

**CHRISTIAN
FOURNIER**

**TECHNIQUES
DE GESTION
DE LA PME**

**APPROCHE
PRATIQUE**



COLLECTION PME



*LES ÉDITIONS
D'ORGANISATION*

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

Si vous n'êtes pas encore informé régulièrement de la parution de nos nouveaux livres, il vous suffit d'envoyer votre carte de visite à :

LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

Service Promotion

26, avenue Émile-Zola, 75015 Paris

Vous recevrez périodiquement, à titre gracieux,
les notices de présentation des nouveautés.

**TECHNIQUES DE GESTION
DE LA PME**

Approche pratique

*CHEZ LE MÊME ÉDITEUR
DANS LA MÊME COLLECTION*

Arnaud d'ABOVILLE
Marie-Madeleine BERNIÉ
Guide pratique du recrutement en PME
Entreprise et candidats : une rencontre

René BARTHE
Visa pour la compta, en route pour le bilan

Françoise BONNARD
Petite entreprise, un expert comptable vous conseille

Édouard BOURGEOIS
La PMI innovante. Guide du développement international

Sylvie LAHANQUE
Fabienne SOLATGES
Les relations publiques : guide pratique

Georges de SAINTE MARIE
Diriger une PME : 10 étapes

6444

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les alinéas 425 et suivants du Code pénal, si elle n'était autorisée par l'éditeur ou par le Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie - 6, rue Gabriel-Laumain - 75010 PARIS.

Collection PME

9 1537

Christian FOURNIER

TECHNIQUES DE GESTION DE LA PME

Approche pratique



LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

AUX ÉDITIONS D'ORGANISATION

Guy BOBICHON

30 recettes pour réussir vos ventes

Patrice BOISSY

Développement international – le choix des stratégies

Maurice BOMMENSATH

Votre entreprise face à 1992 : le marché unique européen

Jean-Pierre FARGANEL

Créateurs d'entreprise : votre stratégie marketing

Jean LATOUR

Artisans et commerçants : comprendre votre gestion

Gérard LEBRUN

Réussir la vente : guide illustré

Jean-Pierre LEHNISCH

Création d'entreprise ; les clés du succès**Le mailing, clé du succès de vos ventes**

Alain LEIRITZ

Bases de la gestion financière

Pierre-Guy de LENTDECKER

Le technicien du commerce international

Jean LOCHARD

Initiation à la comptabilité générale**1) Les techniques comptables****2) Les documents de synthèse**

Claude MAIRE

Acheter une entreprise

Corinne MORIOU

Créez votre entreprise dans la CEE

Pierre RATAUD

Vademecum de la vente**L'alchimie de la vente**

Jacques SIGAUD

Hôteliers-restaurateurs : les principes d'une bonne gestion ;**Un cas de management appliqué à la PME**

Jacques STOQUART

187 idées pour accroître votre clientèle locale

Gilles THIRIEZ

Créer et développer une franchise

Gilles UNTEREINER

Le marché allemand. Stratégie pour un challenge

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	9
Chapitre 1 - DÉFINITION DE L'ENTREPRISE	
1. Objet de l'entreprise	11
2. Objectifs de l'entreprise	15
3. Stratégie de l'entreprise	17
4. Implémentation ou mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise	23
Chapitre 2 – DIRECTION DE L'ENTREPRISE	
1. Organisation et PME	25
2. Types de direction	28
3. Propositions de renouvellement des méthodes de direction	30
Chapitre 3 – ENCADREMENT	
1. L'encadrement	33
2. Responsabilité de l'encadrement	34
3. Travaux de l'encadrement	36
4. Promotion interne ou recrutement externe	43
5. Santé de l'encadrement	44
6. Les conseillers	45
Chapitre 4 – OBJECTIFS-CLÉS DES FONCTIONS	
1. Marketing	47
2. Innovation	50

