HEC PARIS
Apprendre à oser®

EXECUTIVE EDUCATION

EXECUTIVE MASTERE SPECIALISE

Gestion Financière 2014

THESE PROFESSIONNELLE

Auteur : Fabian SIMONET

Entreprise : Dietswell

Directeur de thèse : Pascal QUIRY

Sujet de thèse :

CROISSANCE ET PME :
QUELS SONT LES LEVIERS DE LA FONCTION FINANCE ?

une école de la
CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

Execution
Stratégie
Finance
Dirigeant
Culture
Maturité
Management
PME
Croissance
Vision
Business
Convergence
Partner
Développement
Contrôle
MMP

REMERCIEMENTS

Merci à tous ceux qui m'auront accompagné durant cet exercice intense de réflexion puis de rédaction. Le temps comporte une dimension subjective qui est fonction de l'intérêt porté à ce que l'on fait. Pour ma part, je n'ai pas vu passer le temps, mais je ne suis pas sûr que cet avis soit partagé par mes proches qui m'ont permis de m'investir entièrement dans ce projet. Je veux donc les en remercier.

Ces remerciements me donnent l'occasion de saluer l'ensemble de l'équipe *HEC Executive Education* pour son professionnalisme et sa disponibilité. Enfin un mot en particulier à l'attention de Pascal Quiry, que j'ai le privilège d'avoir comme tuteur pour la rédaction de cette thèse, et dont je souhaite saluer l'expertise en Finance mais aussi la pédagogie et la passion communicative.

Merci également à Jean François Carminati et Olivier De Truchis pour leur relecture avisée.

La rédaction de cette thèse fut pour moi l'occasion de prendre du recul et de porter un autre regard sur les problématiques métiers du quotidien. A ce titre cette production revêt véritablement un caractère professionnel et pratique.

SOMMAIRE

INTRODUCTION **4**

I- CROISSANCE ET PME : DESCRIPTION ET COMPREHENSION **6**

TITRE 1 – PME : PARTICULE ELEMENTAIRE 7

TITRE 2 – LA DYNAMIQUE DE CROISSANCE 10

II- FINANCE ET CROISSANCE : POUR UNE REFLEXION PROACTIVE **14**

TITRE 1 – LA DYNAMIQUE DE GESTION 15

TITRE 2 – GESTION FINANCIERE 20

TITRE 3 – FINANCE ET PERFORMANCE 26

III- FINANCE ET CROISSANCE : UN COUPLE INDISSOCIABLE **30**

TITRE 1 – GESTION DU CAPITAL ORGANISATIONNEL 31

TITRE 2 – POURQUOI ? LES FINALITES DU CHANGEMENT 35

TITRE 3 – PROGRESSER ENSEMBLE 37

IV- TRACER SON CHEMIN **47**

TITRE 1 – FAIRE TOURNER LA ROUE DU PROGRES 48

TITRE 2 – LA CARTE ET L'ITINERAIRE 56

CONCLUSION **59**

RESSOURCES & REFERENCES **62**

INTRODUCTION

Plus grande, je serai une ETI[1] ! Cette annonce exprime l'ambition naturelle d'une PME qui, au commencement, n'était qu'une TPE. Autant d'acronymes pour décrire le tissu économique dont la finalité commune est de croître. Cette croissance, dont tout le monde parle, mérite qu'on s'y attarde. D'abord au niveau macroéconomique puis à l'échelle de l'entreprise, et plus particulièrement de la PME.

Seules 10% des PME françaises sont des PME qui grandissent. Ce sujet est d'autant plus sensible quand on sait la place et l'importance de petites et moyennes entreprises dans le dynamisme économique d'une nation. Les politiques de soutien au développement des entreprises se doivent au niveau microéconomique de favoriser les pratiques vertueuses. Notre réflexion s'inscrit pleinement dans cette démarche.

La PME est un acteur économique complexe et multiple, fragile et agile, innovant et conservateur. Le premier objectif de cette thèse est de servir la croissance des PME et identifier à cette fin les leviers dont dispose la fonction finance pour favoriser et accélérer leur développement.

A cette fin, nous réaliserons un voyage au centre de l'entreprise, pour comprendre les dynamiques de croissance. Nous examinerons à cette occasion quels en sont les obstacles et les étapes, les acteurs et les contributeurs.

L'entreprise est une aventure et nous ne surprendrons personne en précisant que la croissance des PME n'est pas un long fleuve tranquille …

Nous verrons qu'il n'y a ni réponse unique ni modèle de croissance, mais autant de chemin selon la stratégie, l'histoire des dirigeants et l'environnement de l'entreprise.

L'ambition de ces travaux est de proposer des repères, identifier les jalons, partager des réflexions pour permettre à la Direction Financière de tracer son chemin vers la croissance.

En nous appuyant dans un premier temps sur une revue académique, nous mettrons en évidence le concept de croissance, les spécificités de gestion des PME ainsi que les facteurs clefs de succès

Il s'agira alors d'identifier les leviers possibles au sein de la fonction finance pour contribuer à la dynamique de croissance.

[1] ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

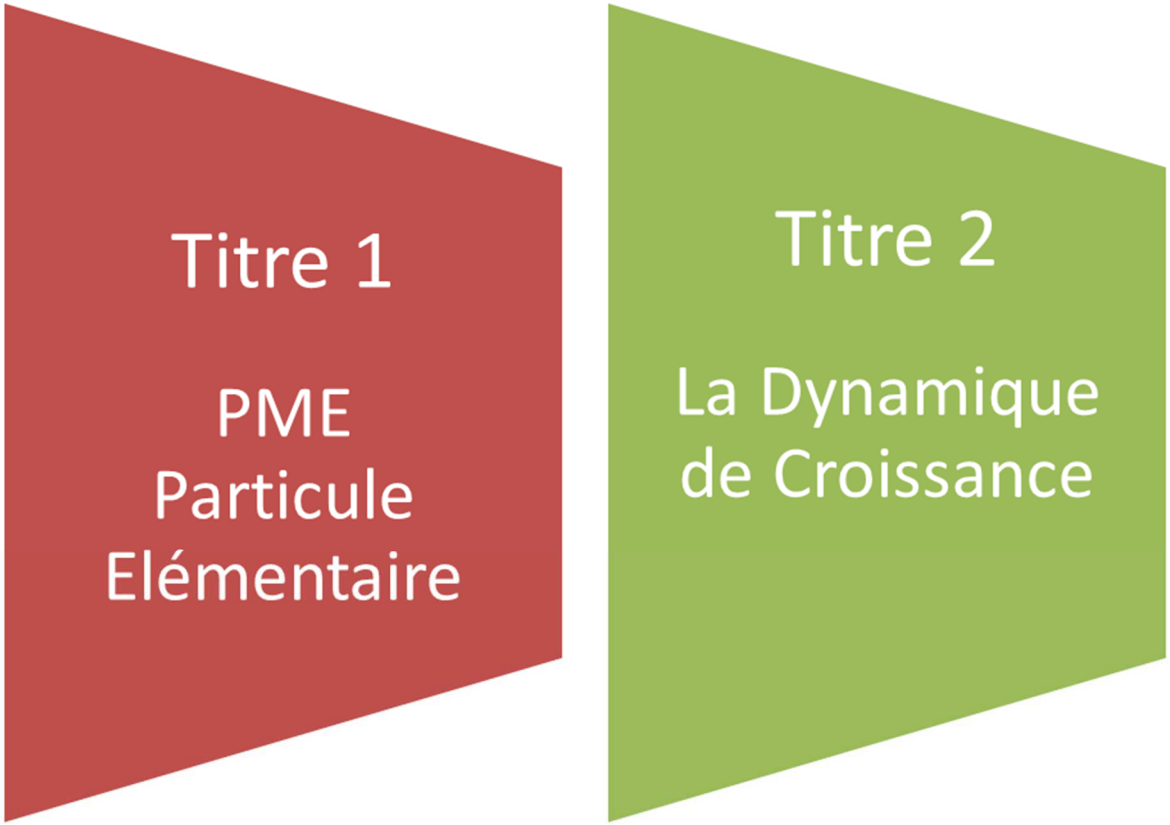
Après avoir dépeint le contexte et mené une réflexion croisée entre croissance et finance, nous pourrons alors partager des pistes de réflexions puis proposer un cheminement possible pour promouvoir l'évolution de la PME et lui permettre de prendre le train de la croissance.

Le nuage de mots présenté en première page nous donne un aperçu des concepts et valeurs, leviers d'action et outils à mettre en œuvre pour favoriser un cercle vertueux entre finance et croissance des PME.

Finance et croissance se croisent et se recroisent au fil des étapes de développement de l'entreprise. Regardons où et comment faire converger leurs trajectoires pour mieux suivre le chemin de la croissance.

Fabian Simonet

#1 Croissance & PME: Description et Comprehension



TITRE 1 – PME : PARTICULE ELEMENTAIRE

L'analyse du tissu économique d'une nation permet de mettre en évidence quelques grands marqueurs, parmi lesquels :

- Le poids de la sphère publique
- La répartition sectorielle
- La démographie des agents économiques

La démographie des entreprises françaises se caractérise par l'importance des petites et moyennes entreprises (PME) qui sont l'objet de notre attention.

Démographie des entreprises françaises

Les statistiques présentées ci-après sont issues d'une étude réalisée par l'INSEE et la Banque de France.

Plusieurs constats sur cette photographie des entreprises françaises :

- **La France est largement représentée sur le segment des grands groupes**. C'est bien sûr un atout pour l'économie française largement relayé par les médias. Le travers est alors de résumer l'économie à ces grands groupes. Il est plus facile de communiquer sur les grands contrats (AIRBUS, TGV, RAFALE, le BTP, l'industrie du luxe) que sur les succès de tous les autres anonymes. Mais c'est l'arbre qui cache la forêt constituée des 99,8% restant …

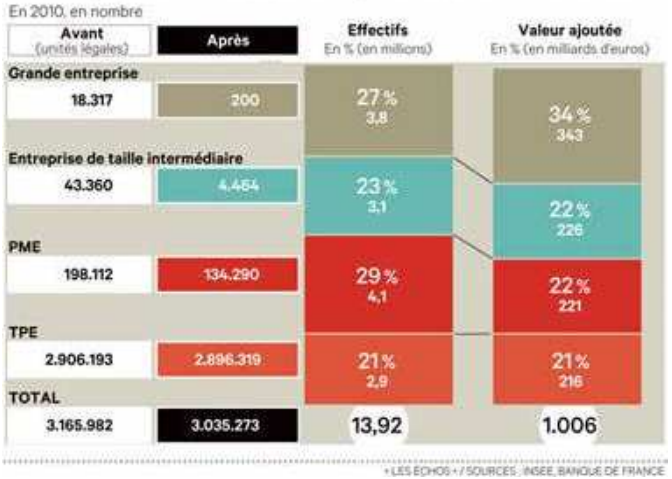
- **Il y a un véritable déficit sur le segment des ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire)**. Ce déficit est un réel handicap pour l'économie Française car les ETI d'aujourd'hui seront potentiellement les grands groupes de demain.

Bien évidemment, chaque catégorie a son rôle à jouer en termes de R&D, d'investissements, d'image, de création d'emploi. Il n'y a donc pas de hiérarchie entre ces différentes catégories.

Il est établi que les ETI jouent un rôle significatif dans les échanges internationaux et l'innovation. On associe souvent la robustesse de l'économie allemande à son « Mittelstand », soit un tissu particulièrement développé d'ETI.

C'est un constat de plus en plus relayé. Reste à comprendre pourquoi !

La démographie des entreprises françaises : le poids des TPE et PME



+ LES ÉCHOS + / SOURCES : INSEE, BANQUE DE FRANCE

Qu'est-ce qu'une ETI , sinon une PME qui a réussi à percer et à maintenir un rythme de croissance qui lui permet de distancer ses concurrents et changer de catégorie. Dès lors intéressons-nous aux PME.

PME : une place incontournable dans le paysage économique

Les PME bénéficient depuis plusieurs années d'une publicité croissante tantôt pour souligner leur fragilité en période de crise économique, tantôt pour illustrer leur rôle dans le maillage économique. En haut de la pyramide des entreprises, se trouvent les grands groupes, fierté nationale, qui portent haut les couleurs du pays à l'international, puis les ETI, pour Entreprise de Taille Intermédiaire, concept plus récent et qui correspond au stade intermédiaire entre la grosse PME et le groupe international. Dans le cadre de cette thèse, cette catégorie hybride est l'objectif à atteindre, l'aboutissement d'année de croissance régulière et maîtrisée. Avant de se projeter vers l'objectif, regardons de plus près le paysage des PME.

Tout le monde parle de PME mais sans jamais bien les connaître, beaucoup de clichés sont véhiculés à leur propos…

La crise post 2007 a favorisé une prise de conscience sur la spécificité des PME et sur la nécessité de mieux les étudier pour comprendre ce qui les caractérise. Cette attention est justifiée par le poids du segment des TPE – PME qui représente 50% des effectifs salariés et 56% de la valeur ajoutée.

Ces statistiques émanent des dernières études publiques menées en France par la Banque de France, l'Insee et Bercy (Les Echos, 16 janvier 2014). C'est Bercy qui, face à la crise a contribué à remettre les PME dans la lumière en créant notamment un Observatoire du financement des entreprises.

BPI France qui concentre l'essentiel du dispositif national de financement des PME a de son côté lancé en mars 2014 « Le Lab », un think tank sur les PME dont l'objectif est de stimuler et d'alimenter les travaux des chercheurs en micro-économie des entreprises. Philippe Mutricy, directeur des études chez BPI France affirme « En France, tout le monde parle de PME mais sans jamais bien les connaître, beaucoup de clichés sont véhiculés à leur propos ». A l'issue de ces travaux, j'enfilerai donc ma blouse blanche pour présenter cette thèse au « Lab » …

PME de quoi parle-t-on ?

Comme le rappelle le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) à travers son étude « Panorama des PME » publiée en Août 2011, l'Union Européenne a contribué à définir la PME comme une entreprise indépendante de moins de 250 salariés dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 50 millions ou dont le total bilan n'excède pas 43 millions d'euros. Prolongeant cette approche, une nouvelle catégorie a été introduite en 2009 avec la notion d'entreprise de taille intermédiaire (ETI).

Critères de définition des ETI selon la Loi de Modernisation de l'Économie

Chiffre d'affaires	Total du bilan	Effectif (nombre de salariés)			
		Moins de 10	10 à 249	250 à 4 999	5 000 et +
Moins de 2M €	Moins de 2M €	Micro-entreprises	Petites et moyennes entreprises (PME)	Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)	Grandes entreprises (GE)
2M € à 50M €	Moins de 2M €				
	Plus de 2M €				
50M € à 1,5G €	Moins de 2M €	Micro-entreprises			
	2M € à 43M €				
	Plus de 43M €				
Plus de 1,5G €	Moins de 2M €	Micro-entreprises			
	2M € à 43M €				
	43M € à 2G €				
	Plus de 2G €				

G : milliards - M : millions

Au-delà de la classification administrative et chiffrée, se sont également diffusées trois catégories aux noms plus imagés et issus des travaux de Birch, Haggerty, et Parsons (1997) du M.I.T.

On retrouve aujourd'hui dans le vocabulaire de gestion les souris, qui désignent les TPE, les gazelles, soit les PME à forte croissance et enfin les éléphants. Dans cette galerie de l'évolution, l'histoire veut que les souris deviennent un jour des gazelles qui plus agiles et innovantes finiront par dépasser les éléphants … tout un programme.

Dessine-moi une PME …

Le modèle factuel de la PME représenté ci-dessous a été élaboré par Julien (1997)

Concept de PME classique
Petite taille
Centralisation de la gestion
Faible spécification des tâches
Systèmes d'information informels et simples
Stratégie implicite et à court terme
Marché proche, soit géographiquement, soit psychologiquement

Ces grandes caractéristiques sont autant de verrous à faire sauter pour évoluer.

Louis Jacques Filion (2007) met en avant plusieurs caractéristiques :

Une forte personnalisation du management

Derrière chaque entreprise il y a des hommes, et en ce qui concerne les PME il y a d'abord un dirigeant le plus souvent propriétaire. Son influence sur la PME est totale, et c'est bien normal puisqu'il en est à l'origine.

Flexibilité et rapidité dans les prises de décision

C'est aussi une caractéristique à double tranchant. Julien et Marchesnay (1988) illustrent cette réalité en précisant que le processus de décision fonctionne le plus souvent selon le schéma intuition-décision-action, ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple.

Les grandes organisations sont dotées de structures mécaniques, alors que les PME forment des mondes organiques, plus adaptables; cela leur est nécessaire pour survivre.

Un dénominateur commun : la proximité

Au final beaucoup de ces caractéristiques trouvent leur origine dans la proximité, qui est un des principaux « trait de caractère » de la PME. Selon Olivier Torrès (2000) cette proximité existe à tous les niveaux :

- **Proximité spatiale**, du fait de la petite taille et de la concentration en un site principal, cette proximité géographique amplifie la centralisation en atténuant l'intérêt de créer des intermédiaires.
- **Proximité hiérarchique**, en raison de la centralisation de la gestion
- **Proximité fonctionnelle**, qui favorise la polyvalence des salariés, permet à chacun à travers des contacts multiples d'avoir une meilleure connaissance des problèmes de l'entreprise et d'y être davantage réceptifs
- **Proximité temporelle**, qui se traduit par une stratégie intuitive et peu formalisée. En fait plus la taille de l'entreprise est petite, plus son horizon temporel est court

De près, on se comprend mieux

Ces proximités forment un cadre d'ensemble cohérent qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. En d'autres termes, il apparait que la gestion spécifique des PME obéit à un principe de proximité.

Concepts & Définitions 10
Mesures & Appréciation 11
Manifestations de la croissance 12
La petite musique de la croissance 13

TITRE 2 – LA DYNAMIQUE DE CROISSANCE

La « croissance » partage probablement avec « emploi » le palmarès des mots les plus utilisés par les médias et la classe politique s'agissant d'économie.

Qu'est-ce donc que la croissance, que tous appellent de leurs vœux ?

Pour revenir à notre sujet, nous nous intéresserons à la croissance au niveau micro-économique. Quels sont les étapes, les obstacles qui jalonnent le parcours d'une PME en croissance ?

Dans son dernier rapport sur les PME qui grandissent, KPMG rappelle que cette catégorie ne représente que 10% d'entre elles.

Comme nous allons le montrer, ce cheminement est semé d'embûches. Pour autant cela ne saurait expliquer pourquoi les PME en croissance sont si peu nombreuses.

Pourquoi la croissance ?

Mais avant de plonger dans la mécanique de la croissance, une question préalable me taraude : pourquoi faut-il croître ? Quelle alternative à la croissance ? Le « small is beautiful » est-il encore possible ? Pourquoi cette dictature de la croissance ?

A cette interrogation légitime, on peut apporter deux réponses :

1. Croître pour s'inscrire dans une dynamique créatrice. Comment motiver son personnel, et lui proposer des perspectives de développement professionnel si le gâteau à partager reste le même … ?
2. Croître pour survivre. En effet, dans un monde de plus en plus ouvert, la pression concurrentielle se fait plus présente et plus intense. Dès lors la croissance est la règle par défaut. Quand tout avance autour de vous, le statut quo revient finalement à reculer ! il faut donc monter dans le train …

Le train de la croissance

- En provenance de « PME »
- Et à destination de « ETI »
- Entre en gare. Il desservira les gares de
    - Gestion
    - Management
    - Organisation
    - Vision
    - Et Stratégie son terminus

Concepts & Définitions

Pour commencer cette analyse, il est intéressant de se pencher sur le sujet à travers le prisme académique :

La croissance peut être considérée comme « une étape de transformation en regard de la taille et/ou des activités d'une entreprise » (Haire, 1959 cité par Gasse et Carrier, 1992).

Pour Verstraete et Saporta (2006), la croissance est assimilée à « la maîtrise simultanée des deux dimensions paradoxales : développement et contrôle ».

