal nécessaire pour la PME compte tenu de

l'évolution des pratiques fiscales et commerciales de plus en plus dématérialisées. Le PGI apporte la

sécurité nécessaires pour les EDI.