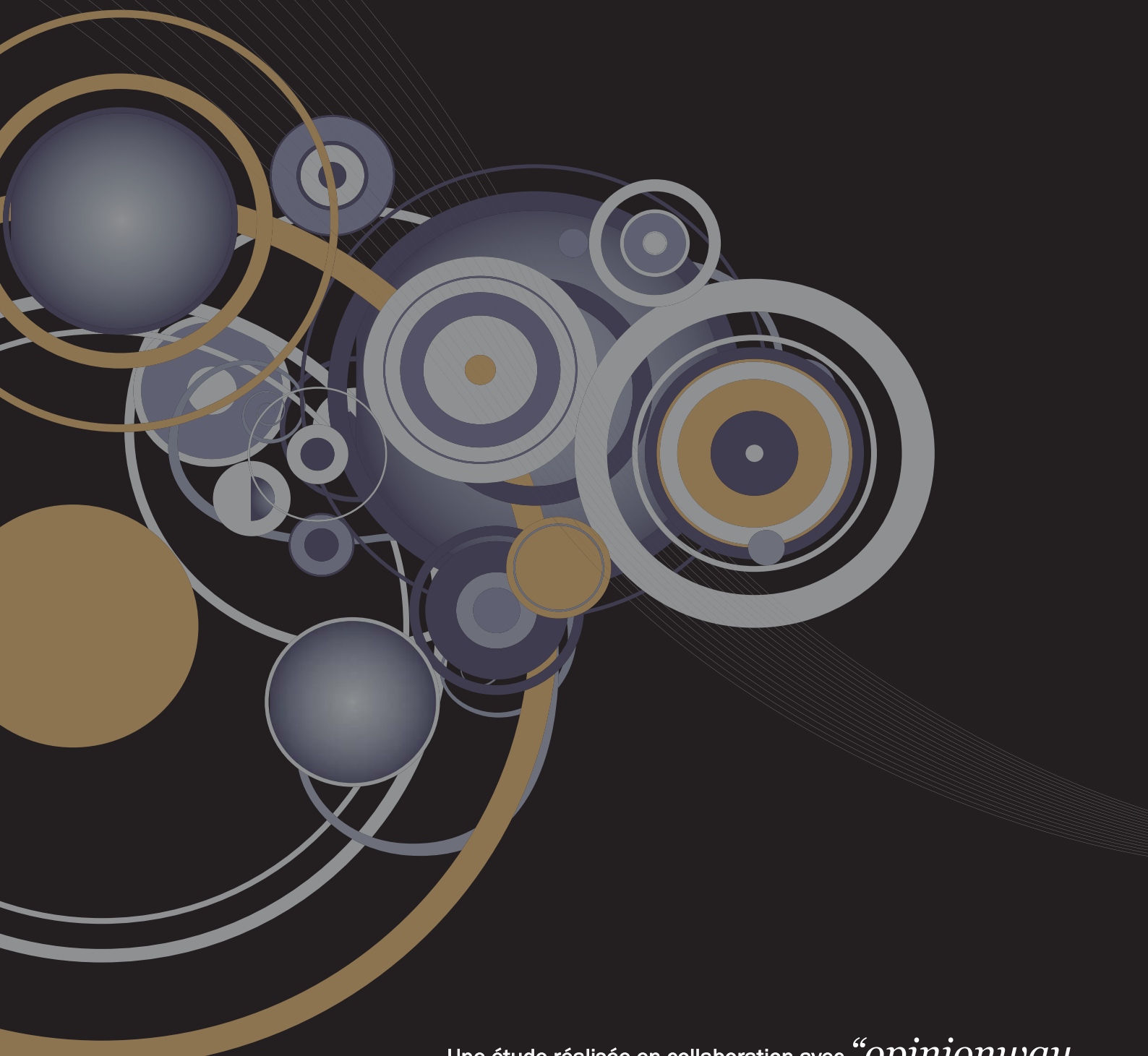


LES PME EN 2010

ATTENDRE OU ENTREPRENDRE ?



Après deux années de crise et au moment où les médias font part de premiers signes de reprise, nous avons voulu solliciter ceux qui emploient près des deux tiers des salariés français, à savoir les cadres dirigeants des entreprises de taille intermédiaire. Notre objectif était de connaître leurs priorités pour 2010 au regard des difficultés rencontrées en 2009.