En somme, la croissance serait définie sur la base d'une multitude de critères internes et externes à l'organisation.

Elle est également décrite comme un phénomène discontinu et ponctué par des crises et des métamorphoses (Torres, 1998).

Pour d'autres auteurs, la croissance est « un phénomène multidimensionnel intégrant des influences liées au(x) dirigeant(s), à l'entreprise, à sa stratégie et à l'environnement » (Guyot et al, 2006).

La maîtrise simultanée des deux dimensions paradoxales : développement et contrôle.

Gasse (1996) considère que « la croissance demeure une question de vision, de potentiel et de circonstances. »

La longue marche …

Le paradigme du cycle de vie est très présent dans la littérature académique sur la croissance. Plus simplement, on retrouve toujours l'idée d'un développement par étapes ce qui pourrait laisser à penser que la croissance est un processus structuré, continu, suivant un cheminement bien connu. Pour reprendre une réflexion normande qui m'est chère c'est vrai et faux à la fois …

A chaque auteur ses étapes. Il n'en reste pas moins que la croissance est une démarche de progression qui passe par des étapes successives :

1. une phase de création,
2. une phase d'expansion ou de développement,
3. une phase de consolidation,
4. une phase de diversification,
5. et une phase de déclin.

On ne s'attardera pas sur l'ultime étape, cohérente avec le paradigme de cycle de vie … mais sur les précédentes qui montrent que la croissance n'est pas un processus continu.

Dans sa description, le chercheur Yvon Gasse évoque la création, la première croissance suivie de trois phénomènes couplés :

- Expansion
- Maturité
- Formalisation

Cette séquence ne doit rien au hasard. A une transformation « quantitative », l'expansion, succèdent des changements « qualitatifs », la maturité et la formalisation. C'est bien ainsi qu'une organisation évolue (ce que nous détaillerons en 3ème partie).

Les vecteurs de la croissance

Morrison et al., (2003) identifient 3 vecteurs :

1. l'intention, soit l'attitude du dirigeant par rapport à la croissance et donc sa motivation
2. l'aptitude, soit la capacité à gérer la croissance (expertise)
3. l'opportunité, qui comporte deux dimensions : l'accès aux ressources et à la demande.

Ainsi une opportunité ne vaut qui si elle est saisie et la capacité à la saisir dépend des intentions des dirigeants, notamment par rapport à la croissance.

S'intéresser à la croissance c'est aussi s'intéresser aux transformations induites et à leurs conséquences du point de vue de la gestion des entreprises.

Mesure & appréciation de la croissance

Dans son étude sur la croissance des PME (2009), l'Observatoire des PME passe en revue les critères d'appréciation de la croissance. Pour une entreprise, la croissance se conçoit naturellement comme le fait de croître et se développer.

Sa manifestation multiple s'illustre à travers le grand nombre d'indicateurs possibles :

- Physique : nombre d'établissements, surface des bâtiments
- Humain : effectifs
- Economique : chiffre d'affaires, valeur ajoutée, résultats
- Financier : création de valeur, valorisation boursière

Se pose aussi le choix du cadre temporel :

- Instantanée (d'une année sur l'autre)
- Moyenne (deux à trois ans)
- Longue (supérieure à cinq ans)

Enfin les variations de son caractère couvrent un large spectre : continue, discontinue, erratique, forte ou faible.

La place de l'entrepreneur

La théorie de l'entrepreneur de Kirzner (1973, 2005) rappelle que les profits sont la récompense pour avoir perçu et exploité correctement des opportunités disponibles. Ils sont alors une prime offerte à celui qui bouge le premier.

Ce faisant l'entrepreneur va modifier les calculs économiques des agents. L'origine de cette possibilité qualifie, ensuite, les qualités de cet entrepreneur :

- Arbitragiste, lorsqu'il s'agit d'un écart de prix
- Spéculateur si il s'agit d'un écart de prix dans le temps (Baumol, 1968)
- Imitateur, si il ne fait que reproduire ce que font les autres
- Innovateur, si il prend les habits de l'entrepreneur innovateur (Schumpeter , 1934)

Destruction et/ou accumulation ?

En ces temps de stagnation économique, il est intéressant de rappeler brièvement la théorie évolutionniste de Joseph Schumpeter (1883-1950). Dans son article intitulé « Entrepreneurs et croissance économique », François Facchini (2007) précise que le courant évolutionniste inspiré de Schumpeter voit l'économie de marché comme un système dynamique en perpétuelle adaptation qui crée de nouvelles opportunités à travers un cycle de destruction créatrice.

Ce concept de « destruction créatrice » est intéressant car il permet de comprendre la dynamique économique.

La théorie néo-schumpetérienne, avec les travaux récents de Audretsch, Keilbach et Lehmann (2006) propose une approche privilégiant la continuité. Selon eux, le processus de marché ne doit pas être pensé comme un processus de destruction créatrice, mais plutôt de construction créatrice : il n'y a plus destruction mais accumulation de connaissance. Il n'y a plus rupture mais continuité.

Il n'y a plus destruction mais accumulation de connaissance. Il n'y a plus rupture mais continuité

Ainsi, la PME par son acuité à identifier les opportunités et sa réactivité saura répondre à la commercialisation incomplète d'une nouvelle connaissance produite par un grand groupe.

Manifestations de la croissance

La première manifestation est d'ordre quantitatif, et se traduit par une augmentation des volumes d'activité. On parle alors expansion : plus gros, plus vite, plus loin …

L'expansion

Tôt ou tard la recherche de la croissance amène l'entreprise à élargir son terrain de jeu, et à procéder à des développements géographiques.

Nous avons vu à travers Olivier Torrès (2000) que la proximité est un principe actif dans le mode de fonctionnement des PME. Dès lors on comprend que la distance induite par une croissance par extension géographique puisse menacer l'équilibre et le mode de fonctionnement de la PME.

Précède l'évolution

La distance qui s'immisce entre le dirigeant et ses subordonnés est une menace dans la configuration présente mais qui se gère moyennant des ajustements. C'est donc au final une opportunité de faire évoluer l'organisation.

Menace / Opportunité : c'est une question de perspective …

La petite musique de la croissance

Cette rapide mise en situation avec la problématique de la distance permet de faire entendre « la petite musique de la croissance ».

Pour croître, la PME va devoir prêter l'oreille à cette musique du changement et démontrer sa capacité à se réformer sans cesse.

- La croissance génère de la complexité, et crée des tensions
- La croissance est un processus, et non une étape
- La croissance est multidimensionnelle
- la croissance est multiple, plusieurs configurations peuvent conduire à la croissance

" La résistance au changement n'est que le refus de la croissance " - Alexander Ruperti

Partant de ce constat, on doit d'abord et avant tout s'attacher à promouvoir, faciliter, rendre possible le changement.

Le changement cela ne se décrète pas. Il revêt plusieurs dimensions :

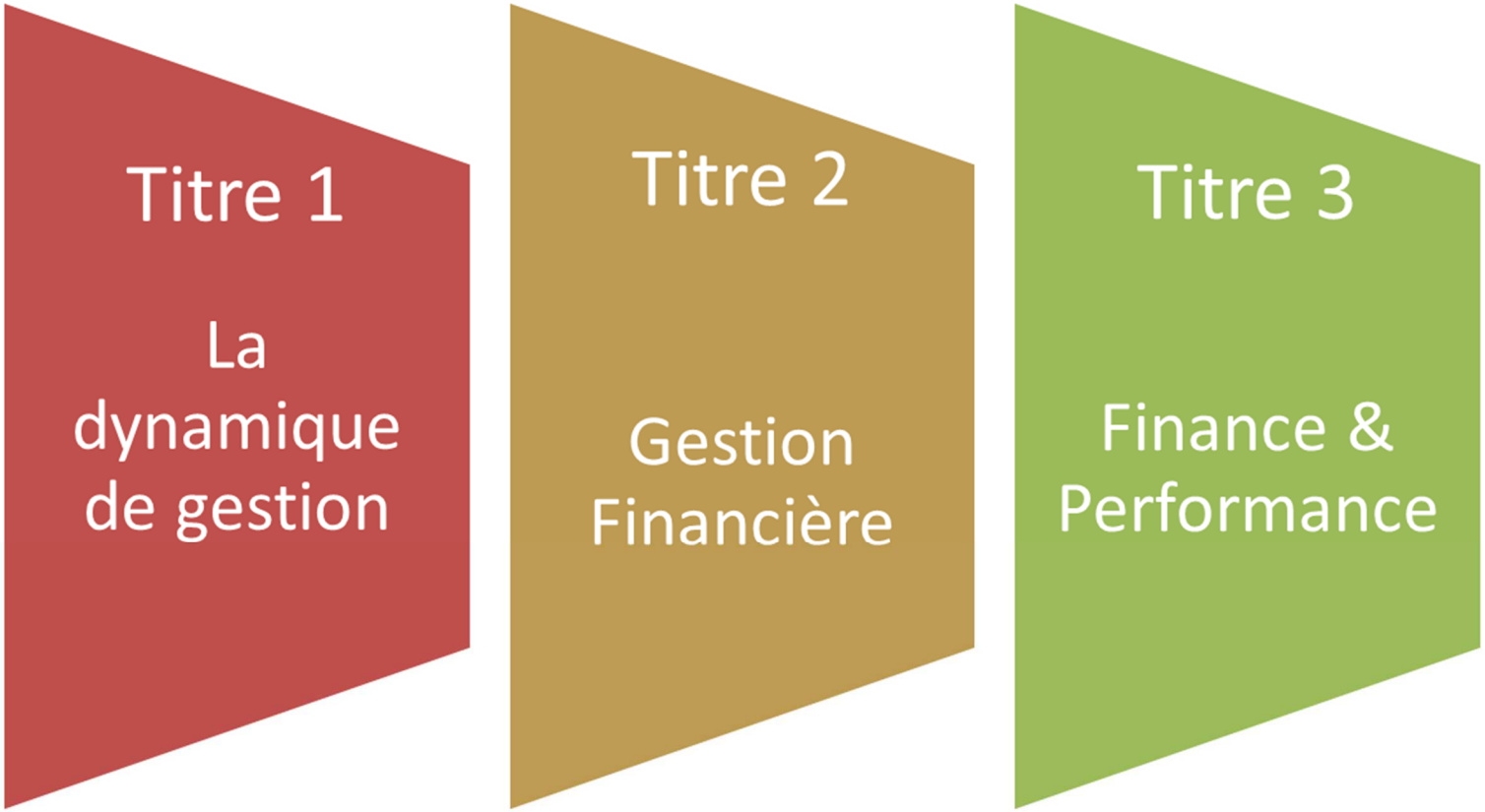
- Objective : lorsqu'il s'agit d'apporter une nouvelle technique, méthode, organisation
- Subjective : c'est la dimension essentielle, comme le rappelle la citation ci-dessus. On parle alors de changement de culture, de logique, d'approche

On perçoit bien la complexité du processus de croissance, avec une dimension quantitative et qualitative, endogène et exogène, très liée à la dimension humaine du dirigeant mais aussi à la capacité de changement de l'organisation.

Dès lors sur quels leviers la fonction finance peut-elle peser pour promouvoir et accélérer cette dynamique ?

#2 FINANCE & CROISSANCE:

POUR UNE REFLEXION PROACTIVE



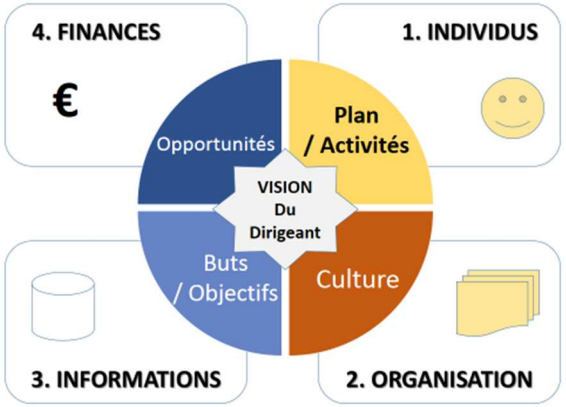
TITRE 1 – LA DYNAMIQUE DE GESTION

Le préalable à notre réflexion sur la croissance est de comprendre la « mécanique » de gestion d'une entreprise. C'est un vaste sujet que nous devons néanmoins aborder afin de disposer d'une vision globale de l'entreprise à travers ses différentes dimensions.

Tentative de modélisation

Les travaux académiques en la matière nous offrent un cadre conceptuel utile. Yvon Gasse, professeur de management à l'université Laval, Québec, modélise ainsi la gestion d'entreprise selon cinq dimensions essentielles :

- L'entrepreneur
- La mise à contribution des individus
- Les outils
- Les ressources
- Et enfin les stratégies



Séquence et interactions

Ces cinq dimensions suivent une séquence logique qu'il convient d'expliciter.

- **L'entrepreneur** est l'épicentre de la dynamique de gestion. Il est à l'origine de sa création, et influence fortement à travers sa vision l'orientation et le caractère de l'entreprise. Il vient donc logiquement en premier rang du modèle, et tient également la place centrale, plaçant la vision de l'entrepreneur en son centre ;

- **La mise à contribution des individus (1)** est la dynamique première de l'entreprise que l'entrepreneur doit initier puis entretenir. Par sa vision, son charisme, son enthousiasme, l'entrepreneur doit trouver des relais dans l'organisation pour alimenter son élan initial ;

- **Les outils** viennent ensuite comme un levier aux actions individuelles. Ils ne sont pas représentés en tant que tel, mais intégrés à l'ensemble plus global de l'organisation (2) ;

- **Les ressources** apportent l'énergie indispensable à la réalisation du projet et sont présentes sous forme d'informations (3), et en tant que ressources financières (4)

- Enfin **les stratégies** coiffent le tout, assurant en particulier le lien entre la vision de l'entrepreneur et l'entreprise dans toutes ses dimensions.

La représentation ci-dessus fait une double impasse :

- **La mise à contribution des individus**, qui est à rapprocher de la définition générale du management ;
- **Les stratégies**, ensemble cohérent de décision et de plan d'actions dont la finalité est de mettre en mouvement l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés ;

Il s'agit de deux dimensions « dynamiques » qui par leur approches globales ne peuvent se représenter comme un simple paramètre. Nous les étudierons plus avant dans notre analyse sur la dynamique de gestion.

L'entrepreneur

Parmi les facteurs déterminants de la croissance d'une entreprise, le plus important est sans aucun doute le dirigeant.

La vision de l'entrepreneur

C'est la cellule souche de l'entreprise, l'ADN du projet du dirigeant. Cette vision n'est pas figée, elle s'ajuste et s'affermit au fil du temps. Elle est d'abord implicite, et souvent l'entrepreneur ne prend pas le temps de définir clairement cette vision, pour lui permettre ensuite de la partager.

Pour maîtriser la croissance, l'entrepreneur doit développer une sensibilité sur les enjeux d'organisation. La croissance met sous pression l'organisation qui doit repousser ses limites. Toute l'habilité de l'entrepreneur est de ne pas aller trop loin. Il s'agit de « challenger » l'organisation en s'assurant que chaque pallier soit compatible avec la capacité d'absorption de l'organisation.

Par son positionnement, le Directeur Financier est à même de développer cette sensibilité. Alerter sur un trop grand décalage est donc un devoir, et une contribution réelle dans la maîtrise du processus de croissance.

Le profil de l'entrepreneur

Compte tenu de son rôle prépondérant dans l'entreprise, on comprend que le profil de l'entrepreneur puisse en conditionner les perspectives d'évolution.

Par simplification extrême, on peut distinguer deux typologies, PIC et CAP issues des travaux de P.A Julien et M. Marchesnay (1996)

- **le profil PIC (Pérennité – Indépendance – Croissance)** correspond à un dirigeant qui crée son entreprise afin d'exercer son métier en dehors de la contrainte d'une activité salariée. Les liens avec l'entreprise sont quasi affectifs. Le but premier est la pérennisation voire la transmission et, de ce fait, il évitera une croissance qui pourrait mettre en péril son autonomie
- à l'opposé, **le profil CAP (Croissance – Autonomie – Pérennité)** recherchera la croissance, même si elle s'avère risquée. Pour le dirigeant, cette croissance signifiera sa réussite personnelle. Les profits seront réutilisés pour financer la croissance, et le dirigeant n'hésitera pas à s'endetter ou s'associer (partage du capital) afin de financer la croissance. Toutefois s'il est prêt à perdre de son indépendance sur le volet financier, il souhaite garder son autonomie dans sa capacité décisionnelle.

Le profil du dirigeant oriente donc fortement le profil de croissance de la PME.

Comme tout à chacun, le dirigeant prend en considération ses intérêts, ceux de sa famille, son ambition, son désir de contrôle, ses prédispositions pour le risque, le changement, l'innovation, etc …

Souvent, et c'est là un signe d'intelligence, le dirigeant réalisera qu'il est un obstacle à la croissance de son entreprise et qu'un moyen de pallier ce problème, est de bien distinguer ses rôles en tant que propriétaire-fondateur et celui de gestionnaire.

Cette prise de recul que l'on retrouve dans les grandes histoires d'entreprise est un signe d'intelligence à double titre :

- cela témoigne d'une grande lucidité et clairvoyance à la fois sur ses capacités, et sur ceux qui l'entourent ;
- cela démontre que l'intérêt supérieur de l'entreprise compte avant toute autre considération ;

Ce faisant, le propriétaire dirigeant rompt avec la logique de personnalisation « l'entreprise c'est moi ! » qui prévalait jusqu'alors.

La mise à contribution des individus

L'enjeu pour l'entreprise est de mobiliser les ressources nécessaires à son développement. La première d'entre elles sont les hommes et les femmes qui y travaillent.

On évoque souvent la guerre des talents : recruter les meilleurs, identifier les profils à potentiel, les former et ensuite les fidéliser. Pour cela il faut les motiver et donc être capable de partager le pouvoir.

Un « Leader » sait ce qu'il faut faire, un « gestionnaire » sait comment le faire. On a besoin de tous les talents. Et le premier talent d'un dirigeant est d'emmener les salariés dans son projet.

Seul on va plus vite,
ensemble on va plus loin !

Partager le pouvoir

Dans les phases initiales de développement, le dirigeant est d'abord un leader mais aussi un gestionnaire. Progressivement, il doit cesser de concentrer le pouvoir, et apprendre à déléguer. Ce mouvement de décentralisation participe à la mobilisation des talents.

Pour alimenter notre démarche proactive, il apparait clairement que la mise en place d'un processus budgétaire participe à cette évolution managériale en offrant un support transverse à l'entreprise. Le budget qui pour certains peut apparaître comme « has been » et contraignant est une façon très efficace d'ouvrir le jeu !

Intelligence collective

Une entreprise qui se résumerait à la somme de ses individus serait bien pauvre … la valeur ajoutée d'une organisation réside d'abord dans ses individus mais aussi dans son organisation dont l'objet est de mobiliser les ressources avec un maximum d'efficacité et faire en sorte que 1 + 1 = 3 !

En vertu de la "surévaluation de soi" nous sommes persuadés que les actions que nous avons réalisées, ou du moins influencées, sont meilleurs que celles auxquelles nous n'avons pas participé !

Les recherches sur la prise de décision et la performance organisationnelle montre que les meilleurs groupes humains enregistrent de meilleures performances que les meilleurs individus

- les groupes sont capables de tirer parti de la sagesse collective et des idées de nombreux individus
- à l'inverse le potentiel d'erreur d'un individu est théoriquement illimité ! et en l'absence de contrepouvoir, l'impact est direct

Au final l'absence de contre-pouvoirs est une source importante de dysfonctionnement et peut être à l'origine de nombreuses faillites d'entreprises.

Les outils

Nous connaissons l'adage qui veut que l'on reconnaisse la valeur d'un ouvrier à sa caisse à outils.