	pages
3. Structures	51
4. Ressources	55
5. Social	68
6. Profits	70
 Chapitre 5 – OUTILS DE DIRECTION	
1. Étude de l'environnement	71
2. Étude des forces et faiblesses de l'entreprise	77
3. Planification	80
4. Budget	81
5. Mesures des réalisations	95
 Chapitre 6 – ORGANISATION DES FONCTIONS	
1. Généralités	113
2. Fonction organisation	114
3. Fonction marketing	117
4. Fonction conception de produits	119
5. Fonction commerciale	121
6. Fonction production	122
7. Fonction approvisionnements	124
8. Fonction relations humaines	125
9. Fonction financière et comptable	128
10. Fonction contrôle de gestion	129
11. Fonction informatique	130
12. Autres fonctions	131
 Chapitre 7 – CULTURE	
1. Le diagnostic	135
2. L'objectif de culture	137
3. Plan d'actions	137
 CONCLUSION	 139
 BIBLIOGRAPHIE	 141

INTRODUCTION

Les entreprises, et en particulier les PME, présentent souvent des difficultés qu'elles auraient pu éviter par une gestion interne plus technique de leur activité. En effet, ces difficultés proviennent essentiellement des lacunes du management, et non de l'environnement étatique, concurrentiel, politique ou syndical, généralement simples excuses pour se décharger de la responsabilité de l'échec.

Parmi ces lacunes du management, l'une joue un rôle particulièrement lourd de conséquences : le comportement « POLITIQUE ».

Trop souvent, les attitudes, purement politiques des dirigeants et de l'encadrement entraînent, ou sont la source de difficultés qui auraient pu être facilement contournées par une approche technique des problèmes. Le souci de plaire, de mettre en difficulté, de se mettre en avant auprès de la hiérarchie, de briller lors d'une réunion importante, de se concilier les faveurs de tel dirigeant ou personne influente extérieure à l'entreprise... et autres extravagances de ce style, deviennent dans beaucoup trop de cas l'élément moteur, voire le seul élément dirigeant de l'entreprise.

Si dans l'environnement culturel actuel, il est nécessaire de ne pas complètement oublier cet état de fait, il n'en reste pas moins que seule une gestion technicienne de l'activité permettra d'assurer la survie à long terme de l'entreprise. Dirigeants et encadrement doivent créer les conditions indispensables à la mise en œuvre et à la réalisation d'une gestion technique, et non politique, de l'entreprise. A savoir :

- mettre en place, maintenir et développer un niveau de compétence suffisant dans chacun des métiers de l'entreprise ;
- développer une culture d'entreprise, un système de motivation

et de reconnaissance qui soit uniquement axé sur la mise en œuvre de cette compétence.

Le contenu de ce livre reprend ces deux axes dans une optique de PME.

Les PME rencontrent plus de difficultés à maintenir une telle politique :

- du fait de leur taille (beaucoup de fonctions se retrouvent en dessous de la taille critique) ;
- du fait de la stabilité de leurs dirigeants (créateurs ou compagnons du créateur ayant accompagné la croissance de l'entreprise) ;
- du fait de l'accession à la position de notable local du ou des dirigeants ;
- du fait de l'attrait limité qu'elles exercent sur les diplômés de l'enseignement supérieur ;
- ... du fait d'un manque de vue prospective de leur encadrement.

Quelle que soit l'importance de l'entreprise, les éléments qui suivent doivent être clairement définis et mis en œuvre. La qualité du résultat dépendra le plus souvent de la faculté, du ou des dirigeants et de leur encadrement, de regarder la vérité en face et de se remettre en cause, et non de la complexité des méthodes ou de leur coût.

- 1) Définition claire de son objet, de ses objectifs et de sa stratégie.
- 2) Définition claire et résolument moderne de son style de direction.
- 3) Encadrement à la hauteur des défis de l'entreprise.
- 4) Définition claire et cohérente des objectifs-clés de ses différentes fonctions.
- 5) Outils de direction performants.
- 6) Organisation claire et cohérente des différentes fonctions.
- 7) Culture dynamique et résolue.