Une année 2009 plus difficile que prévu

Les dirigeants étaient prévenus mais ils sont cependant près de la moitié à déclarer que l'année 2009 a été plus difficile que prévu.

Les raisons à cela : une offre produits et services inadaptée au nouvel environnement et un manque de soutien financier externe, en particulier de la part des banques.

Mais toutes les entreprises ne sont pas logées à la même enseigne. Un tiers d'entre elles estiment que les difficultés rencontrées furent moins importantes qu'anticipé et mettent en avant comme arme principale pour surmonter la crise, leur capacité à proposer une offre adaptée à la demande du marché.

2010 : assurer les ventes et mieux gérer le cash

Malgré les signes positifs en début d'année 2010, l'esprit des chefs d'entreprise est à la prudence. L'heure n'est pas encore aux investissements et aux grands projets. Il s'agit avant tout de se recentrer sur l'essentiel : le commerce et le cash.

- Les directeurs commerciaux peuvent donc se réjouir, les Directions Générales porteront, cette année, une attention toute particulière à leurs actions. Les trois-quarts des personnes interrogées, quel que soit le secteur d'activité, déclarent que la performance commerciale reste leur principale priorité.
- Le cash reste le nerf de la guerre. Les Directions Financières seront-elles aussi mises à contribution, en axant leurs efforts sur la recherche de cash et sur une meilleure visibilité dans leurs prévisions afin de ne pas reproduire les situations de 2009 ?

Bien évidemment, mais dans une moindre mesure, les autres fonctions de l'entreprise apporteront leurs contributions à cet « effort de reconstruction » en visant l'obtention des gains de productivité et l'amélioration de la performance opérationnelle :

- Réduction des coûts et flexibilité pour la Supply Chain,
- Automatisations nouvelles et meilleure intégration du Système d'Information,
- Capitalisation sur le potentiel humain en place dans une vision à court terme de la gestion des Ressources Humaines.

Autant de challenges pour les entreprises qui s'estiment pourtant en majorité plutôt bien préparées.

Consolider et se tenir prêt

En conclusion, 2010 semble être une année où les entreprises doivent gérer un paradoxe : optimiser des modes de fonctionnement et des outils sur lesquels elles estimaient avoir fait l'essentiel du travail. La crise a révélé au dirigeant qu'il n'était malheureusement pas doté d'un système de pilotage et de gestion qui lui permette de réagir suffisamment vite et d'anticiper.

Devant cet état de fait, les sociétés interrogées appliquent tout simplement des recettes pragmatiques et reviennent aux fondamentaux : utiliser au mieux les moyens dont elles disposent pour obtenir des gains rapides et tendre vers plus de flexibilité.

Un pragmatisme qui devra se transformer rapidement en audace au moment de la reprise afin d'être parmi les premiers à bénéficier des opportunités de croissance, face à des concurrents européens ou internationaux qui affichent dès à présent une attitude plus volontariste comme nous avons pu le constater au travers d'autres études.

Eric Labruyère

Associé

elabruyere@ineum.com

Les priorités stratégiques des entreprises :



Le commerce avant tout

En cette période d'instabilité économique, il n'est donc guère surprenant de constater que près des trois-quarts des entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité, déclarent focaliser leurs efforts sur leur performance commerciale.

Pour y parvenir, elles se sont majoritairement mobilisées ces dernières années sur deux leviers :

- Investissement dans leur processus de gestion de la relation client.
Cette CRM (Customer Relationship Management) prend différentes formes selon l'entreprise; depuis le simple système qualité ou les enquêtes de satisfaction, jusqu'à la mise en place d'outils informatiques aux fonctionnalités plus ou moins étendues comme la gestion des forces de vente, la gestion des réclamations, le pilotage des campagnes marketing...
- Investissements informatiques accompagnés d'une structuration de leurs processus commerciaux, notamment pour les entreprises de plus grande taille.

Logique de conquête versus logique de fidélisation

Pour 2010, le commerce reste la priorité mais les enjeux différeront selon la taille de l'entreprise :

- Les plus petites entreprises privilégieront l'augmentation de leur part de marché à travers la recherche de nouveaux clients, l'amélioration de la compétitivité des offres, l'ouverture de nouveaux canaux de distribution, et le développement du e-commerce,

- Les entreprises de taille plus importante, ayant une meilleure assise sur leur(s) marché(s), valoriseront leur portefeuille clients existants en portant leurs efforts sur la fidélisation : programme de fidélisation, politique de rétention, services différenciés, ...