Les outils sont au centre du processus de production et de ce fait renseignent sur la façon dont l'entreprise formalise son cycle de production. C'est donc un bon indicateur du degré de maturité de l'organisation.

Les ressources

Il est bien évidemment de multiples ressources dans une entreprise. Dans le cas présent (modèle Yvon Gasse), on en adresse deux.

La ressource financière

C'est probablement celle à laquelle on pense spontanément. Elle est incontournable et s'impose à tous les stades de l'entreprise. Mais comme en physique, on la retrouve sous différent états selon le contexte

- **Capital** : à rapprocher de l'état solide. C'est la forme la plus permanente de la ressource financière
- **Endettement** : les déclinaisons sont nombreuses, selon le degré de risque associé, faisant passer son état du liquide au gazeux …

Ce sujet sera largement développé dans le Titre 2 consacré à la Gestion Financière.
Plus que la nature de cette ressource, nous nous intéresserons d'abord à la mobilisation de cette ressource (financement) puis à son emploi (investissement).

La ressource en information

Cette ressource qui est aujourd'hui pour l'essentiel libre et ouverte à tous n'en est pour autant pas anodine.
Les technologies de l'information ont largement ouvert l'accès à l'information. Le challenge n'est plus tant l'accès que la capacité à la sélectionner et à la traiter.
La finalité est de remonter une information fiable et pertinente, afin d'alimenter l'ensemble des fonctions de l'entreprise (R&D, production, commercial, etc)

.

Tout ceci étant bien compris, en quoi ce sujet est-il si pertinent pour la croissance d'une PME ?
Cela tient au mode de développement naturel des PME qui les pousse à la spécialisation, qui elle-même repose sur la proximité avec le marché. Autrement dit, une PME a vocation :

1. à voir les opportunités avant les autres, ce qui repose sur une écoute des clients, et une remontée d'information. La PME se doit donc d'avoir de grandes oreilles …
2. à les mettre en œuvre le plus rapidement possible. Ce point a trait à l'organisation, et plus largement à la qualité d'exécution, que nous développerons dans la troisième partie.

La Stratégie

C'est la dernière des cinq dimensions évoquées et celle qui a vocation à rassembler toutes les autres.

La revue détaillée de l'ensemble des paramètres, des ressources et des exigences à l'œuvre dans la dynamique de gestion revient à rassembler les ingrédients en vue de préparer une recette. Le plus dur reste à faire : mettre en mouvement le tout.
C'est l'ambition de la stratégie que de fixer un cap pour tous et un plan de route pour chacun afin d'arriver à destination.

Spinning the wheel …

La modélisation mise en avant se présente comme une roue, qui en tournant va exposer toutes les dimensions de l'entreprise aux influences internes et externes.

La stratégie est une démarche dynamique, qui doit mettre en mouvement l'entreprise et faire tourner la roue …

Notre réflexion sur la croissance doit donc nous conduire à examiner nos actions au regard de ce mouvement : Comment contribuer à la Stratégie d'entreprise, dans sa formulation et sa mise en œuvre ?

Lecture dynamique

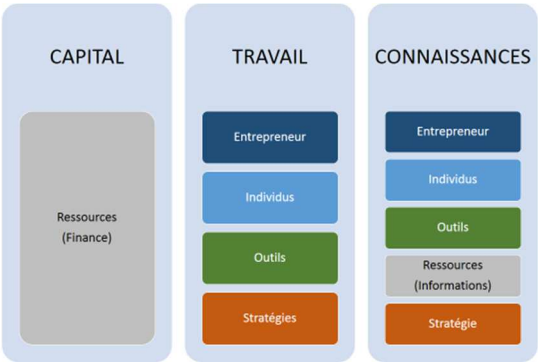
Nous avons procédé à un rapide panorama des cinq dimensions de gestion (selon le modèle d'Yvon Gasse). Afin d'enrichir notre compréhension sur la dynamique de gestion, souvenons-nous que les trois facteurs de production sont :

1. Le CAPITAL
2. Le TRAVAIL
3. Les CONNAISSANCES

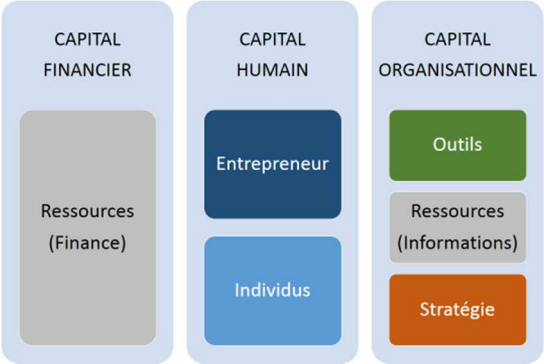
On peut alors croiser cette lecture « économétrique » avec les cinq dimensions déclinées précédemment (modèle Yvon Gasse).

Lecture à plat

Une revue « à plat » du modèle permet de positionner les principaux paramètres.



Mais pour aller plus loin, il faut s'affranchir des frontières entre les trois facteurs de production traditionnels. On voit alors apparaître d'autres formes de capital.



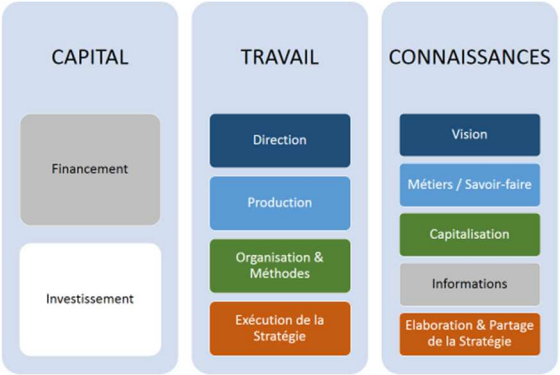
On retrouve dans cette représentation les principales « ressources » d'une entreprise. A l'exception du capital financier (que l'on retrouve au passif du bilan) les autres paramètres ne sont pas valorisés quand bien même ils sont incontournables dans la dynamique de gestion d'une entreprise.

Le capital « immatériel » soit le capital humain et organisationnel est donc le parent pauvre …des modèles de valorisation traditionnels. Nous développerons ce sujet plus largement afin d'illustrer son importance et comment la fonction finance peut contribuer au développement de ce capital « non financier ».

Pour enrichir notre analyse, il faut changer de perspective et procéder à une revue dynamique.

Lecture dynamique

Une lecture dynamique permet d'illustrer concrètement les actions



Cette grille dynamique va guider la suite de notre réflexion proactive sur la relation Finance et Croissance.

Pourquoi proactive ? 20
Financement & Investissement 21-23
Trésorerie 23
Contribuer au-delà de la gestion financière 25

TITRE 2 – GESTION FINANCIERE

Quels sont les ponts entre les dynamiques de croissance et de gestion ?

Comment animer et renforcer le dialogue entre la fonction finance et l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise pour favoriser la croissance ?

Pourquoi proactive ?

Notre ambition est double : identifier les leviers de croissance de la fonction finance, mais aussi proposer une démarche proactive de mise en œuvre pour deux raisons :

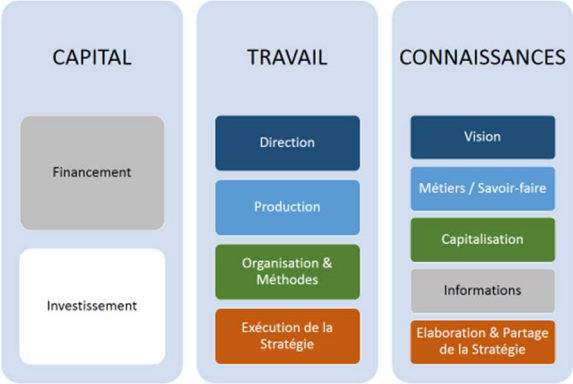
Logique volontariste : sans tomber dans l'obsession vaine de vouloir tout maîtriser, on gagne toujours à anticiper, à agir plutôt que réagir. C'est une posture qui offre plus de liberté d'action, de temps pour la réflexion et au final de satisfaction.

Soucis d'efficacité : le démarche proactive laisse plus de temps pour expliquer, convaincre, ajuster ce qui au final facilite la mise en œuvre et sécurise le succès des actions entreprises.

Cette approche s'oppose aux caractéristiques essentielles de la PME, décrites précédemment par Julien (1997). Cela rend le challenge d'autant plus intéressant et donne une indication sur l'ampleur de la tâche …

« Ne me dites pas que ce problème est difficile. S'il n'était pas difficile, ce ne serait pas un problème » – Ferdinand Foch

Nous allons structurer notre analyse autour de la représentation dynamique examinée précédemment et rappelée ci-dessous.



Définir la sphère d'influence

Pour commencer il convient de tracer les contours du terrain de jeu … et savoir identifier les limites de la finance et du contrôle de gestion (que l'on désignera par la suite sous l'acronyme MMP pour Mesure et Management de la Performance).

Le premier travers à éviter est de considérer que la finance est incontournable et gouverne toutes les décisions de l'entreprise. En un sens c'est vrai … puisque chaque décision a in fine des répercussions

financières. Mais passé cette petite provocation, il faut choisir ses combats, et concentrer ses efforts sur les paramètres sur lesquelles la fonction finance a prise. Il se dégage de notre matrice de gestion deux univers distincts où la fonction finance doit s'exprimer.

La gestion de la ressource financière

Cette gestion touche à la fonction de financement de l'entreprise et au processus d'investissement.

C'est le domaine d'expertise par excellence sur lequel la fonction finance est attendue et que nous allons préciser dans cette section.

La gestion du capital organisationnel

Pour rappel le capital organisationnel, regroupe :

- Les outils, l'organisation
- La gestion de l'information (en tant que ressource)
- La stratégie

Sur ce terrain-là, on n'attend pas nécessairement la fonction finance, et pour cause elle y intervient non pas en qualité d'acteur principal mais en tant que second rôle …

Le degré d'influence et les leviers d'actions possibles et souhaitables sur ce périmètre seront détaillés en 3ème partie.

Financement

Pas de financement, pas de croissance !

Lorsqu'on parle financement à un dirigeant, le premier réflexe est de considérer que tout se vaut, et que le seul paramètre d'entrée est le montant à financer. C'est un peu caricatural mais avec un fond de vécu …

Il est donc important de partager les concepts structurants de la finance qui permettent d'affiner l'approche, soit :

- Risque / rentabilité
- Horizon investissement
- Liquidité

Rappeler le fait que le profit permet de rémunérer les capitaux et la prise de risque. Garder à l'esprit que le risque n'est pas uniquement l'affaire de l'entreprise qui accepte de la prendre, mais aussi de ceux qui apportent des ressources financières.

Autofinancement

Enfin n'oublions pas que la première source de financement de l'entreprise, c'est son autofinancement.

Apport en capital

L'ouverture du capital est un sujet sensible car il touche d'une part au contrôle de l'entreprise, et donc à l'autonomie du dirigeant dans la gestion de l'entreprise. D'autre part, cela a des répercutions au niveau patrimonial.

On a mis en lumière l'importance du dirigeant dans le devenir d'une PME (Partie 2, titre 2) et l'influence de son profil sur ces questions.

La marge de manœuvre du Directeur Financier en la matière est donc faible, et va consister à tenir un discours dans lequel l'ouverture du capital est évoquée comme une option possible. Ce faisant on conserve la possibilité d'étudier des financements en fonds propres, ce qui est essentiel pour accompagner la croissance.

Il s'agit de balayer le spectre entre une option possible, souhaitable, ou incontournable. Pour l'arbitrage les circonstances feront le reste …

Selon l'étude KPMG sur les PME qui grandissent, peu de dirigeant ont ouvert leur capital. La minorité ayant fait ce choix permet de démontrer que cette ouverture bénéficie à l'entreprise qui à terme affiche une croissance accélérée.

Endettement

En France et en Europe, les PME sont très dépendantes du financement bancaire.

Dès lors, et au risque d'enfoncer des portes ouvertes, une démarche de financement professionnelle s'impose. En la matière plusieurs conseils :

1. **Anticiper**. Rien de pire que de monter un dossier dans l'urgence, qui inévitablement finira par transpirer auprès de votre interlocuteur financier ce qui n'est pas la meilleure façon de la rassurer. Rassurer ? Faut-il en conclure que notre banquier est inquiet de nature… Idéalement, il faut solliciter un financement avant d'en avoir besoin ! Par expérience, on sait le banquier prompt à vous prêter un parapluie après l'averse … Pour passer entre les gouttes mieux vaut sortir avant que les nuages n'aient totalement obscurci le ciel …De même lorsqu'un retournement de conjoncture s'amorce mieux vaut en parler très tôt à son banquier.

2. **Construire une relation**. C'est le meilleur moyen de s'ouvrir un accès au financement bancaire. C'est un travail de fond qui passe par la compréhension de l'autre, c'est-à-dire de ses contraintes, de ses critères de décision. C'est une démarche « de communication financière »: apporter la transparence nécessaire pour bâtir une relation de confiance en sachant choisir ses arguments et en évitant l'écueil de mettre sous le tapis les mauvaises nouvelles, pour ne communiquer que les bonnes...

Le business n'est pas nécessairement plus compliqué qu'avant, mais il est assurément plus rapide. L'accès au financement est donc un facteur clé de compétitivité, car il permet de saisir des opportunités lorsqu'elles se présentent.

Il faut donc voir le financement comme un engrenage dans la mécanique de création de valeur.

Le plus compliqué est de diffuser cette logique en amont, lors de la réflexion business sur le montage du projet.

Produits hybrides

A mi-chemin entre capital et endettement, ils illustrent l'imagination débordante des financiers. On trouve dans cette catégorie principalement les Obligations Convertibles (OC), et les Obligations Remboursables (OR).

Compte tenu des réticences possibles à ouvrir le capital, cette troisième voie peut offrir une alternative intéressante.

Investissement

Le véritable sujet est le processus d'allocation des ressources, dans le cas présent des ressources financières.

Gérer la pénurie

La constante dans une PME c'est le manque de ressources ! C'est vrai des ressources humaines, matérielles et financières, et c'est plus aigu encore pour les entreprises en croissance.

Dès lors gérer la pénurie est un exercice quotidien et crucial pour la survie et le développement de la PME. Plus largement, il s'agit d'allouer des ressources. Or il se trouve que cette action récurrente est aussi la manifestation première d'une démarche stratégique. On dit aussi que décider c'est renoncer. Dans un environnement de pénurie on pourrait aller jusqu'à inverser la logique, et considérer que le renoncement nous amène à choisir par défaut … Quelle que soit la lecture (ascendante ou descendante), l'allocation des ressources est un exercice clef dans la gestion d'entreprise, et plus sensible encore dans une PME.

De façon surprenante, on constate pour le réinvestissement des bénéfices, c'est-à-dire l'autofinancement, un régime d'exception qui conduit à l'exclure du processus de décision d'investissement … est ce en raison de son caractère endogène, qui laisse à penser que

l'autofinancement est un financement « propriétaire » et donc acquis ? C'est en tout cas une anomalie que le Directeur Financier doit souligner en rappelant aussi souvent que nécessaire que l'autofinancement est la première source de financement, et qu'à ce titre on doit le gérer avec la même rigueur que les autres.

Un processus critique

La défaillance en la matière est sans appel, avec des répercutions fortes sur le devenir de l'entreprise. Les conséquences de ce dysfonctionnement sont différées dans le temps ! Faillir dans le processus d'investissement, c'est tarir à terme la source de financement, et donc scier la branche sur laquelle on est assis …

Cette logique de formalisation, de prise de recul, de réflexion préalable à la décision s'oppose à la nature intuitive, rapide du dirigeant de PME habitué à décider vite et seul. « Ce projet il va se faire » ; « j'ai bien réfléchi » ces phrases qui sonnent comme des conclusions, coupent court au débat et réduisent le processus d'investissement à une validation après coup d'une décision unilatérale. Ou comment un processus critique devient critiquable …

Un bon financement ne rattrapera jamais un mauvais investissement – Vernimmen (2014) – chapitre 39

Gestion du risque

Pour éviter de se disperser et tomber dans l'illusion que chaque opportunité est une occasion à saisir, il est important de définir un périmètre d'action. Ce périmètre varie selon notre goût du risque.

Un indicateur de la maturité de l'organisation

Le processus de décision en matière d'investissement participe à la maturité d'une organisation, sujet récurrent dans notre analyse

Le modèle « itératif » de prise de décision se décompose en trois étapes :

a- Initiative : on énonce, on propose
b- Locomotive : impulsion et engagement d'une personnalité
c- Mise à l'épreuve. On sollicite au choix :
   - Examen / analyse complémentaire
   - Validation
   - Refus

Cet enchainement peut se répéter une multitude de fois jusqu'à ce qu'on aboutisse à une prise de décision que l'on espère « éclairée » en raison des étapes successives sensées mettre à l'épreuve la décision prise.

On perçoit bien dans cet enchainement que le maillon faible dans une PME très dépendante de son dirigeant, réside dans l'étape b. L'émergence d'une personnalité autre que le « patron » suppose déjà une certaine maturité dans l'organisation. La seconde étape critique réside dans l'éventualité d'un refus (étape c) lorsqu'il s'agit d'une initiative du dirigeant lui-même …

On a trop tendance à affecter les ressources là où il y a des problèmes au détriment de là où il y a des opportunités

N'oublions pas que l'allocation des ressources est la première manifestation de la stratégie.

En matière d'investissement, la bonne approche pour faire évoluer les pratiques est de promouvoir en amont la fonction de mesure et l'analyse de la rentabilité qui permet d'identifier la dynamique de création de valeur.

Disposer de cette information permet d'amener le sujet avec des données historiques et factuelles à partir desquelles on va pouvoir poser des questions, élargir le débat, et introduire progressivement une logique d'analyse préalable à la décision.

Trésorerie

S'il est un sujet transverse à toute les fonctions, dont l'importance est unanimement reconnue et sur lequel la fonction finance est en première ligne, c'est bien celui de la trésorerie.

Le Besoin en Fond de Roulement

Financer la croissance c'est mobiliser des ressources sur des investissements mais aussi et surtout financer le Besoin en Fond de Roulement (BFR).

Théoriquement, la trésorerie de l'entreprise n'est pas une ressource supplémentaire au capital et à l'endettement. Mais dans les faits, sa gestion va impacter très directement le rythme de consommation des ressources financières existantes. Dès lors la gestion de la trésorerie prend une telle importance qu'elle en devient virtuellement une troisième source de financement !

Le sang qui coule dans nos veines

Ce titre volontairement décalé exprime le caractère vital de la trésorerie en entreprise.

Lors de la phase initiale de création la culture dominante, et qui le restera finalement tout au long de la vie de l'entreprise c'est celle du CASH FLOW

Le journal Les Echos (24 avril 2013) en partenariat avec le fonds Bain & Company a mené une enquête sur la création d'entreprise. L'intérêt de cette analyse est qu'elle s'inscrit dans la durée en étudiant le phénomène sur les dix dernières années.

Le premier challenge d'une entreprise est donc de survivre ! Et contrairement à ce que l'on pourrait penser, cette exigence, ce besoin vital est une réalité à tous les stades de développement. Ceux qui ont eu l'arrogance et/ou l'imprudence de l'oublier ne sont plus là pour en parler …

« Cash is King »

Pour illustrer le sujet, quelques citations célèbres qui résument bien l'importance du sujet

- Profit is an opinion … Cash is a fact !
- Turnover is Vanity, Profit is Sanity, but Cash is Reality – Bankers Mantra

Rappelons que la société la plus solide n'est pas celle qui affiche les meilleurs résultats mais celle qui est la plus éloignée de son point mort. Plus on s'éloigne de point d'équilibre, plus la trésorerie est un sujet qui s'impose à l'agenda.

La liquidité est une préoccupation de tous les jours, qui lorsque la situation se tend peut tourner à l'obsession …

Si le caractère vital de la trésorerie ne se discute pas, en revanche il y a un pas entre la prise de conscience et la performance sur la remontée de trésorerie. En la matière il faut être présent, presque physiquement ... et ce doit être le cas tout au long de la chaine :

- Entre la personne en charge du recouvrement et son client,
- entre le Directeur financier et les responsables opérationnels.

Il faut mettre l'organisation sous tension et ne jamais relâcher l'attention.

Les indicateurs doivent être mis en valeur mais aussi en jours de chiffres d'affaire, ce qui est beaucoup plus parlant sur la performance et l'impact des impayés. Leur publication doit être régulière et fréquente
Enfin il faut prévoir des relances graduées, selon le niveau d'urgence et le contexte client.
L'exigence de liquidité ne s'examine pas uniquement en bout de chaine, lorsque la facture est échue. Cela commence dès la prise de commande, puis lors du processus de facturation, et correspond en anglais au cycle « order to cash ». C'est un sujet que nous développerons plus largement à propos de la Mesure et du Management de la Performance (MMP) et des systèmes d'information.

Sur ce sujet, s'il fallait retenir une chose ce serait « cash is king » off course …

Contribuer au-delà de la gestion financière

La gestion des ressources financières est sous la responsabilité directe de la fonction Finance. Son rôle en matière de financement et d'investissement ne fait pas débat. Mais limiter la fonction finance à la finance serait un peu réducteur …

Les développements à venir sur la dimension organisationnelle vont permettre d'ouvrir le débat.

Pour vous convaincre de cette extension du domaine de la lutte … ou plutôt de la fonction finance, il suffit d'examiner un tableau de flux de trésorerie ! On y retrouve trois sections : les flux d'investissements, les flux de financement et enfin les flux d'exploitation c'est-à-dire les opérations de l'entreprise.

Gérer et optimiser les flux d'exploitation suppose d'en maîtriser les mécanismes. Quels outils, quels processus, quelle organisation pour améliorer la performance globale de l'entreprise ? En quoi la fonction finance a-t-elle son mot à dire en la matière ?

	2014
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	
Résultat net	4
Capacité d'autofinancement	30
Variation du BFR	(26)
Flux de trésorerie d'exploitation (A)	56
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	
Flux d'investissement (B)	12
Flux de trésorerie disponible après frais financiers (A - B)	44
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	
Augmentations de capital (C)	0
Dividendes versés (D)	0
A - B + C - D = désendettement net	44

ILLUSTRATION EXTRAITE DU VERNIMMEN, EDITION 2014

Avant d'achever notre ascension (3eme partie), je vous propose une étape au camp de base …

Plus concrètement, notre problématique s'inscrit dans le cadre général de la gestion d'entreprise. Il est donc utile d'en donner une description d'ensemble pour compléter l'analyse de l'environnement. Après la revue des caractéristiques des PME, des dynamiques de croissance et de la gestion financière, examinons pour finir ce panorama les principes de la gestion d'entreprise au sens large.

Finance et Richesse 26
La finance n'est qu'un moyen, pas une fin 27
Cartographie 33

TITRE 3 – FINANCE ET PERFORMANCE

Pour introduire cette analyse élargie de notre problématique à la performance globale de l'entreprise, il faut revenir à la démarche en quatre étapes de l'analyse financière, extraite du Vernimmen :

1. **La création de richesse …**
2. **Nécessite des investissements …**
3. **Qui doivent être financés …**
4. **Et être suffisamment rentables.**

Cette logique implacable agit comme le phare dans la brume …

La création de richesse est donc le point de départ et la finalité d'un cycle économique qui s'enchaine au grè des investissements.

Sans création de richesse, aucun paramètre de l'entreprise ne peut être amélioré.

Dans notre quête de la croissance et des leviers de la fonction finance, nous retenons l'hypothèse confortable de création de richesse. Il est cependant utile et souhaitable de se pencher d'un peu plus près sur le sujet pour enrichir notre réflexion et comprendre où et comment Finance et MMP contribuent à la gestion des flux d'exploitation.

Finance et richesse

En guise d'introduction, un souvenir de mon dernier QCM en finance … Lui-même extrait du Vernimmen (encore lui …)

Le directeur financier ne crée pas de valeur, il répartit la richesse créée par l'entreprise entre les différents investisseurs (frais financiers et dividendes), qui, en apportant des fonds à l'entreprise, lui ont permis de pouvoir créer cette valeur

La création de valeur

Nous parlions de richesse et je vous réponds valeur. Avant de recadrer le débat sur la création de richesse, rappelons en quelques mots le concept de valeur et les paramètres associés.

La richesse résulte du cycle économique et repose sur la valeur ajoutée générée par l'entreprise. Cela touche à l'exploitation et le résultat net en est l'unité de mesure.

L'entreprise est une société de capitaux qui doivent être rémunérés selon un taux attendu par les actionnaires, T1. Elle peut également se financer par endettement, à un taux T2. Le Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC) est la moyenne pondérée de ces deux rémunérations.

Il y a création de valeur lorsque le résultat généré est supérieur à la rémunération des capitaux.

Création de valeur lorsque : Résultat > CMPC

La finance n'est qu'un moyen, pas une fin

L'Observatoire des PME a publié en 2009 des statistiques sur l'appréciation interne, c'est-à-dire par les employés, des atouts de leur entreprise. Ces données illustrent la place toute relative de la finance dans l'appréciation des atouts de l'entreprise. Somme toute l'ordre de priorité est logique puisque des finances saines résultent d'une activité dynamique et profitable.

Cette analyse interne démontre la lucidité des employés sur les véritables atouts de leur société, et rappelle que la finance n'est pas une fin mais un moyen parmi d'autres.

Le levier de la performance économique

Cela commence en amont sur les leviers de performance :

1. **Innovation** : il existe une forte relation entre le développement de nouveaux produits et la compétitivité de l'entreprise. Gardons à l'esprit les multiples formes de l'innovation : nouveaux produits, mais aussi amélioration de produits existants. Enfin l'innovation n'est pas que dans le produit mais aussi dans l'organisation (méthodes production, approche client …)

2. **Proximité client & technologie**. Les entreprises à forte croissance sont très orientées vers leurs marchés. Elles cultivent une stratégie de différenciation qui dépend de relations étroites avec les clients. Les marchés ne sont pas nécessairement à forte croissance, mais nécessitent des stratégies proactives.

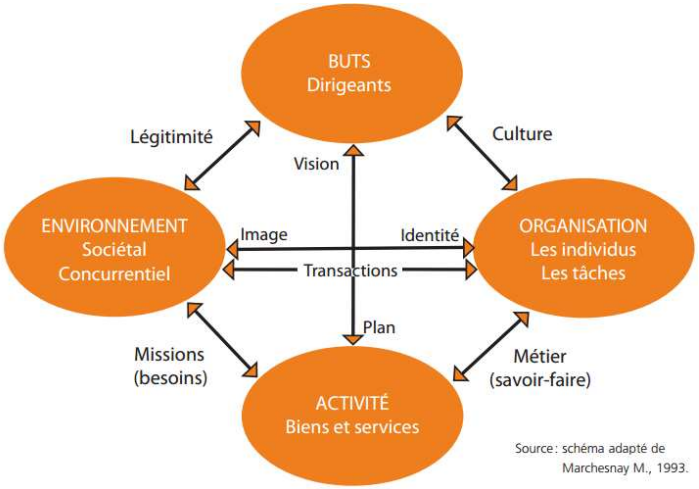
3. **L'organisation et la gestion** sont aussi importantes que les moyens humains et financiers. Au cours de leur processus de croissance, la grande majorité des entreprises à forte croissance connaissent plusieurs changements d'organisation.

4. **Travail d'équipe**. La croissance passe par une forte implication et motivation des salariés sous différentes formes (participation à la prise de décision, communication, formation, intéressement). Ce faisant, ces organisations sont décrites comme « participatives et apprenantes ».

Savoir se positionner en fonction de sa taille, de sa compétence et de ses moyens dans la chaîne de création de valeur est un des facteurs clés de succès.

Maîtriser son modèle économique

Indépendamment du profil et du marché, le modèle économique est ce qui détermine le plus fortement la capacité de l'entreprise à faire du résultat. En d'autres termes, savoir se positionner en fonction de sa taille, de sa compétence et de ses moyens dans la chaîne de création de valeur est un des facteurs clés de succès. Ce positionnement initial dépend en grande partie de la lucidité du dirigeant quant à l'appréciation de ces paramètres. De la pertinence de ce positionnement émergera une légitimité de l'entreprise sur son marché (voir schéma ci-après, la relation entre le Dirigeant et l'Environnement)



Source : schéma adapté de Marchesnay M., 1993.

Cartographie - Henri Fayol

Il y a près d'un siècle en arrière, Henri Fayol (1916) cartographiait avec précision la mécanique de gestion selon deux dimensions.

Les activités verticales

1. **Technique** : Produire, transformer et fabriquer

2. **Commerciale** : Achat, vente et échange

3. **Financière** : Rechercher et utiliser de façon optimale les capitaux

4. **Sécurité** : Protection des personnes et des biens

5. **Comptable** : Calcul de paie et des statistiques (recensement des actifs et du patrimoine)

Les activités horizontales / transverses

1. **Prévoir** : anticiper et planifier

2. **Organiser** : mettre en œuvre tout ce qui est utile à une entreprise pour son fonctionnement : ressources humaines, financières et matérielles

3. **Commander** : donner des ordres et faire fonctionner l'entreprise

4. **Coordonner** : harmoniser tous les actes et tous les efforts d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès

5. **Contrôler** : vérifier que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés, et signaler les fautes et les erreurs commises pour les réparer et éviter leur renouvellement

Remarque : pour ceux qui s'intéressent à cette approche conceptuelle, sachez que l'Ecole des Mines de Saint Etienne a inauguré en 2013 l'institut Henri Fayol (http://fayol.mines-stetienne.fr/)

Le tableau ci-dessous, extrait d'un ouvrage de J.L Peaucelle (2003) consacré aux outils de gestion, fait le lien entre les recommandations « historiques » et les outils actuels.

Outillage administratif Nom donné par Fayol	Outils de gestion Dénomination actuelle
PREVOIR	
Programme d'action	Business plan
Documentation extérieure	Veille technologique, commerciale,...
ORGANISER	
Tableau d'organisation	Organigramme
Etat-major	Comité de Direction
Apprentissage-formation des cadres	Plan de formation
Perfectionnements	Amélioration continue
COMMANDER	
Statut général de la société- Pouvoirs délégués	Définitions de fonction
COORDONNER	
Conférence des chefs de service	Réunion opérationnelle des chefs de service/département
Transmission des documents- Cheminement du courrier	Système d'information
Services communs	Services supports
Passerelle	Communication transversale directe
CONTROLER	
Rapport	Tableau de bord
Inspection- Contrôle spéciaux	Audit
Contrôle du prix de revient	Contrôle de gestion

A l'exception de quelques termes aujourd'hui décalés, on constatera la modernité de sa vision avec un siècle d'avance, et le fait que tout y est représenté.

Business Plan, Système d'information, Tableau de bord, Contrôle de gestion mettent en lumière le rôle de la fonction finance dans le fonctionnement de l'entreprise.

Cette représentation exhaustive est un point de départ intéressant pour structurer notre réflexion proactive sur la finance et se concentrer sur trois domaines d'influence, à savoir

- La prévision
- La coordination
- Le contrôle

* * *

Ce détour nous a permis d'identifier les ressorts de la performance, et remettre la finance dans son contexte.

Si la fonction finance ne fait pas la performance d'une entreprise, elle y contribue.

Par sa présence, elle joue un rôle à multiples facettes. La gestion des ressources financières en est l'illustration la plus visible, la plus légitime. Ce n'est que la partie visible de l'iceberg…

Nous avons mis en avant le capital organisationnel qu'il nous faut maintenant explorer.

#3 FINANCE & CROISSANCE: UN COUPLE INDISSOCIABLE

Titre 1

La gestion du capital organisationnel

Titre 2

Pourquoi ?

Les finalités du changement

Titre 3

Progresser ensemble

Prévoir 31
Mesure & Management de la Performance (MMP) 32
Programme libre 34

TITRE 1 – GESTION DU CAPITAL ORGANISATIONNEL

Si l'on veut simplifier à l'extrême la mission d'une direction financière, on pourrait la résumer par « financer le développement de l'entreprise »

Nous avons développé les sphères d'influence naturelles de la fonction finance, et mis en avant un certain nombre d'enjeux et de bonnes pratiques. Il nous reste à explorer ce que l'on désigne comme le capital organisationnel et qui regroupe trois dimensions :

- Les outils et l'organisation
- La gestion de l'information (en tant que ressource)
- La stratégie

En parallèle, la mécanique de gestion d'entreprise conduit la fonction finance à focaliser son attention sur trois approches de gestion :

- La prévision
- La coordination
- Le contrôle

Ce double regard va nous permettre d'illustrer toute la palette des outils et démarches à mettre en place pour accompagner le développement de l'entreprise dans sa dimension organisationnelle.

	Prévoir	Coordonner	Contrôler
Outils / Organisation	Budget	MMP	MMP
Gestion Information	Systèmes d'Information	Systèmes d'Information	Systèmes d'Information
Stratégie	Elaboration Stratégie	Exécution Stratégie	–

Prévoir

Gérer c'est prévoir. La gestion prévisionnelle est un pléonasme …

La comptabilité nous communique des données historiques qui, certes, sont riches d'enseignement pour analyser et comprendre la mécanique de création de richesse de l'entreprise. Mais on ne pilote pas en regardant dans les rétroviseurs …

La prévision est donc indispensable et amène à nous intéresser au budget.

Le processus budgétaire est une démarche structurante de changement qu'il faut promouvoir et pérenniser avec détermination.

Faire bien, et faire mieux

La qualité d'un budget n'est pas dans la fiabilité de ses prévisions, ni le niveau de détail de ses données mais dans sa déclinaison opérationnelle : ce sont les plans d'actions destinés à atteindre les objectifs. Sans plan d'action, l'exercice est vain !

Le budget est l'occasion de prendre du recul sur le quotidien. On doit donc en profiter pour faire la part des choses entre :

- **Les leviers de croissance** qui vont porter le développement de l'activité (en volume)
- **Les leviers de compétitivité** à savoir les progrès envisagés sur les coûts, sur la qualité, sur les délais, sur le produit/service
- **Les invariants**
- **Les inflexions**

Isoler ainsi les paramètres va permettre de décliner les plans d'actions avec rigueur et efficacité.

Coordonner & Contrôler

J'ai rassemblé ces deux actions car elles sont souvent associées et entrent dans le périmètre de la Mesure et du Management de la Performance (MMP) démarche complète et structurante.

Mesure et Management de la Performance (MMP)

« La finance un mal nécessaire … » Ce constat un peu amer émane de ceux qui cantonnent la fonction finance à sa dimension formelle et réglementaire « d'usine à chiffres ». Le plus important n'est pas la donnée mais ce qu'on en fait. C'est là où la Mesure et le Management de la Performance prennent tout leur sens.

Un lien privilégié avec les opérations

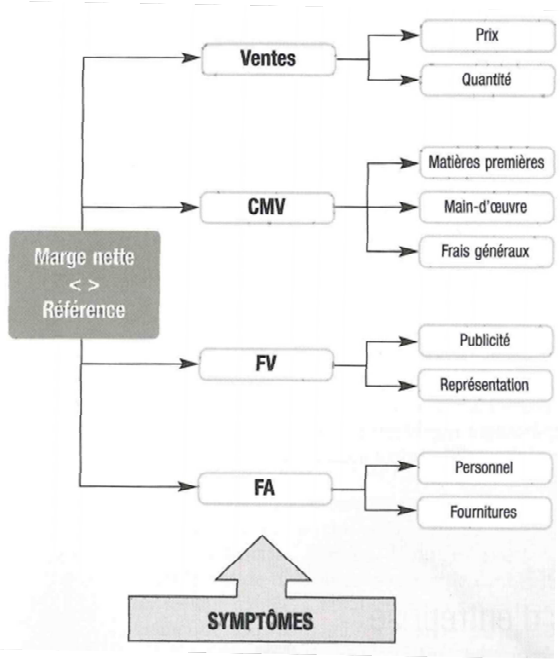
La MMP assure l'interface entre les stratégies et les tâches au quotidien.

La notion de mesure peut être vécue comme du « flicage ». Tout dépend de la façon dont on fait vivre cette démarche. La finalité de l'entreprise est d'atteindre ses objectifs. Ce doit être le fil conducteur de la démarche MMP et conduire à rechercher et remonter les informations utiles pour aider à la réalisation. C'est une démarche tournée vers les clients internes que sont les responsables opérationnels.

Les chiffres sont nécessaires pour mesurer, mais l'essentiel c'est de travailler sur les sous-jacents de la performance.

Les données financières n'expriment que les symptômes d'une situation. Il faut donc aller au-delà pour remonter aux causes

APPROCHE SYSTEMIQUE : DISTINGUER LES



SYMPTOMES ET LES CAUSES

Dans l'exemple ci-dessus, on identifie quatre symptômes à la baisse des marges :

- les ventes
- le Coût des Marchandises/services Vendus (CMV)
- les Frais de Vente (FV)
- les Frais Administratifs (FA).

La revue des symptômes est un constat. L'analyse réelle porte en revanche sur les paramètres

détaillés au second niveau. Dans le cas des CMV, on doit examiner :

- la politique d'approvisionnement et l'impact des taux de change
- la relation avec les fournisseurs
- la politique salariale et la formation du personnel
- le degré de maîtrise technologique, les équipements et les investissements

Ci-dessus deux dialogues « fiction » pour illustrer la maturité recherchée dans les échanges :

- Pourquoi la marge est-elle en retard par rapport aux objectifs ? Parce que le nouveau produit n'est pas prêt. Pourquoi ? Parce que mon fournisseur ne me livre pas assez vite. Pourquoi ? Parce que le contrat cadre en discussion depuis des mois n'est toujours pas signé …
- Pourquoi les prises de commandes sont-elles si fortes ? parce que le produit concurrent est en rupture. Est-il prévu d'augmenter la capacité de production ?

L'écart (à la hausse ou à la baisse) est un signal, pas une cause. Les chiffres sont là pour engager le dialogue, prendre la parole, commenter, poser des questions pour s'assurer de comprendre et d'être compris. Comment faire passer par exemple le concept de « coût d'opportunité » autrement qu'en l'expliquant en face à face.

« Toutes les fois que c'est possible, les relations doivent être verbales. On y gagne en rapidité, en clarté et en harmonie » - Henri Fayol

Cette approche constructive permet de bâtir un pont entre la finance et les opérations. C'est donc extrêmement utile à l'entreprise et important pour la fonction finance pour assoir sa légitimité.

En MMP, la performance c'est 50% de technicité et 50% de communication. Il faut du savoir-faire, mais aussi du faire savoir … de la qualité de votre communication dépendra le service perçu. Aller vers les utilisateurs est donc nécessaire et indispensable.

Le plus important n'est pas la donnée mais ce qu'on en fait.

J'aimerai à cette occasion, partager une réflexion originale du Boston Consulting Group (2012) inspirée de la famille Corleone, mise en scène par Francis Ford Coppola dans le Parrain. Extrait :

"Your ability to help people will determine the extent of your success. The more powerful and effective your help, the greater rewards you will receive."

Appliqué à l'entreprise, cette réflexion expose clairement la dynamique d'acceptation associée aux services rendus (« help »).

C'est toute la différence entre le « corporate cop » et le « business partner ».

Au-delà des chiffres

Suivre une marge c'est regarder un effet qui a une double cause :

1. Le prix (transaction)
2. Le coût

Tout le monde vous parle des coûts, que l'on mesure sous tous les angles, coût complet, coût standard, coût marginal, coûts fixes, coûts variables… et chaque plan annoncé tous les trois ans au son des trompettes « ambition 2016 », ou encore « back to growth » comporte son volet de réduction de coûts !