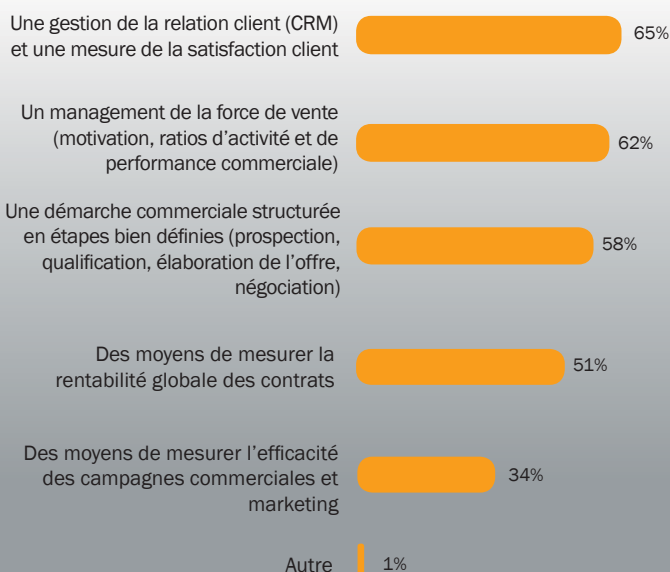
Si toutes ces entreprises se distinguent dans leur stratégie commerciale, elles se rejoignent autour d'une autre priorité qui est la maîtrise de la rentabilité des contrats.

Dans un contexte concurrentiel exacerbé, il n'est pas rare que les entreprises proposent des services complémentaires pour se différencier par rapport aux autres offres. Mais elles ont dû également accepter des conditions financières en dehors des principes établis afin de conserver certains marchés. De ce fait, la moitié des dirigeants interrogés reconnaissent ne pas savoir combien leur rapporte individuellement chaque contrat : même si décrocher des contrats reste l'essentiel, la crise semble avoir fait changer les mentalités et par conséquent les modes de gestion.

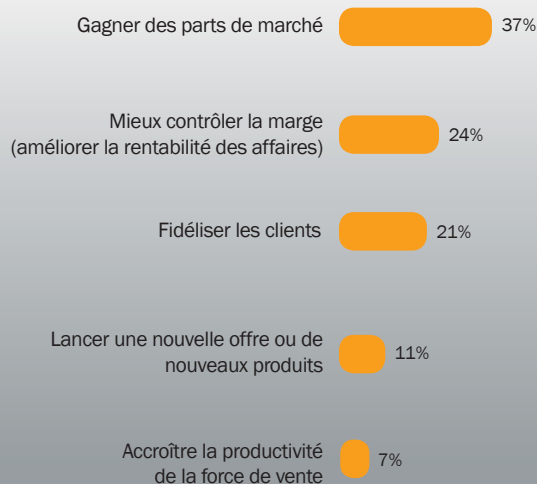
Enfin, cette crise amène également à raisonner davantage dans une logique court terme et d'économie en valorisant pour le moment ce qui existe : seules 11% des entreprises pensent développer de nouveaux produits ou services.

« Une priorité : la maîtrise de la rentabilité des contrats et le pilotage par la marge »

De quel éléments votre entreprise dispose-t-elle dans le domaine de la performance commerciale ?



Quelle est la priorité actuelle de votre entreprise dans le domaine de la performance commerciale ?





La performance financière

Une fonction Finance bien équipée et capable de piloter...

Une entreprise pérenne se doit d'avoir une situation financière saine. C'est pourquoi, les dirigeants ont apporté une attention particulière au domaine Finance en investissant de manière homogène sur l'ensemble de ses métiers. Aucun thème ne semble avoir été privilégié et les directeurs financiers se déclarent tous en majorité équipés pour bien piloter leur performance financière.

Pour atteindre ce consensus, les entreprises ont porté leurs efforts sur des thèmes différents selon qu'elles soient de petite ou de grande taille :

- Les plus importantes se sont concentrées sur la réduction du coût de leur fonction finance (rationalisation, standardisation ou centralisation de certaines fonctions, ...), sur la mise en place de reporting opérationnels et performants ainsi que sur l'optimisation du processus prévisionnel. Ce dernier point ne semble pour autant pas avoir été efficace pour, à la fois, prévoir la crise qui vient de s'écouler et recalculer des atterrissages plus fiables.
- Les plus petites se sont attachées à s'équiper en solutions plus intégrées (ERP : Enterprise Resource Planning) rattrapant ainsi le retard qu'elles avaient pris au début des années 2000.