A l'inverse, le prix vit sa vie ; considérant qu'il est essentiellement fixé par le marché (équilibre offre / demande). En vérité le prix nous renseigne aussi sur le rapport de force entretenu avec le marché, vis-à-vis des clients et par rapport à la concurrence. Une démarche MMP doit s'intéresser à ce type de problématique et auditer les sous-jacents de ce rapport de force.

Mesure et Management

Pour schématiser on peut considérer que la démarche MMP débute par l'évaluation des conditions commerciales d'une nouvelle affaire, pour s'achever aux conditions de production et d'exécution de ce même contrat. En balayant ce spectre, on doit donc être capable de mesurer affaire par affaire si un contrat a été :

- Bien ou mal vendu au regard des coûts standards
- Bien ou mal exécuté au regard du chiffrage commercial réalisé

D'un extrême à l'autre, on retrouve alors quatre configurations possibles.

What gets measured, gets managed

C'est une réflexion forte qui bouscule certaines pratiques confortables… la MMP est au service de cette approche.

La démarche MMP peut aussi proposer des améliorations dans l'organisation. Illustration : le recouvrement est important. Qui peut dire le contraire ? Dans ce cas, intégrons la dimension cash à la performance. Ainsi on analysera les indicateurs de recouvrement d'un département pas seulement lorsqu'il y a problème et/ou urgence, mais aussi à l'occasion des revues de performance. Le chiffre d'affaires, la marge, les prises de commandes, les effectifs, la qualité sont les indicateurs de référence. Mais si le recouvrement est aussi important qu'on le dit, alors examinons aussi les indicateurs de recouvrement pour apprécier la performance globale.

La performance n'existe que parce qu'on la mesure

Un système de contrôle modifie le comportement dans le sens des objectifs et s'avère très utile pour développer une culture de gestion dans l'entreprise. C'est aussi un formidable outil de convergence.

Programme libre …

Nous avons présenté les composants du capital organisationnel. Passons maintenant au programme libre, qui est la raison d'être de cette thèse !

Je pourrais rappeler la mécanique du processus budgétaire, toute la richesse de la MMP et les subtilités du tableau de bord …d'autres le feront mieux que moi. Ma valeur ajoutée est ailleurs.

Dans le contexte d'une PME, mieux vaut ne pas compter sur le « grand soir » qui verrait l'avènement de ce qui a été présenté précédemment.

L'évolution se fera par étapes. La véritable interrogation est de savoir comment amener ce changement avec le plus d'efficacité. Quel cheminement faut-il suivre ? Comment conduire cette démarche ? Laissons volontairement de côté la technicité des choses (le comment ?) pour nous intéresser à leur finalité au regard du projet d'entreprise dans son ensemble.

Finalement il y a deux questions auxquelles nous devons tenter de répondre :

1. Pourquoi ?
2. Et dans quel ordre ?

Pilotage Maîtrisé 35 Soutenir la performance 36 Faire sauter les verrous 36

TITRE 2 – POURQUOI ? LES FINALITES DU CHANGEMENT

La gestion financière élargie, telle que nous l'avons présentée est une démarche vertueuse pour le développement de l'entreprise. L'implémentation des outils requière une technicité que nous ne développerons pas. En revanche dans un contexte PME, il nous semble plus utile de comprendre le pourquoi du comment…

Pour amener ces changements, la fonction finance doit convaincre. Pour cela nous avons choisi de mettre l'accent sur la finalité de ces changements, ou plus exactement sur les raisons profondes qui justifient leur émergence.

Il s'agit de répondre à la question que tous les enfants se posent : Pourquoi ?

Pilotage maîtrisé

On pilote une organisation avec deux variables

1. La différentiation : chacun doit savoir ce qu'il a à faire
2. L'intégration : garder le cap et le contrôle

La différentiation

La différentiation n'est pas un sujet dans les PME où le dirigeant reste la figure centrale, car ce dernier supervisant l'ensemble des décisions va par la même occasion distribuer les rôles et responsabilités. Les collaborateurs n'ont alors pas le loisir de s'interroger …

Cela devient un sujet à mesure que la distance se crée dans l'organisation. Plusieurs démarches permettent de faire avancer la différentiation :

- **Le budget**. De façon indirecte, la mise en place du budget va obliger les responsables à communiquer les objectifs puis à répartir les actions. C'est une démarche de diffusion descendante qui pousse à la formalisation de l'organisation et des responsabilités.
- **La MMP**. La revue de la performance va instaurer un échange très concret sur la cause des écarts entre le prévisionnel et le réalisé. A cette occasion, les rôles et responsabilités de chacun seront examinés.

L'intégration

Garder le contrôle et le cap est une problématique de croissance que l'on gère d'abord avec la démarche budgétaire qui permet de polariser l'entreprise autour des objectifs.

L'intégration va s'exprimer à différents moments et se diffuser en cascade.

Le processus budgétaire est une démarche périodique et courte, qui permet d'actualiser les objectifs. Mais le véritable outil d'intégration est la MMP par le biais d'une démarche continue. Si le budget fixe le cap de départ, la MMP est là pour le corriger si nécessaire en cours de trajet. En amont,

il faut se souvenir que le cap et l'orientation générale de l'entreprise émanent de la vision du dirigeant, elle-même traduite en stratégie.

Soutenir la performance

Trop souvent la Mesure et le Management de la Performance sont perçus comme un luxe que seules les grandes organisations peuvent s'offrir.

En fait une PME qui ne gère pas sa performance agit comme un randonneur sans boussole et sans carte :

- S'il emprunte un itinéraire connu, il arrivera à destination mais sans perspective de trouver un meilleur chemin. Cette approche du statut quo n'est pas compatible avec la croissance ;

- S'il emprunte un nouveau chemin, sans carte et sans boussole la randonnée est plutôt risquée !

Pour gérer une entreprise Il faut

- bien se connaitre
- bien connaitre le marché

Ensuite maintenir la meilleure cohérence possible entre ces deux dimensions interne et externe

Gérer la performance d'une entreprise c'est d'abord se fixer des objectifs puis suivre leur exécution en veillant à rester « soft » sur le comment, mais « ferme » sur l'objectif.

Faire sauter les verrous

Nous avons au début de notre réflexion passé en revue les spécificités des PME, et les contraintes / blocages qu'elles doivent surmonter.

Concept de PME classique
Petite taille
Centralisation de la gestion
Faible spécification des tâches
Systèmes d'information informels et simples
Stratégie implicite et à court terme
Marché proche, soit géographiquement, soit psychologiquement

Parmi les leviers identifiés, les initiatives possibles et les bonnes pratiques partagées on doit être en mesure de lever nombre de ces verrous.

Nous allons examiner dans la quatrième et dernière partie un scénario possible pour conduire ces changements.

* * *

S'intéresser au « pourquoi » permet de porter un autre regard sur des sujets que l'on a l'habitude d'aborder par le côté technique.

On a pu illustrer l'étendue des possibilités qu'offrent les outils et concepts de gestion. Mais pour les « Padawan » que nous sommes encore, il reste de nombreux domaines à explorer pour progresser et faire grandir la PME …

Business Partner 38
Alignement du modèle économique 40
Une stratégie partagée 42
Changer de culture 46

TITRE 3 – PROGRESSER ENSEMBLE

Pour trouver le chemin il faut commencer par le chercher … et pour cela se placer dans une démarche d'ouverture et de progrès.

Progresser

« On n'arrête pas le progrès ». Qui n'a pas entendu cette phrase témoignant de l'évolution perpétuelle du monde qui nous entoure. C'est un fait et aussi une réflexion qui s'impose en interne à l'entreprise.

Au niveau de l'organisation

On connait le côté "mécanique" des grandes organisations qui résulte des logiques implacables "planifier, organiser, diriger, coordonner, contrôler". Avec le temps, ces logiques nivèlent les différences et créent de l'uniformité dans les organisations.

C'est un travers dont il faut avoir conscience pour éviter d'en devenir prisonnier.

Expansion + Evolution

On dit que la croissance se fait par phases successives, comme des poussées de fièvre, et qu'à intervalles réguliers l'organisation doit franchir un seuil. En effet, après des phases d'expansion successives, l'entreprise doit s'imposer une phase d'évolution de son organisation. Ainsi, la mise en équation d'un cycle de croissance serait de type :

Ax + B

Avec A désignant une vague d'expansion et B une vague d'évolution. En prenant l'hypothèse qu'une vague d'évolution succède à trois vagues d'expansion, un cycle de croissance serait alors égal à 3A + B

"Les espèces qui survivent ne sont pas les plus intelligentes ni les plus fortes, mais celles capables de s'adapter" – Charles Darwin

Pour illustrer cette nécessaire évolution, j'aimerais partager deux réflexions :

- On voit souvent dans les trains les gens pressés remonter les wagons dans l'espoir de gagner quelques minutes à l'arrivée en gare. Au final tout le monde arrive à la même heure … ! lorsqu'on parle de croissance, on peut temporairement accélérer par expansion, et avoir le sentiment d'aller plus vite que les autres mais arrive un moment où il faut franchir une étape dans l'organisation. Il faut alors accepter de perdre du temps à se réorganiser pour en gagner ensuite.
- "les espèces qui survivent ne sont pas les plus intelligentes ni les plus fortes, mais celles capables de s'adapter" – Charles Darwin

L'entreprise doit être capable d'évoluer, de conduire les changements nécessaires. Cette

nécessité doit être incarnée et portée par les responsables au sommet de l'organisation.

Pour reboucler sur une approche financière, rappelons que l'actionnaire prend un double risque :

- **Le risque de levier** (qui s'exprime par le ratio Dette Nette / Capitaux Propres) ;
- **Le risque de l'activité** avec une dimension externe (produit/marché/concurrence) et interne (organisation/management). Sur ce dernier point, il faut souligner que l'évolution de la PME, à travers son organisation, et sa maturité managériale est un facteur de progrès et aussi une dynamique à même de réduire le risque.

Au niveau des individus

Par son rôle central, le propriétaire-dirigeant détient les clefs pour ouvrir l'entreprise au processus de croissance. Pour cela, il doit assumer un changement d'attitude en passant du « gestionnaire contrôlant » au « gestionnaire développeur ».

Si on vise l'excellence, il faut savoir s'entourer de compétences, d'individus à potentiel, capables de vous challenger.

If you think it's expensive to hire a professional, wait until you hire an amateur !

En management, la dégradation intervient notamment lorsque le responsable pense qu'il pourrait faire mieux que ses collaborateurs. Il ne s'agit pas de savoir s'il a raison. Le simple fait de le penser est un problème car cela rompt la logique de délégation et de collectif. S'il a raison de le penser, alors je vous renvoie au point précédent sur le recrutement d'individus à potentiel …

Pour promouvoir le changement il faut soi-même être un acteur de changement. L'exigence première pour le Directeur Financier est d'accompagner ce mouvement sur son propre périmètre.

Business Partner

Difficile de substituer à ce terme anglo-saxon une traduction qui véhicule la même ampleur. En effet la logique de partner va au-delà de la connaissance des métiers de l'entreprise. Elle signifie aussi que la fonction finance est capable de prendre part aux réflexions sur l'orientation de l'entreprise.

C'est un mouvement de fond dans le management des entreprises, et largement commenté au niveau académique. Ci-dessous le témoignage d'un opérationnel sur cette exigence

« Finance must get closer to the business and partner with them to achieve objectives. Finance must also be confident enough to challenge the decision-making process" – Paul WHELAN – CFO Telefonica

Les économistes modélisent la croissance par la combinaison de la main d'œuvre, du capital et du progrès technique.

De la même manière la compétitivité est affaire de produits, de marge et d'un élément tout aussi décisif que le progrès technique : le progrès managérial.

Derrière l'appellation « business partner », il y a l'enjeu de perméabilité des disciplines. La finance n'est qu'un moyen, pas une fin en soi.

Proximité métier

Connaitre son métier est la moindre des choses. Aller au-delà de sa zone de confort, de son domaine d'expertise est une nécessité.

Ne regardez pas les chiffres avant d'avoir compris le business

Cette proximité avec le business est doublement nécessaire :

- En interne pour établir un dialogue de qualité avec les opérationnels. L'objectif n'est pas

de devenir un expert, ni de faire de l'ingérence dans leur domaine mais d'être plus pointu dans la compréhension de l'activité. La fonction finance doit pouvoir comprendre mais aussi interroger sur les options / orientations envisagées. Au final cela doit permettre d'être plus légitime et donc de peser davantage dans les arbitrages.

- En externe pour mettre en perspectives les éléments financiers au sein de l'environnement métier, notamment avec les partenaires financiers. Présenter le contexte, répondre aux interrogations, partager des anecdotes, des remarques sur l'actualité business permet au partenaire avec qui vous êtes en relation de mieux se représenter l'entreprise, et au final de placer votre besoin dans un contexte plus confortable. Cette logique est celle d'un vendeur qui dans une phase préalable doit répondre aux inquiétudes et interrogations de celui à qui il s'adresse. Cette démarche va permettre de présenter votre risque sous un angle métier, plus concret et professionnel ce qui doit réduire le degré d'incertitude de votre interlocuteur, et au final d'être plus convaincant. Dans une logique de vente, bien connaitre son produit est un préalable et répond à une démarche professionnelle.

Au-delà des chiffres …

La fonction finance doit aller au-delà des frontières habituelles. C'est en tout cas le mouvement constaté au sein de sociétés ayant atteint un stade de développement avancé, comme en témoigne l'étude IBM publiée en 2010 « Insights from the global CFO study ». Ainsi on peut citer

- Cost reduction management
- Selection of KPI
- Risk management
- Ressource allocation
- Business model innovation

A l'échelle d'un PME, la maturité consiste d'abord à rééquilibrer le curseur entre production & analyse, et à se rapprocher du métier. Cette proximité métier est exprimée dans l'échelle ci-dessous :

- Scorekeeper : monitors & reports
- Commentator : provide reports and informations
- Custodian : develop & improve financial control systems
- Business partner : participates in strategy development; provides leading indicators for business performance

Cette émancipation de la fonction finance doit lui permettre de contribuer sur d'autres problématiques, et participer activement au progrès de l'organisation.

Valoriser l'immatériel

Les PME ont tendance à sous-estimer l'immatériel dont l'importance est grandissante, en particulier dans les activités de service. Il s'agit de :

- La formation du personnel
- L'investissement en marketing
- La logique de marque
- La propriété intellectuelle

La Direction Financière doit s'investir sur ces sujets avec pour mission de mieux communiquer et sensibiliser sur les enjeux de l'immatériel.

Le Goodwill est aujourd'hui connu de tous les financiers, mais pas nécessairement d'actualité dans les PME. Pourtant, dans une économie fondée sur la connaissance, on doit s'y intéresser ce que confirme Véronique Dutraive (2008) dans un article consacré aux théories de la firme. Un ensemble d'évolutions et de transformations a conduit à cette nouvelle phase historique marquée par une expansion des industries « intensives en connaissance ».

Un autre trait notable est le poids croissant des dépenses liées à la production et la diffusion des connaissances : pour l'éducation, la formation et les activités de R&D. Enfin, on peut aussi noter que l'innovation est devenue une activité permanente des firmes car facteur de leur avantage compétitif

dans une « économie de variété » et de différenciation.

Dans ce contexte, les actifs immatériels sont devenus stratégiques, car ils sont à la base de l'avantage concurrentiel des firmes « dans l'économie du savoir ». Ainsi, selon le récent rapport Lévy-Jouyet (2006) : « L'immatériel est aujourd'hui le facteur clef de croissance des économies développées ». Il inclut :

- la communication (notamment publicitaire) ;
- l'innovation ;
- la R&D ;
- la protection de la propriété intellectuelle (marques et brevets)

Ces éléments immatériels et d'autres encore de caractère plus « tacite » (comme la localisation, l'environnement, la réputation, les réseaux de relation, le climat social, « la confiance » des partenaires) deviennent un élément d'actif important des entreprises ; que la comptabilité et la finance qualifient de « *goodwill* ». Le *goodwill* correspond à un excédent de la valeur d'une entreprise par rapport aux éléments constituant son actif net. Il s'agit, autrement dit, d'une estimation de la valeur d'une entreprise sur la base de l'anticipation de ses gains escomptés à partir des avantages incorporels dont elle dispose et qui ne sont pas comptabilisés dans le bilan. L'évaluation du *goodwill* est devenue un enjeu important, notamment dans les situations de cession ou d'acquisition d'entreprises dont l'avantage concurrentiel repose particulièrement sur ces éléments incorporels.

Veblen insiste sur le goodwill comme support de l'avantage différentiel des entreprises et comme élément de valorisation « d'une affaire » (sa valeur de cession ou d'acquisition ou la valeur de ses titres sur le marché des actions).

Le Directeur Financier doit veiller à cette prise de conscience, notamment lors de l'allocation des ressources. Ce peut être particulièrement sensible dans une activité industrielle où le risque est de voir les actifs capter une part trop importante de la capacité d'investissement au détriment de l'immatériel

Poursuivant cette logique de progrès, nous sommes amenés à élargir notre réflexion à d'autres sujets relatifs à la gestion d'entreprise. C'est le cas des développements qui suivent sur l'alignement du modèle économique, la démarche stratégique et enfin la culture managériale. Autant de dimensions sur lesquelles la fonction finance doit être attentive et disponible pour accompagner le changement, et permettre à l'organisation de gagner en maturité.

Alignement du modèle économique

Le modèle économique est fortement imprégné de la vision du dirigeant. Mais il se doit d'évoluer afin de refléter les changements internes (organisation, dirigeant, activités) et externes (la société, la concurrence)

Veiller à la cohérence

Par sa compréhension métier, le Directeur Financier doit être en mesure d'apprécier la cohérence du modèle économique :

- Cohérence entre la vision et la réalité du marché
- Cohérence entre la vision et les ressources disponibles
- Cohérence entre l'organisation et le plan d'activité

Comment progresser lorsqu'on inscrit son action dans un modèle dé-corrélé de la réalité. Le Directeur Financier doit être capable de prendre en compte ces sujets.

Et la proximité client

Dans son article « PME et stratégie : quelles spécificités ? », Gaël Guegen professeur à la

Toulouse Business School rappelle la cohabitation entre PME et grandes entreprises.

Les PME sont fréquemment spécialisées pour éviter l'écueil de la concurrence frontale avec les grandes entreprises. A l'écart des grands marchés et de leurs économies d'échelle.

J'aimerais donner un écho particulier à cette réflexion sur la stratégie des PME. Loin de se battre contre cette réalité, il faut en prendre toute la mesure.

La PME doit d'abord et avant tout développer les qualités nécessaires pour déployer une approche de spécialisation et de différentiation.

Une entreprise c'est une clientèle ! Les PME en croissance développent une proximité et des liens particuliers avec la clientèle pour lui offrir quelque chose de plus que les concurrents.

« l'art de la guerre consiste avec une armée inférieure, à avoir toujours plus de forces que son ennemi sur le point qu'on attaque … » - Napoléon

Elle a l'impérieuse nécessité de comprendre son marché, écouter ses clients, et identifier l'opportunité avant les autres. Cette réflexion doit à mon sens orienter ses actions et façonner son modèle économique.

Afin de saisir les opportunités

Le parcours d'une PME est d'abord une succession d'opportunités saisies. L'acuité à repérer ces opportunités est donc une compétence clef.

Cette quête se décline à deux niveaux

1. **Opportunités d'accès à la demande.** L'entreprise doit développer sa sensibilité au marché, être au plus proche du client et des tendances. Cela commence par le réseau du dirigeant, puis la mise en place d'une veille du marché
2. **Opportunités d'accès aux ressources.** On reboucle là sur la gestion des ressources financières (accès aux financements)

Sans se disperser

Piloter son modèle économique, c'est aussi choisir ses activités. Derrière chaque décision, il y a une forme de renoncement. L'indécision est une forme de fuite face à la nécessité de choisir et donc de renoncer. Pour une PME en croissance c'est un exercice doublement nécessaire :

- d'abord par nécessité car les ressources étant par nature comptées, on se doit de les mobiliser sur des projets prioritaires
- ensuite par souci d'efficacité, pour garantir la qualité d'exécution

Or dans un environnement en croissance, porté par le succès, il est tentant de multiplier les initiatives, pousser son avantage vers d'autres directions, ouvrir la porte aux opportunités qui se présentent.

Cette impérieuse nécessité de choisir, a été diffusée par Peter Drucker sous le concept de « purposeful abandonment » rappelant qu'il était aussi important de décider de ce qu'il ne fallait pas faire que l'inverse. La TO DO List n'est plus à présenter. Mais qui pratique la Stop Doing list ?

Décider c'est renoncer

Dans un article intitulé « less is more », Ron Ashkenas met en avant la courte incursion de Google dans la téléphonie mobile afin d'illustrer ce nécessaire focus. A l'origine, le rachat de Motorola pouvait apparaitre comme une opportunité à ne pas manquer « Too good to miss ». Chemin faisant le management a compris que d'autres opportunités étaient plus prioritaires et que la meilleure décision était de revendre, malgré l'impact financier, faisant le pari que sur le long terme s'épargner cette distraction valait bien plus que le coût financier de cette sortie.

Etre capable de déboucler une opération est le signe d'un processus d'investissement mature, capable d'analyser une opportunité sans à priori.

Creuser son sillon

Il faut garder à l'esprit que la croissance, comme tout phénomène, peut s'appréhender sous un angle quantitatif mais aussi qualitatif. Cette seconde dimension plus subtile pouvant se traduire par un accroissement de la notoriété qui induira par la suite une meilleure position concurrentielle ce qui traduira in fine tôt ou tard pour une croissance « quantitative ».

Travailler la forme, dans la durée est une approche à moyen terme qui permet de préparer l'avenir, et les fondations d'une croissance durable. C'est aussi une approche qu'il convient de transposer à la fonction finance dans sa volonté de promouvoir la croissance.

Cela rejoint les considérations sur l'innovation de rupture/innovation incrémentale dont les Allemands se sont fait les champions. Sans vouloir révolutionner les choses, mais avec la volonté durable d'améliorer les produits/services existants, cette démarche permet de proposer le meilleur produit.

Transposé à la fonction finance, on peut illustrer cette volonté d'amélioration constante sur exemple de la communication des données financières pour les rendre :

- plus fiables (contrôle)
- plus lisibles (forme/supports)
- plus pertinentes (adéquation/utilisateurs)
- plus accessibles (canaux diffusion)

« Ce qui fait l'homme c'est l'horizon ; l'horizon montre à chacun l'échelle et la limite de ses besoins et de ses capacités. Il y a l'horizon qu'on accepte et celui qu'on recule. L'un est stérile et il existe. L'autre n'est qu'une idée et il est fécond. L'un et l'autre ont la relativité de l'esprit et celle de l'instant. En les cernant, ils définissent les hommes et les choses, les ressources et les partenaires. L'intelligence sait élargir le cercle. Il y faut la volonté de créer, qui peut s'appeler l'audace ou l'esprit d'entreprise. Il y a aussi cette connaissance immédiate des réalités qui donne la mesure du possible, voire la distance du souhaitable. Ainsi l'horizon s'invente-t-il aux confins du besoin et de l'ambition. » Jean Favier – De l'or et des épices / Fayard - 1987

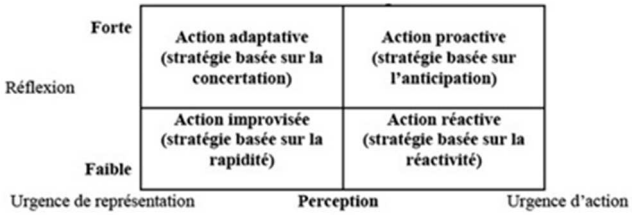
Cette réflexion offre une transition entre le modèle économique (cette connaissance immédiate des réalités qui donne la mesure du possible) et la stratégie (l'horizon qu'on recule).

Une démarche stratégique partagée et participative

Avoir une vision c'est bien, la partager c'est mieux…

Est stratégique ce qui engage pour longtemps. On comprend donc la nécessité de la partager.

La matrice ci-après propose 4 configurations d'action et de profil de stratégie. Sans surprise, l'improvisation s'impose comme le réflexe premier et primaire d'une perception d'urgence forte en général incompatible avec la réflexion.



L'objectif n'est pas de gommer l'urgence qui fait partie du quotidien. Néanmoins on peut modifier sa perception par la démarche stratégique qui va permettre de se préparer intellectuellement à différentes configurations possibles. Que cette anticipation soit vérifiée ou pas, le fait d'y avoir réfléchi permet de « défricher » le sujet, et nous permet de faire face à l'urgence avec un « semblant de déjà vu … »

La meilleure stratégie n'est pas nécessairement la plus intelligente mais celle qu'on aura su exécuter

La démarche stratégique permet d'accéder à une autre dimension. En passant l'urgence par le filtre préalable de la réflexion, on se donne la possibilité d'agir autrement qu'en réaction et/ou improvisation. Agir de façon concertée et

anticipative n'est pas l'apanage des grands groupes !

Sans idéaliser cette lecture théorique des choses, il faut souligner la force d'une telle démarche qui permet de garder un minimum de maîtrise des choses.

Il est admis que la meilleure stratégie n'est pas nécessairement la plus intelligente mais celle qu'on aura su exécuter.

Dès lors cette infirmité « stratégique » des PME est un vrai sujet !

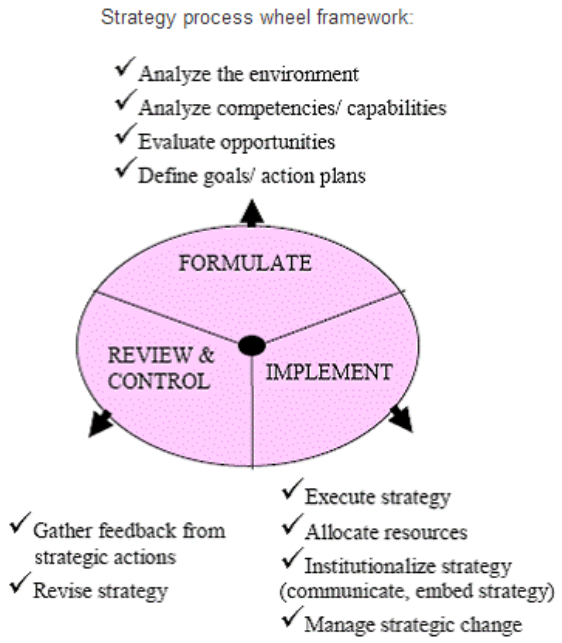
Une illustration intéressante de la porosité de la stratégie avec la finance est la clef de répartition des frais généraux. Sujet polémique s'il en est et souvent l'objet d'âpres débats…

Cette clef doit être expliquée :

- unités d'œuvre utilisées (Chiffre d'affaire, effectifs, géographie)
- variables retenues

L'idée n'est pas de convaincre mais d'expliquer car au final il y a des gagnants et des perdants. Mais le plus important à l'échelle de l'entreprise c'est que cette répartition aille dans le sens de la stratégie !

Au regard de la roue de la stratégie (ci-après), on voit bien que la stratégie est une démarche complète, transverse qui finalement embrasse la gestion d'entreprise toute entière.



Changer de culture Managériale

La croissance s'accompagne nécessairement d'un changement d'organisation et donc de culture de management.

A sa création, l'entreprise est d'abord à l'image de son dirigeant/propriétaire, tout comme l'enfant est jusqu'à un certain âge pour beaucoup le produit de son éducation. Pour prolonger l'analogie, arrive un stade où la personnalité s'affirme, jusqu'à prendre sa destinée en main. Pour l'entreprise, la même logique s'impose. A mesure qu'elle grandit, sa structure s'étoffe, et la personnalisation s'estompe progressivement derrière une logique de délégation.

Cette évolution logique ne va pas toujours de soi et selon le dirigeant et le contexte de l'entreprise cette transition se réalisera à des degrés divers. J'aimerais

à cette occasion citer l'article intitulé « Patron de Pme : le syndrome de Peter Pan » rédigé par trois ingénieurs de l'Ecole des Mines de Paris (Bertrand, Bodenez, Hans, 2009). Le titre annonce avec une pointe d'humour le blocage de certains dirigeants face à l'évolution de l'entreprise. Extraits :

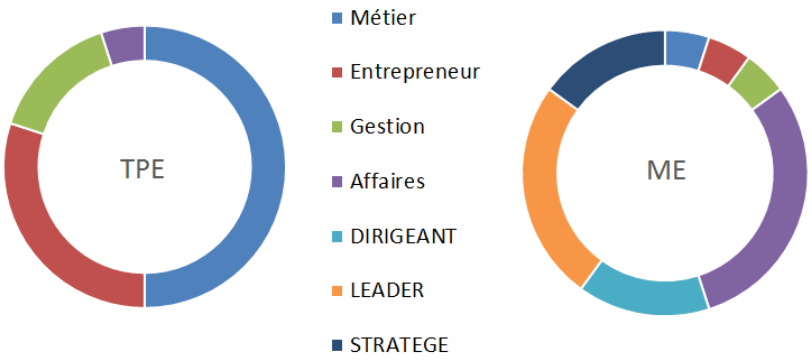
- « de très nombreuses contradictions sont apparues. Toutes portent la marque de ce syndrome et tout indique que pour ces patrons, la croissance n'est pas considérée comme un but en soi » ;

- « si l'on parle souvent de seuils réglementaires dans les entreprises, on doit aussi parler de seuils psychologiques. Ce sont ces limites au-delà desquelles l'entrepreneur fougueux du départ doit s'effacer derrière le gestionnaire »

- « le patron de PME partage une relation de proximité avec ses salariés, en même temps il se considère comme un homme seul au sein de sa propre entreprise. (..) De par son statut d'abord, celui-ci l'isole (...) de par la nécessité enfin de jouer les hommes orchestres. (…) ce statut d'homme-orchestre renvoie à une caractéristique fondamentale du patron de PME : c'est un dirigeant qui délègue peu (…) car c'est une forme de renoncement à l'indépendance à laquelle ils sont attachés et qui les valorise »

The quality of your management skills will be reflected by black ink on your income statements

Ce constat est sévère, direct, mais reflète une réalité



avec laquelle il faut composer dans le cheminement vers la croissance. Ces freins, au niveau managérial, à défaut de les gommer, il faut les intégrer à la réflexion, faire avec… Ainsi, selon le degré avec lequel se manifestent ces réticences, on doit orienter l'approche :

- en termes de communication,
- de rythme dans les changements
- de cheminement, soit la séquence des évolutions

Accompagner le changement

Il est intéressant d'illustrer la nécessaire mutation de l'entreprise à travers l'évolution du rôle de son dirigeant. Ainsi, à partir des compétences identifiées par Louis Jacques Filion (2007), j'ai procédé à une allocation du temps selon le stade de développement de l'entreprise.

Cet exercice illustre l'exigence de la fonction, à mesure que l'entreprise se développe, passant du stade de TPE (Très Petite Entreprise) à ME (Moyenne Entreprise). A la lecture de cette synthèse, deux enjeux se font jour :

- **Etre capable d'élargir ses compétences** au-delà du registre initial. C'est une mutation en profondeur puisqu'à terme les compétences initiales doivent laisser place aux dimensions de DIRIGEANT, LEADER et STRATEGE qui à elles trois représentent plus de la moitié du temps effectif.
- **Changer de registre, c'est-à-dire gérer les transitions**. En effet, il n'a pas de substitution entre les compétences, mais une addition. La difficulté est alors de mettre en retrait les premières pour permettre aux nouvelles d'émerger. Difficile de déléguer quand on est polyvalent. Compliqué de moins s'impliquer dans le métier quand on en est l'expert …

La croissance implique une distanciation dans le fonctionnement de l'entreprise. Olivier Torrès (2009) chercheur à l'EM de Lyon met en lumière deux niveaux de management :

- Le management premier, sensoriel des TPE
- Le management second, à distance

Pour prendre une image, le dirigeant qui pilote au quotidien doit donc accepter de descendre du cockpit et s'installer dans la tour de contrôle …

De l'homme-orchestre au chef d'orchestre

Ce challenge c'est celui de l'homme-orchestre qui à terme doit devenir le chef d'orchestre !

Devant les problèmes rencontrés, le dirigeant développe souvent des logiques d'actions à court terme alors même qu'ils invoquent la nécessité de regarder plus loin. L'un des enjeux est donc de se libérer de la « tyrannie de l'urgence et du quotidien ». Un moyen de desserrer l'étau est de partager la vision. Il existe en effet une certaine distance entre la vision, sa communication et sa réalisation. Si l'on veut sortir de l'exécution, il faut pouvoir compter sur les autres.

Prendre de la hauteur pour atteindre la maturité

Dans une étude réalisée en 2006 par Jean-Paul Betbèze et Christian Saint-Etienne, les auteurs ont tenté de cerner six phases de développement avec leurs caractéristiques correspondantes :

	Etapes	CA (M€)	Effectifs
1	Conception - Création	0 - 1	1 - 10
2	Survie	1 - 5	10 - 49
3	Stabilisation	5 - 20	50 - 100
4	Croissance	20 - 50	100 - 300
5	Décollage	50 - 100	300 et +
6	Maturité	Peut être atteinte à toute taille	

Au-delà de la description objective à travers l'évolution chiffrée, il est intéressant de noter la dimension managériale de cette évolution à travers le dirigeant et son organisation :

1 & 2. Conception – Création - Survie

Créateur, Inventeur/Technicien embrassant tous les domaines de l'activité (industriel, commercial). Exploite une niche produit / service / territoire. C'est l'image du chef d'atelier, et de l'homme-orchestre

3. Stabilisation

Première structuration : embauches en comptabilité/finance, production, commercial. Le patron a appris à déléguer (un peu) mais reste omniprésent, restant le seul à maîtriser toutes les pièces du puzzle produit/clients. Le dirigeant prend la dimension d'Entrepreneur

« Parmi les moyens d'entraînement, l'un des plus efficaces est l'exemple. » - Henri Fayol

4 & 5. Croissance - Décollage

Patron développeur, manager mais déjà stratège. Il sait mettre en place une organisation optimisée, déléguer et choisir des collaborateurs compétents. Organigramme complet : DAF / Directeur Commercial / Directeur Production / DRH. A fait le choix de la croissance plutôt que du contrôle et met en œuvre une stratégie pour sortir de la niche initiale : par extension du territoire. Doit être un communicateur en interne et en externe.

6. Maturité

C'est le dernier étage, celui de la présidence… le nirvana des entrepreneurs, l'accomplissement ultime du dirigeant qui déploie ses talents de stratège. Au-delà de cette caricature, il est intéressant de noter que ce stade de maturité n'est pas lié à la taille de l'organisation.

Cette maturité n'a pas à voir avec les moyens ni les ressources mais d'abord avec la vision et compréhension du marché et sur la stratégie pour assoir l'entreprise.

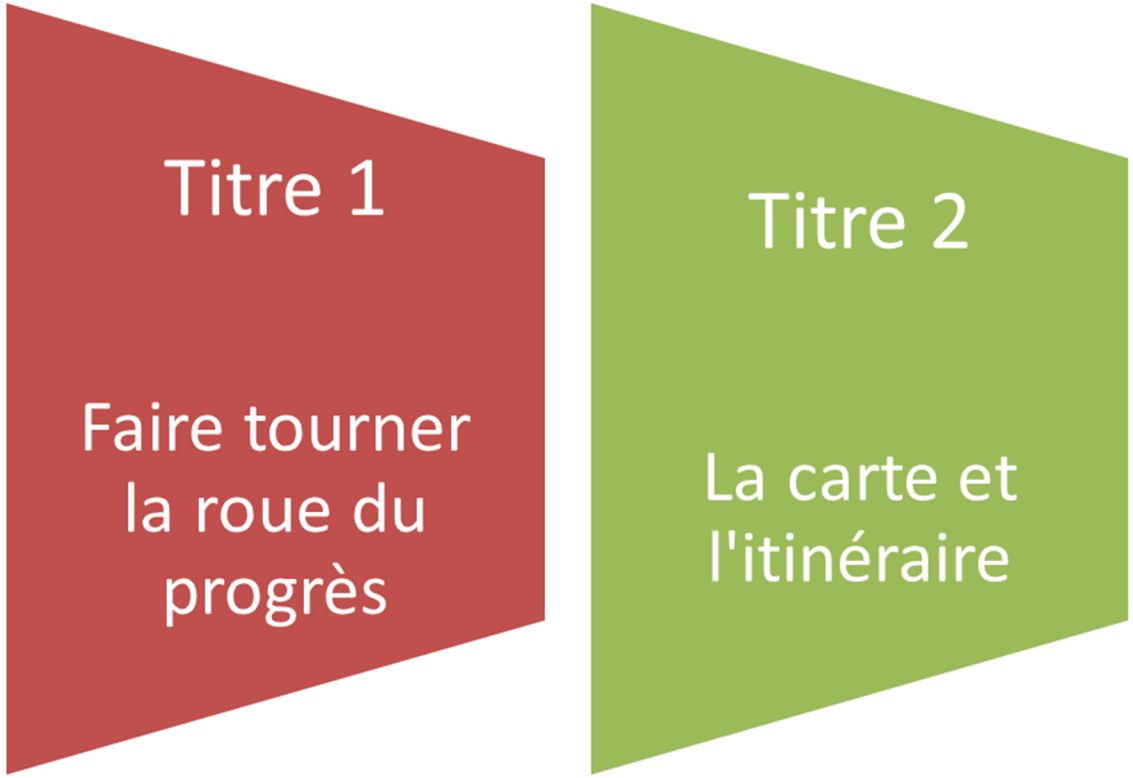
Finalement la meilleure façon pour le Directeur Financier d'accompagner cette évolution managériale, c'est d'y prendre part, suivant la logique de « business partner ».

* * *

Cette approche est enrichissante pour comprendre la complexité du sujet et garder à l'esprit la multiplicité des paramètres, acteurs et dynamiques à l'œuvre. Pour autant cela ne doit pas nous conduire à l'immobilisme. Face à cette réalité complexe, qui peut par certains aspects sembler insaisissable, on va chercher la clef, la porte par laquelle on pourra agir.

Une entreprise performante dans son métier l'est aussi dans son organisation. Et inversement… dès lors par où commencer ?...

#4 TRACER SON CHEMIN …



Partager une vision 48
Les dimensions multiples du progrès 52
Faire évoluer le Système d'Information 53
Viser l'excellence opérationnelle
Délivrer 25

TITRE 1 – FAIRE TOURNER LA ROUE DU PROGRES

Faire tourner la roue du progrès pour permettre à l'entreprise d'évoluer.

Deux ou trois choses à partager…

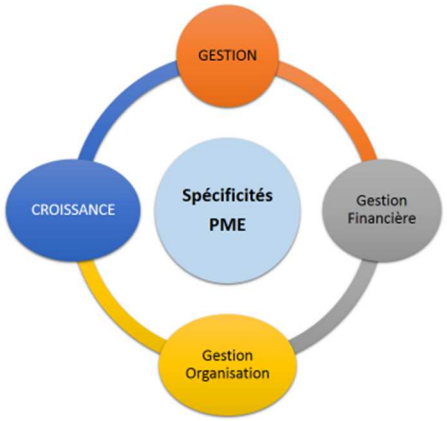
En qualité de Directeur Administratif et Financier d'une PME, je suis concerné par la problématique étudiée et au plus près des réalités décrites.

Selon la formule consacrée, toute ressemblance avec des évènements réels serait fortuite… Néanmoins, je ne tomberai pas dans l'écueil d'énoncer ma solution. Il s'agit de partager quelques convictions et réflexions sur la séquence des actions à mettre en place.

Cette approche n'a donc pas vocation à être universelle mais propose un enchainement solide pour progresser.