Le cash et les prévisions demeurent les éternels sujets de préoccupation

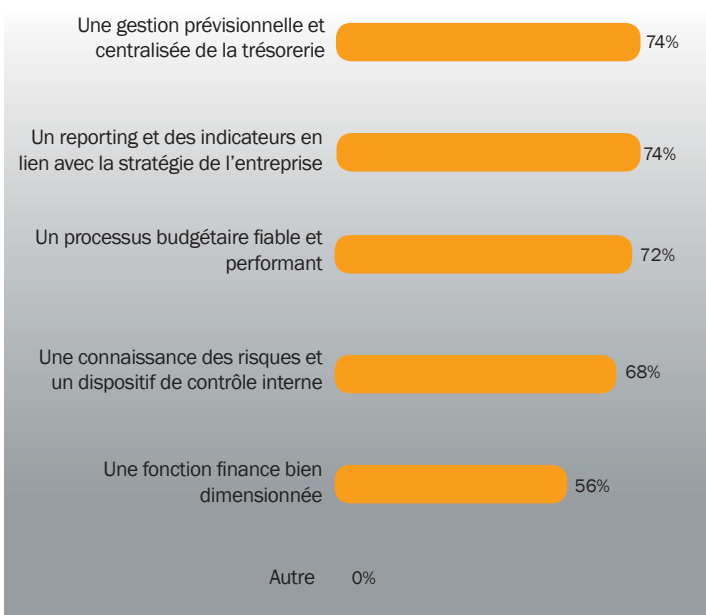
S'il est un point positif aux crises, c'est qu'elles sont généralement révélatrices des faiblesses des organisations et des outils. Ainsi, malgré cette apparente préparation, les Directions Financières ont pu se rendre compte des dysfonctionnements de leur processus et donc axer leurs efforts sur les points suivants :

- La trésorerie, avec un impact direct dans les comptes des entreprises (besoin en fonds de roulement, charges financières, ratios bancaires, ...) mais aussi sur la viabilité globale de l'entreprise.
- Les processus budgétaires avec, là aussi, un impact direct dans les comptes des entreprises. Ces budgets conditionnent les investissements qui sont réalisés, la communication qui peut être faite à la communauté financière et le suivi des activités qui est effectué tout au long de l'année.

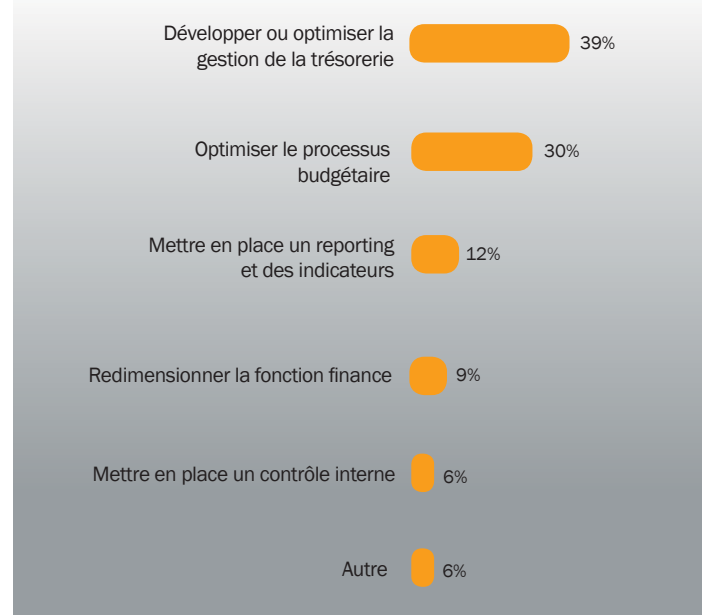
Les évolutions sur ces deux thèmes permettront aux entreprises de faire face, dans la durée, à un environnement de plus en plus cyclique.

« Les Directions Financières vont continuer à améliorer leurs processus de prévisions »

De quels éléments votre entreprise dispose-t-elle dans le domaine de la performance financière ?



Quelle est la priorité actuelle de votre entreprise dans le domaine de la performance financière ?