Après avoir analysé la gestion sous différents angles et pris le temps de comprendre les spécificités des PME et de la croissance, il peut être tentant de dérouler une logique « matricielle » entre les étapes de développement de l'entreprise et un ensemble de compétences en gestion-finances, marketing, production, R-D, ressources humaines, etc... A la clef, une échelle de perfectionnement à chaque étape du développement.

Mais un modèle reste un modèle… et les incertitudes et les discontinuités sont la règle.

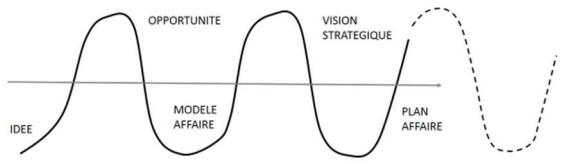


L'EQUATION DE GESTION D'ENTREPRISE

Quel relais privilégier ? Quelle porte pousser ? Faut-il prioriser ou adresser plusieurs problématiques à la fois ? Lever les contraintes où promouvoir les atouts ?

Partager une vision

Dans son étude sur la création d'entreprise, Thierry Verstraete, chercheur à l'Université de Bordeaux, propose une représentation sinusoïdale du parcours pour illustrer le temps qui passe et les allers et retours entre les étapes. La représentation en trois dimensions de cette figure s'apparenterait à une vis qui, lorsqu'elle tourne dans un sens, scelle l'objet qu'elle formalise et qui, en sens inverse, relâche cet objet, soit pour lui laisser suffisamment de jeu, soit pour le libérer totalement.



PROCESSUS ENTREPRENEURIAL

Ce processus n'est surtout pas linéaire et chaque avancée se fait au prix de mise au point qui nécessite de retravailler l'idée. Ce cheminement du dirigeant et des idées est structurant pour le positionnement de l'entreprise. Il faut être capable de le raconter, pour le partager.

Une autre illustration possible est de considérer cette spirale comme l'ADN de l'entreprise ! Pour avancer il faut savoir d'où l'on vient, et où l'on va.

Le Directeur Financier peut contribuer à cette ouverture en questionnant d'abord pour lui-même afin de comprendre la représentation que se forge le dirigeant du présent et de l'avenir de l'entreprise.

Cette vision stratégique émerge le plus souvent sous la forme d'un plan d'affaires lorsqu'il s'agit de « vendre » le projet à des investisseurs, et plus largement aux « parties prenantes ». La définition proposée est la suivante :

« Le plan d'affaires est la forme écrite de l'exercice de conviction et de communication de la vision stratégique du ou des porteurs de projet. Il montre que le modèle envisagé peut générer suffisamment de valeur partageable pour être soutenu. Il inscrit le projet dans le temps en détaillant les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs et, ainsi, réaliser la vision » - Verstraete (2007)

Il est alors surprenant de constater que parmi ces parties prenantes, la première d'entre elle, c'est-à-dire le personnel de l'entreprise, est peu au fait du sujet …

Pourtant les collaborateurs dans leur grande majorité sont en attente de partage sur la stratégie et les objectifs. C'est donc une opportunité managériale à saisir !

Pour avancer il faut savoir d'où l'on vient, et où l'on va

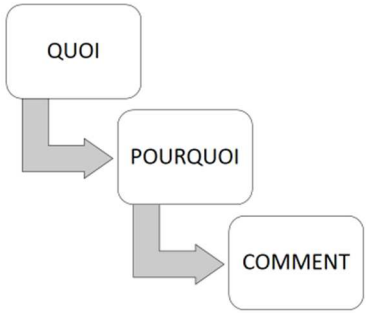
Communiquer sa vision c'est passer d'un processus individuel à un processus collectif. Sans nécessairement être d'accord sur tout, on partage l'essentiel. La vision est donc un repère structurant autour duquel on pourra construire.

Partager la vision, c'est avoir une façon commune de regarder l'avenir, et dans la même direction.

Expliquer le pourquoi

Selon Filion (2007), la vision est « une image projetée dans le futur de la place qu'on veut que ses produits et services occupent sur le marché ainsi que du type d'organisation qu'il faut établir pour y parvenir ». C'est donc extrêmement structurant pour l'orientation de la PME.

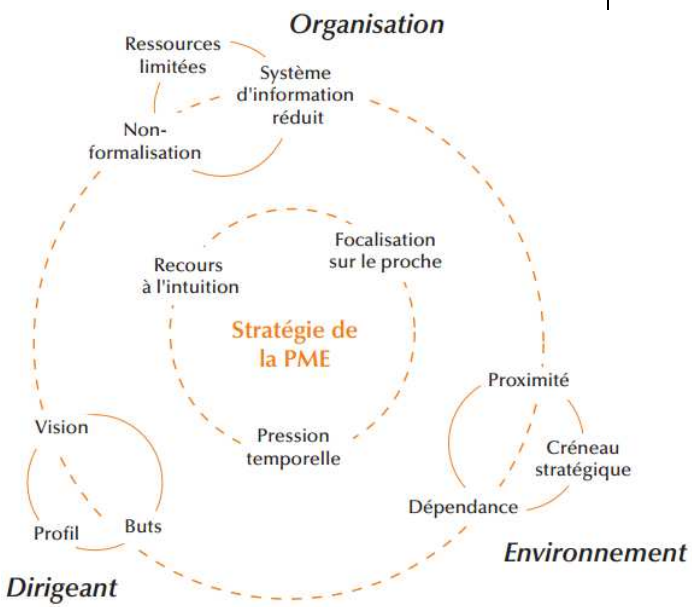
Le travers de ne pas partager la vision amène à positionner les échanges sur le comment : « Voilà comment nous allons faire » est la phrase type pour introduire le propos alors qu'elle devrait le conclure !



Le QUOI est en général explicite, puisqu'il recouvre les activités et les métiers de l'entreprise.

Le COMMENT nous amène à la mise en place du projet. C'est effectivement nécessaire et sur ce plan les managers sont en général intarissables.

Mais sur le POURQUOI… cela suppose d'ouvrir le livre, c'est-à-dire partager la vision évoquée précédemment. En partageant en amont sur le pourquoi, on est à même ensuite de déléguer « intelligemment » et donc de confier des responsabilités et pas uniquement des tâches.



LE CHAMP STRATEGIQUE

Ouvrir le cadre stratégique

Le schéma ci-dessus, extrait d'un article de Gaël Guegen (2009), modélise les interactions autour des trois facteurs spécifiques de la stratégie en PME :

- le dirigeant et sa vision de l'entreprise
- l'environnement
- l'organisation

La fonction finance par son action peut contribuer à l'ouverture du processus de décision stratégique :

- par une démarche de formalisation diffuse et régulière notamment par le biais de l'exercice budgétaire
- en faisant évoluer le SI

Ces 2 leviers peuvent à terme lutter contre le recours à l'intuition et sur une focalisation sur le proche.

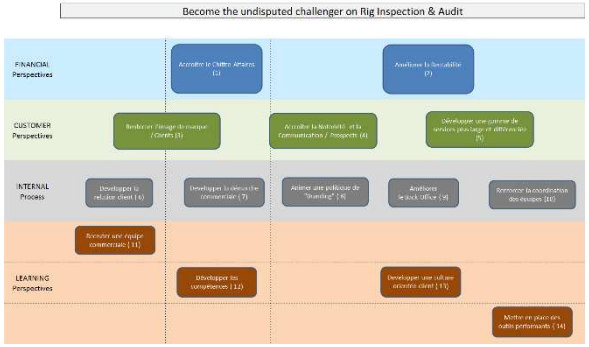
S'intéresser aux causes

L'analyse financière est une démarche puissante mais dont les limites résident dans la matière première : les états financiers qui

- sont fondamentalement tournés vers le passé (coût historique)
- tardent à refléter les changements survenus
- traduisent mal l'importance du capital immatériel

Pour toutes ces raisons, le financier doit savoir se tourner vers d'autres horizons que les données financières et s'ouvrir à d'autres approches.

C'est le cas du « tableau de bord prospectif » de Kaplan et Norton (2001) également appelé « Balanced Score Card » ou BSC.



BSC : ILLUSTRATION

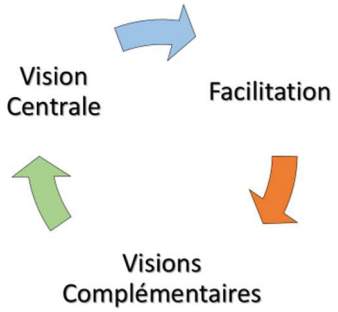
Le BSC est un outil très intéressant car il permet d'agréger l'ensemble des problématiques autour de quatre dimensions :

1. **Learning** : que faire pour accroître notre aptitude au changement et au progrés ?
2. **Internal** : dans quels processus devons nous exceller ?
3. **Customers** : quelle performance pour satisfaire nos clients ?
4. **Financial** : quelle performance pour satisfaire nos actionnaires ?

La publication d'un BSC suppose une vision transverse de l'entreprise et une bonne compréhension de ses enjeux métiers. C'est une initiative que le Directeur Financier est à même de

suggérer et de faire vivre en complément aux outils existants.

Le partage de la vision permet d'initier une boucle vertueuse



Ce processus d'échange permet de diffuser la vision, mais aussi de la nourrir par le biais des visions complémentaires qui vont décliner la vision centrale sur le terrain et en faciliter la réalisation.

Les personnes qui partagent la vision seront plus motivés à contribuer à sa réalisation que si leur rôle se réduit à l'exécution de tâches.

Jazz versus Symphony

On a précédemment utilisée l'analogie du chef d'orchestre pour illustrer le rôle du Dirigeant de PME. Pour aller plus loin, et enrichir la réflexion autour de la musique, examinons quelques extraits d'un article intitulé « Jazz versus Symphony », rédigé par James S Clarkeson, ancien CEO du Boston consulting Group :

« Duke Ellington was not an unusually gifted individual or musical theorist. It is disputed how well he could read musical notation. But measured by his output of original compositions, he may be the dominant figure in twentieth century music.

How his prodigious creativity to be explained ? From people who worked with him it appears he learned to forge the divergent personalities of his jazz group into a single, highly creative instrument. (…)

Members of his band described how he learned to create on the run : he would offer up a scrap of an idea, suggest in general what he wanted, and then rely on his players to take cues from each other and to fill in their parts as they though best. (…) They developed through their membership in the group, and they learned from each other. Most of all, their capacity fro innovation grew as they built on their cumulative experience. (…) On piano, Ellington was in the middle of the process, and communication was instantaneous. The results were astonishing."

C'est une perspective nouvelle qui nous incite à ouvrir le jeu, à décloisonner, et pour les managers à rentrer davantage dans l'action plutôt que de rester à l'écart. Changement de registre :

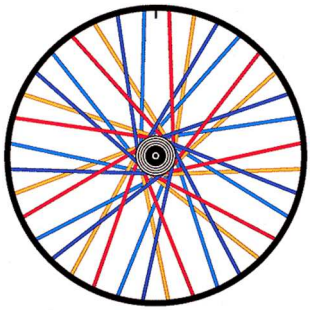
A peine a-t-il endossé la tenue de chef d'orchestre qu'on demande au dirigeant de changer de registre et de poser la baguette… Intuitivement il est en effet difficile de coller la rigueur martiale d'un orchestre symphonique avec le monde de la PME. Le « jazz band » semble plus compatible avec l'esprit … A la lecture de cet extrait sur l'alchimie entre le leader et ses musiciens on peut assez facilement transposer aux règles possibles et souhaitables au sein du management d'une PME où l'improvisation reste possible mais dans un cadre contrôlé et maîtrisé, où la vision du dirigeant se trouve complétée et relayée par des visions complémentaires.

Le Jazz est un monde de diversité, d'improvisions qui favorise la créativité. C'est une approche qui reste à décliner dans nos organisations.

La finalité de toute cette démarche d'ouverture et de partage est de pouvoir engager une « conversation stratégique » entre le dirigeant et l'équipe de direction. Cette conversation est déterminante pour la création et l'évolution de la vision partagée. Cela permet aussi de la maintenir vive et active dans l'esprit de la direction, ce qui est particulièrement important dans une PME où le formalisme des plans, des projets et des stratégies est peu répandu.

Les dimensions multiples du progrès

Les rayons de cette roue, nous les avons évoqués successivement dans la description des différentes dimensions de la croissance.



Progrès managérial

Au niveau du dirigeant et de la fonction finance, leur changement de registre respectif doit permettre à l'organisation de grandir, et gagner en maturité.

Dans ses réflexions sur l'entreprenariat, Hélène Vérin (2011) souligne l'affrontement entre une vision de l'entreprise relevant soit de l'affrontement du risque soit de l'analyse stratégique. En opposant les idéaux types d'Alexandre de Macédoine et de César, on voit apparaître deux visions de l'entrepreneur :

- celui qui bouscule, qui cherche à modifier à son avantage et qui prend le risque (Alexandre) ;
- celui qui tient compte des différents paramètres et qui cherche à mener à bien une action la plus rationnelle possible (César) ;

Le style des dirigeants joue un rôle primordial sur l'action collective. On ne change pas la nature des gens, mais on peut la faire évoluer. Amener Alexandre à plus d'anticipation et de réflexion, et César à mettre davantage de volontarisme et d'émotion dans ses initiatives …

Intuitivement et à titre personnel, on retrouve en César un profil plus proche des qualités recherchées chez un Directeur Financier. Pour garder le meilleur de ces deux approches, il reste donc à l'associer à un dirigeant au profil d'Alexandre et faire en sorte qu'ils travaillent ensemble …

Ne rien faire c'est tout un travail !
Alexandre Lamy – professeur HEC

L'humour est la respiration de l'intelligence. C'est pourquoi j'apprécie ce genre de provocation car elle permet de marquer les esprits. Que nous dit Alexandre Lamy ? Que le cadre ne produit rien. De fait Il encadre. Plus précisément il est là pour gérer les aléas. On se dit alors qu'il doit être bien occupé car, par expérience, nous savons que rien ne se passe jamais comme prévu… le réflexe à avoir est de gérer ces aléas comme des situations et non comme des problèmes. Ce faisant on reste neutre ce qui permet d'en voir toutes les dimensions :

- en négatif, les risques, les dangers
- en positif, les opportunités

Rappelons-nous qu'en chinois, risque et opportunités sont désignés par un même mot.

Par cette neutralité on doit pouvoir examiner les deux faces d'une même pièce.

Evolution du modèle économique

Un modèle économique n'est pas figé. Le management doit veiller à son adéquation avec le marché et sa cohérence avec les ressources de l'entreprise.

Trouver la clef, ouvrir la porte…

Pour lancer la dynamique, on doit donner une impulsion puis entretenir l'élan.

Qu'est-ce qui pousse une TPE à croître? Qu'est-ce qui provoque les reconfigurations organisationnelles constatées? Dans l'étude précitée de Godener, trois catégories d'évènements « sont apparues comme précédant de peu ou étant concomitantes à toute apparition de seuil ».

Il s'agit :

1. en premier lieu du développement du système d'information et de gestion,
2. en second lieu d'une extension de capacité
3. et enfin du lancement d'une expansion commerciale.

Pour les entreprises, ces évènements ont eu l'effet d'un « catalyseur » rendant indispensable une certaine formalisation et un développement de la délégation.

Parmi ces trois démarches possibles, celle qui retient mon attention est le développement du Système d'Information (SI).

Faire évoluer le Système d'Information

Comment les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et plus largement le Système d'Information (SI) peuvent-ils aider à lever certaines contraintes ?

Le développement du SI peut être une solution selon la façon dont l'entreprise s'empare de la démarche et des outils.

- On peut voir le SI comme un mal nécessaire à ranger dans la catégorie des outils
- Ou considérer la démarche comme structurante et voir le SI comme un support de l'organisation de l'entreprise. Dans cette configuration, on est alors prêt à s'investir dans la démarche avec logiquement des attentes fortes en retour sur l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

C'est évidemment sous cet angle ambitieux qu'il faut envisager l'évolution du Système d'Information. L'évolution évoquée consiste à promouvoir à terme un progiciel de gestion intégré (ou ERP pour Enterprise Resource Planning). L'idée n'est pas de prendre un canon pour tuer une mouche … mais de disposer d'un système suffisamment intégré pour promouvoir sur les processus clefs, une logique transverse.

La refonte du SI est une démarche

- de formalisation
- d'unification
- de communication

Sa mise en place est aussi un vecteur pour promouvoir

- la décentralisation
- la différenciation des tâches
- la planification

Le formel se substitue à l'informel, le planifié à l'intuitif, l'écrit au verbal, le local au global... Ce peut être douloureux pour certains, une révélation pour d'autres… ces mutations sont décrites par Olivier Torres (2004) comme une dénaturation de l'esprit et de la nature des PME.

Pourquoi opposer la structure avec la flexibilité ? On doit pouvoir combiner les deux. Certes, la structuration réduit nécessairement le degré de liberté mais doit préserver une part de flexibilité. C'est à cela que l'on reconnait la qualité d'une démarche d'organisation.

J'aimerais à cette occasion citer une réflexion sur l'organisation militaire. S'il y a un corps qui inspire la rigueur et la rigidité, et repose sur le respect des règles, c'est l'armée. Et pourtant, un officier faisait la réflexion suivante : *« sur le champ de bataille, l'ordre et la discipline sont la routine et, l'adaptabilité et la flexibilité, les principales qualités au combat. ».* Cette vérité souligne la complémentarité de qualités et valeurs que l'on a trop tendance à opposer, et qui s'exprime également très clairement dans l'expression suivante : « a flexible approach with unflexible process ».

Le SI va donner une structure, un formalisme, tout au long de la chaine de valeur. Parce qu'on est solide sur nos bases, on peut s'accorder une flexibilité autour de ces principes qui ne remette pas en cause l'essentiel. Piloter aux instruments lorsque c'est nécessaire mais en suivant un plan de vol bien établi !

Sur le champ de bataille, l'ordre et la discipline sont la routine, et l'adaptabilité et la flexibilité les principales qualités au combat

Un SI bien en place offre également un terrain propice pour faire évoluer l'organisation. Or, on sait que le succès d'une PME réside dans sa capacité à évoluer donc à renouveler son organisation pour s'adapter à son environnement Cette capacité de « reconfiguration » était déjà évoquée par l'économiste belge Maurice Ansiaux en 1926.

Dans son analyse, Louis Jacques Filion (2007) parle de la PME comme d'un « Mix de proximité ». La croissance va nécessairement introduire de la distance physique et relationnelle. Le système d'information doit permettre de gérer cette distanciation.

La transformation du Système d'Information doit être vue comme une action fondatrice de la transformation de l'entreprise.
Il n'y a pas de fulgurance derrière un tel projet, comme peut l'apporter une vision stratégique nouvelle. Pour autant, l'évolution du Système d'Information apparait comme le parfait véhicule pour structurer l'entreprise et promouvoir son évolution.

Délivrer

« Une bonne idée, une détermination remarquable, des appuis et des encouragements, un financement obtenu à l'arraché, des gens dévoués… tout y est, on est en affaires ! Ah oui j'oubliais, il faut aussi produire et organiser la prestation des services ! Ça devrait aller de soi … on est si petits ! » - Marie Hélène Jobin – HEC Montréal

Combattre l'inertie

L'inertie inhérente à chaque organisation peut rapidement conduire à faire du surplace. C'est l'ennemi invisible qu'il faut combattre. Les seules armes que je connaisse sont le travail, la volonté et la persévérance. Ces qualités existent chez chacun de nous mais on ne peut pas se contenter d'attendre qu'elles s'expriment naturellement. C'est précisément l'objet de la Mesure et le Management de la Performance que de souffler sur les braises pour entretenir le feu sacré… plus sobrement d'assurer un continuum dans cet effort de convergence vers les objectifs fixés.

La MMP est un formidable outil de convergence et un atout pour améliorer la qualité d'exécution.

Just do it !

Ma réflexion n'est pas de promouvoir la croissance à travers le sport… mais à travers l'engagement et l'implication. Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit, cette deuxième partie étant souvent négligée. C'est le syndrome (un autre ...) du « y a qu'à faut qu'on » ou de la conclusion « on fait comme on a dit ».

Dire ce que l'on fait,
et faire ce que l'on dit !

L'exécution n'est pas le concept le plus sexy ni le plus mobilisateur, contrairement au Marketing ou à la Stratégie qui en comparaison font office de star dans le domaine de la gestion d'entreprise. Pourtant, c'est incontournable. Pour faire le lien avec la Stratégie, il est admis que la meilleure stratégie n'est pas nécessairement la plus intelligente mais celle qu'on aura su exécuter.

Faisons un aparté avec les concepts de gestion grâce aux paroles d'Alain Bashung dans « Vertiges de l'amour » qui nous chantait à juste titre :

A quoi ça sert la frite si t'as pas les moules,

A quoi ça sert le cochonnet si t'as pas les boules,

Pour revenir à nos moutons, à quoi sert la stratégie si on est incapable de l'exécuter ? À rien !

Vu de la fonction finance, cette exigence met en lumière le rôle central du Management de la Performance.

La véritable réussite se construit dans la durée. Performer voir surperformer pendant quelques

années ne garantit pas la pérennité de l'entreprise. La véritable réussite c'est de durer. Lorsqu'on analyse à postériori le parcours des sociétés à succès, ils ne sont ni nécessairement impressionnants ni très différents de leurs concurrents. En revanche, ces sociétés ont souvent pour qualités communes : constance, et régularité dans la performance. On en revient à la qualité d'exécution. On ne devient pas leader en écrasant la concurrence, mais en étant régulièrement au rendez-vous de la croissance et bien évidemment à un niveau supérieur à la concurrence. Croitre de 5% quand le secteur est à 2% est satisfaisant. Lorsqu'on est capable de rééditer la performance sur une décennie, l'écart est significatif.

Les qualités d'exécution et engagement sont très liées. Il faut prioriser puis s'y tenir. Le bon manager répète à l'envie ses priorités.

Bannir les effets d'annonce : derrière chaque décision, il doit y avoir un plan d'action.

Une idée n'est jamais bonne ou mauvaise. C'est l'exécution qui fait la différence – Carlos Ghosn

Dans une étude publiée par Ates, MacBryde et Van der Meer (2007), il est mis en évidence que les PME sont plutôt efficaces pour identifier des opportunités. Cette qualité est d'autant plus développée qu'elle est mise à l'épreuve régulièrement dans une PME qui se doit le plus souvent de « manger entre les pattes des éléphants » …En revanche les PME ne montrent pas les mêmes aptitudes lorsqu'il s'agit d'implémenter des plans d'actions et conduire les changements nécessaires.

Ce n'est pas l'impossible qui désespère le plus, mais le possible non atteint. - Robert Mallet

L'exécution est donc un mal chronique des PME et un levier extrêmement puissant pour croître plus vite que ses petits camarades …

Se concentrer sur l'important

On a trop tendance à s'occuper de ce qui est urgent alors que l'attention et les ressources doivent se porter sur ce qui est important. La démarche MMP doit nous y aider.

Etre attentif au rythme

Dans la volonté de croître, on pourrait penser que l'objectif est de garder le pied au plancher le plus longtemps possible. Mais il faut savoir aussi gérer son effort, et ajuster le rythme en fonction de ses capacités.

Gérer une organisation c'est aussi savoir écouter le bruit et savoir aussi prendre le temps. Ce rythme s'apprécie au regard des moyens et il faut savoir l'accélérer ou le ralentir au gré des circonstances. La compétitivité se joue de plus en plus sur le temps d'action et de réaction.

Le danger est de perdre une partie de sa détermination quelque part entre l'intention et l'action.

La qualité d'exécution va permettre d'entretenir la dynamique de progrès, de garder l'organisation en mouvement et faire en sorte que la roue continue de tourner …

Cela participe à l'excellence opérationnelle.

Ouvrir le livre 56
Tenir le cap 56
Contribuer au progrès managérial 56
Synthèse 57

TITRE 2 – LA CARTE ET L'ITINERAIRE

L'heure est venue de faire son paquetage et prendre la route de la croissance.

Chacun fera sa synthèse des nombreuses réflexions sur la dynamique de croissance et la gestion des PME. Mis bout à bout, ces considérations, réflexions, concepts, outils, et modèles nous permettent de déplier la carte.

Il nous reste à choisir un itinéraire.

Ouvrir le livre

La première étape qui conditionne toutes les autres est le partage de la vision d'entreprise. C'est le premier moment d'un mouvement d'évolution de la PME. La gestion d'entreprise est un sport collectif !

Ce message doit être porté par le directeur financier, qui dans un premier temps va initier cette démarche auprès du dirigeant dans une logique personnelle pour lui permettre d'adresser d'autres problématiques et se poser comme un interlocuteur « business ».

Ce faisant, il pourra alors contribuer à la diffusion de cette vision en tant que « facilitateur ».

Ne nous trompons pas. Les outils et démarches stratégiques qu'il convient d'engager, ne sont pas là pour faire émerger une idée nouvelle, mais pour partager, éprouver et au final sélectionner celles qui existent et composent la vision du dirigeant. La vision est donc bel et bien la matière première de cette démarche d'ouverture.

Tenir le cap

Parce que les ressources sont comptées, et le temps le véritable étalon de la performance, la fonction finance doit se mettre au service de l'exécution, et pour cela promouvoir une démarche de Mesure et Management de la Performance.

Traduire en action les décisions, décliner les objectifs en indicateurs, mesurer, analyser, ajuster participent à l'excellence opérationnelle. Cela ne doit pas rester que des mots. C'est précisément la finalité de la démarche MMP dont on a souligné l'importance.

Et contribuer au progrès managérial

Le progrès comme nous l'avons illustré peut se manifester à plusieurs niveaux. La dimension la plus essentielle est probablement celle qui touche à la

culture managériale, et donc au mode de fonctionnement du dirigeant.

En la matière, la légitimité de la fonction finance, à travers son directeur financier, dépend de sa capacité à contribuer au-delà de son périmètre naturel pour devenir un interlocuteur aussi sur les sujets d'organisation et de mode de gestion.

La performance naturelle

La fonction finance a à sa disposition tout une série d'outils, de démarches et de concepts pour « maîtriser la situation » et garder le contrôle … Cette approche rationnelle va permettre de guider l'organisation et lui permettre d'atteindre ses objectifs. Parfait ! Mission accomplie …

Mais il y a une autre performance : la performance « naturelle » qui mesure la capacité d'adaptation. Assurément, l'organisation « apprenante » est à même de créer un écart avec ses concurrents. Cet écart ne saurait être décisif, mais dans la durée, c'est ce qui permet de performer un peu plus que la concurrence, et donc d'émerger du peloton

Comment développer la capacité d'apprentissage organisationnelle ?

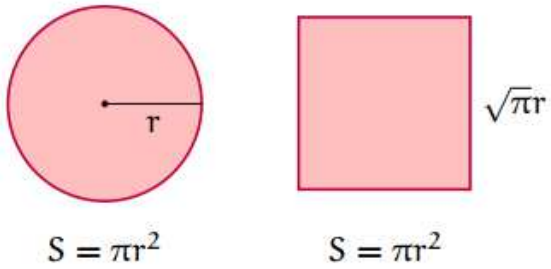
Par exemple en s'imposant une revue de ses propres performances qui soit

- Régulière
- Constructive (qualité des échanges)
- Productive, c'est-à-dire que permette de proposer des actions correctives

Cette revue peut aussi s'appliquer au budget, en rédigeant systématiquement un bilan d'expérience du budget de l'année écoulée. Ce faisant on examinera les paramètres sur lesquels on a été trop optimiste ou inversement top prudent. Ce type d'analyse permet de mieux cadrer ses attentes, et de participer à l'effort d'apprentissage de l'organisation.

La quadrature du cercle inversée

A ceux pour qui le sujet n'est qu'un lointain souvenir… rappelons que le problème de la quadrature du cercle consiste à construire à partir d'un cercle un carré de même aire.



En management la symbolique du cercle est associée à la représentation d'un groupe, et exprime la dimension d'échange et d'unité.

Le carré est à rapprocher de la vision de l'entrepreneur. C'est une construction intellectuelle qui va s'appuyer sur des éléments externes, internes et personnels pour bâtir la vision de l'entreprise qui doit être robuste pour résister à l'épreuve du marché.

Pour ce qui nous intéresse, à savoir la croissance d'une PME, le cheminement à suivre est inversé ! On doit partir du carré (la vision) pour arriver au cercle (l'organisation). Moyennant ce passage, cette transformation, il devient alors possible :

- De partager une vision commune et donc de tourner les pages
- De construire en mobilisant l'ensemble des ressources de l'entreprise, pour entretenir la dynamique initiale, et faire tourner la roue qui chemin faisant permettra à l'entreprise de se développer et d'évoluer.

Synthèse

Cet ultime développement en forme de synthèse éclaire le chemin possible pour engager le changement et promouvoir l'évolution de la PME. Sous l'impulsion de la fonction finance, on peut faire bouger les lignes. Il faut pour cela s'investir, et mettre beaucoup de volontarisme dans la démarche.

« Le futur n'est pas ce qui va nous arriver, mais ce que nous allons en faire » - Henri Bergson

Quel que soit le vecteur de progrès, la finalité est la même : faire évoluer l'entreprise.

En pratique, au-delà des outils, ce qui importe le plus est l'esprit avec lequel on anime cette démarche. La volonté, la persévérance, l'envie, sont des valeurs essentielles et communicatives qu'il faut avoir dans ses bagages ...

CONCLUSION

A l'heure de conclure notre réflexion, plaçons nous sur la ligne d'arrivée et examinons les différentes contraintes qu'il convient de lever pour permettre à la PME de libérer son potentiel.

Débloquer les verrous originels

Le premier blocage tient à la centralisation de la gestion, et plus largement à la forte personnalisation de l'entreprise incarnée (au sens propre du terme) par son dirigeant. Pour amener à plus d'ouverture, il faut engager un dialogue stratégique, et faire en sorte que la vision soit partagée. Ce faisant le second verrou, sur le déficit de vue stratégique, doit progressivement s'ouvrir. Sur la méthode, le processus budgétaire offre une démarche très mobilisatrice et efficace pour décloisonner une entreprise et commencer à raisonner « ensemble » autour d'objectifs communs. Chemin faisant, la formalisation budgétaire va permettre de diffuser une logique de délégation, de mieux définir et différentier les tâches et responsabilités et ainsi faire sauter le verrou de la centralisation ainsi que celui d'une faible spécialisation des tâches.

La communication de la vision et son partage précèdent la gestion car ils en déterminent le cadre stratégique et opérationnel. Passé ce préalable, l'initiative le plus structurante et transverse que la fonction finance doit porter est le développement d'un système d'information performant, qui en organisant les données et les processus, va diffuser une logique de formalisation, essentielle au partage de l'information. Le déploiement d'une telle démarche contribue à l'évolution de l'entreprise, indispensable et complémentaire aux phases d'expansion de l'activité.

Cet équilibre entre le qualitatif (l'évolution) et la quantitatif (l'expansion), entre l'organisation et l'exécution, entre la réflexion et l'action est un exercice délicat. Ce dosage de l'effort est la principale équation à résoudre et la marque des PME qui ont su gérer leur croissance.

Dans cette dynamique, la fonction finance a un rôle important à jouer pour initier et/ou accompagner ces transformations. D'abord sur son périmètre « naturel » par la maîtrise du processus de financement et d'investissement, la mise en place d'un processus budgétaire et enfin la diffusion d'une démarche de Mesure et Management de la Performance.

Contribuer au-delà de la dimension financière

La croissance est « un phénomène multidimensionnel intégrant des influences liées au(x) dirigeant(s), à l'entreprise, à sa stratégie et à l'environnement » (Guyot et al, 2006).

Tout au long de nos réflexions, nous avons soulevé différents leviers qui

- Tantôt influencent la relation avec le dirigeant,
- Tantôt servent l'émergence et la diffusion de la stratégie,
- Tantôt ouvrent des portes sur l'environnement
- Tantôt participent à la convergence des décisions et des actions

Pour actionner ces leviers et prendre part à la dynamique de croissance, la fonction finance doit sortir de sa zone de confort, gagner « en épaisseur » et prendre une dimension métier (logique de « business partner »).

Le triptyque de la croissance

La croissance se joue sur l'intention, sur les aptitudes et sur les opportunités.

L'intention n'est autre que la volonté qui nous anime au quotidien. Cette énergie provient d'abord du dirigeant à l'origine de l'entreprise. Chacun au sein de l'entreprise se doit de relayer cette énergie, d'être une caisse de résonnance à cet enthousiasme du dirigeant pour son entreprise. La démarche de « business partner » de la fonction finance est une bonne illustration de cette dynamique constructive.

Les aptitudes nous ramènent au débat sur l'inné et l'acquis… notre ambition est de relayer ou plus exactement de démultiplier les aptitudes de l'entreprise. La fonction finance est en position de jouer ce rôle :

- Par des actions concrètes dans le domaine de la prévision, de la coordination et du contrôle.
- Au travers d'initiatives visant à accompagner l'évolution de l'entreprise, et désignées par la démarche « progresser ensemble »

Quant aux opportunités, elles se déclinent entre l'accès aux besoins (le marché) et l'accès aux ressources (financières et humaines). Assurer le financement de l'entreprise est la mission centrale de la fonction finance. Son expertise en la matière joue un rôle important dans la trajectoire de croissance de l'entreprise.

La fonction finance doit se positionner en facilitateur, pour servir la vision de l'entrepreneur. Plus la mise en œuvre se concrétise, plus la vision prend de l'ampleur et plus la croissance de l'entreprise s'en trouve favorisée.

Apprivoiser à défaut de maîtriser …

Assurément la croissance a une dimension « holistique », chaque dynamique devant être vues comme des éléments d'un même tout. Dès lors il faut rester humble et se fixer pour objectif non pas de maîtriser la croissance mais de « l'apprivoiser ».

A propos du processus de construction européenne, Jean Monet disait : *« L'Europe se forgera dans la crise, et sera la somme des solutions adoptées par ces crises ».* C'est une gouvernance un peu sportive, mais elle a le mérite d'exister et d'être très pragmatisme. Cette réflexion est totalement transposable à la problématique de croissance des PME et au cycle Expansion/Evolution. La PME évolue le plus souvent en réaction aux évènements, ballotée par les circonstances, pilotée par l'urgence. Au travers de notre réflexion, on se donne la possibilité de s'extraire de cette logique réactive.

La transformation d'une PME en ETI est un long chemin. Le faible nombre d'élu rappelle la logique de sélection naturelle qui prévaut aussi dans le monde économique et qui s'exerce d'abord sur la capacité d'adaptation puis sur la qualité d'exécution.

Henri Bergson nous propose finalement une synthèse et un compromis séduisant sur l'équilibre à trouver.

Il faut réfléchir en homme d'action, et agir en homme de réflexion – H.Bergson

La croissance quelle aventure !

L'analyse détaillée des dynamiques de croissance nous permet de mesurer la difficulté à faire croître les entreprises et cette exclamation d'exprimer à la fois le caractère complexe et passionnant du sujet.

Les réflexions partagées doivent aider ceux et celles qui auront la détermination et la confiance pour passer à l'action et participer à la croissance de leur entreprise. Comme le rappelle Louis Jacques Filion, « la voie entreprenariale et péemiste se présente de plus en plus comme un des parcours qui offre les meilleurs possibilités d'avoir une emprise sur son propre destin et de se réaliser ». Pour ceux qui auraient choisi cette voie, puisse cette réflexion les aider dans l'accomplissement de leurs ambitions.

Dans l'ordre d'apparition à l'écran, Peter Pan, Alexandre le Grand, César, Alain Bashung et le général Mc Arthur… ces personnages nous renvoient à des réflexions, des éclairages, autant de petits cailloux qui vous guideront dans votre recherche du bon itinéraire.

Ce chemin se construit pas à pas. C'est un apprentissage.

Comme le rappelait Steve Jobs à ses équipes, peu de temps avant le lancement du Macintosh : « la récompense est dans le voyage lui-même… ».

RESSOURCES & REFERENCES

BIBLIOGRAPHIE

BCG Perspectives. *Don Corleone and the art of management* / 2012

Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) (Août 2011). *Panorama des PME* / étude

HBR Review. *Less is more* / Ron Ashkenas – Fev 10, 2014

Les Echos (16 janvier 2014) *: Les PME et les TP s'invitent au cœur de l'appareil statistique tricolore* / pp 23

Observatoire des PME – OSEO (2009). *Freins à la croissance des PME à potentiel de développement.* Regards sur les PME – 17 / La documentation française

* * * *

Ates, Bititci, MacBryde, Van der Meer (2007). *An end-to-end process view of strategy management* / Annual strategic management society conference, San Diego

Birch, Haggerty, Parsons (1997). *Corporate Almanac* / Cognetic

Bertrand, Bodenez, Hans (2009). *Le patron de PME ou le syndrome de Peter Pan* / Ecole Des Mines de Paris

Dutraive (2008). Économie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme : une lecture veblenienne / Revue d'Economie Industrielle 124

Douglas J Evan (2013). *Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth.* Journal of Business Venturing 28, 633 – 651

Facchini (2007). *Entrepreneur et croissance économique : développements récents* / Revue d'économie industrielle - 119

Filion (2007). *Management des PME* / Pearson

Gasse Yvon (1992). *Gérer la croissance de la PME* / Editions de l'entrepreneur

Gervais (1978). *Pour une théorie de l'organisation PME* / Revue Française de Gestion 15, 37-48

Godener, A. (1996). *La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielle en croissance*. Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Pierre Mendes-France - Grenoble II, Grenoble

Guegen (2009). PME et stratégie : quelles spécificités ? / Economie et Management - 131

Hertz (1982). *In search of a small business definition* / University Press of America, 454

Julien et Marchesnay (1988). *La petite entreprise* / Vuibert, 288

Julien et Marchesnay (1996). *L'Entreprenariat* / Economica

Julien (1997). *Pour une définition des PME* / Economica, 1-43

Kirzner (1973). *Competition and Entrepreneurship* / University of Chicago Press

McMullen, Shepperd (2006). *Entreprenarial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur* / Academy of Management Review 31, 132-152

Morrison, A., J. Breen et A. Shameen (2003).*Small business growth: intention, ability, and opportunity*, Journal of Small Business Management, vol. 41 n° 4, p. 417-425

Parker C Simon (2013). *Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses ?*. Journal of Business Venturing 28, 653

J.L Peaucelle (2003. *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion* / Economica

Schumpeter (1934). *The theory of economic development*. Cambridge / Harvard University Press

Torrès Olivier (2009). *Réhabiliter le management sensoriel* / Le Journal des Entreprises

Torrès Olivier (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME.

Hélène Vérin (2011). *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée* / Paris, Classiques Garnier, coll. « Histoire des techniques », 2011, p271

SITOGRAPHIE

http://www.croissanceplus.com/ : Créée en 1997, «CroissancePlus » est une association d'entrepreneurs qui fédère les dirigeants d'entreprises en forte croissance et leurs partenaires

http://web.hec.ca/airepme/ : association internationale de recherche en entreprenariat et en PME (AIREPME)

www.uqtr.uquebec.ca/larepe : Le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePE) est une unité constituante de l'Institut de Recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/accueil : Ministère de l'industrie du Canada.

http://fayol.mines-stetienne.fr/fr : Institut Henri Fayol, géré par l'école des mines de Saint Etienne

http://www.bpifrance-lelab.fr/ : Bpifrance Le Lab se donne pour mission d'améliorer la connaissance sur les PME en réunissant ceux qui font l'entreprise et ceux qui l'étudient. L'objectif : jeter un pont entre les entrepreneurs et le monde académique pour confronter les points de vue, enrichir la réflexion et ouvrir de nouveaux débats