Une logistique qui a été l'affaire de tous

Ces dernières années, les entreprises ont mesuré l'importance de la logistique tant du point de vue de la différenciation commerciale (rapidité et fiabilité) que du point de vue financier (source d'économie potentielle). La plupart ont mis en œuvre et/ou optimisé leur organisation et leurs systèmes afin de réduire les coûts logistiques et les niveaux de stocks.

Même si plus d'un tiers des entreprises interrogées se considèrent dotées d'organisation Supply Chain transverse et de processus Lean Manufacturing, il n'en reste pas moins que ces deux pratiques restent l'apanage des sociétés du secteur industriel.

Une industrie en quête permanente d'économie

Véritables solutions pour maintenir un bon niveau de performance, ces organisations restent encore à déployer dans un grand nombre d'entreprises. Elles permettront d'accroître la flexibilité des ressources industrielles ou humaines et de mieux s'ajuster aux variations de la demande, aujourd'hui parfois très brutales. Observant les résultats positifs obtenus dans les secteurs industriels, les cadres dirigeants des entreprises de services commencent d'ailleurs à y porter un regard très intéressé.

Les axes d'optimisation consistent à :

- Fluidifier la production via notamment la mise en place de flux tendus et la recherche constante des gaspillages/dys-fonctionnements,
- Bénéficier d'une vision globale des flux et des stocks via la mise en place d'une Supply Chain étendue.

Au-delà de cette optimisation des outils de production, les entreprises s'accordent pour dire que la qualité de service est le facteur différenciant pour gagner et conserver les clients.

L'enjeu de ces prochains mois sera donc de :

- Améliorer le niveau de service global, par la mise en place de nouveaux schémas logistiques,
- Différencier les niveaux de service selon les segments de clientèle.

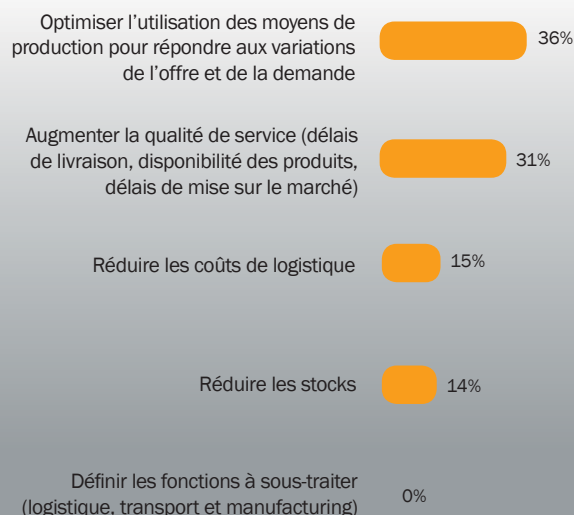
La sous-traitance, quant à elle, a déjà été largement mise en œuvre dans tous les secteurs d'activité et les entreprises se sont dorénavant recentrées sur leur Core Business. L'enjeu n'est plus d'en étendre le périmètre mais de piloter ces prestataires plus efficacement pour contribuer à l'amélioration de la qualité de service globale.

« La qualité de service est le facteur différenciant pour gagner et conserver les clients »

De quels éléments votre entreprise dispose-t-elle dans le domaine de la performance industrielle et logistique ?



Quelle est la priorité actuelle de votre entreprise dans le domaine de la performance industrielle et logistique ?





La performance des ressources humaines

Hier, maîtriser les coûts salariaux

Pour une entreprise, l'homme est une ressource avant tout précieuse mais également coûteuse et parfois complexe à gérer. C'est pour cela que les dirigeants ont beaucoup investi sur la mise en place d'outils informatiques RH et dans la recherche de solutions d'optimisation de leurs processus et organisations.

Cela s'est traduit notamment par :

- L'adoption d'outils GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences), sur lesquels se sont principalement penchés les entreprises du secteur BTP qui, de par son activité, se doit d'anticiper la gestion de ressources affectées à des contrats pluriannuels,
- Une gestion de l'évolution de la masse salariale pour laquelle les entreprises ont étudié de multiples solutions périphériques en matière de rémunération de leurs salariés (au-delà du simple versement de salaires bruts).

Aujourd'hui, capitaliser sur sa richesse interne

Pour 2010, dans un début d'année qui paraît encore incertain et incite à la prudence, l'objectif n'est pas de recruter mais, en grande majorité, d'utiliser au mieux les compétences disponibles au sein de l'entreprise.

Cela passera majoritairement par :

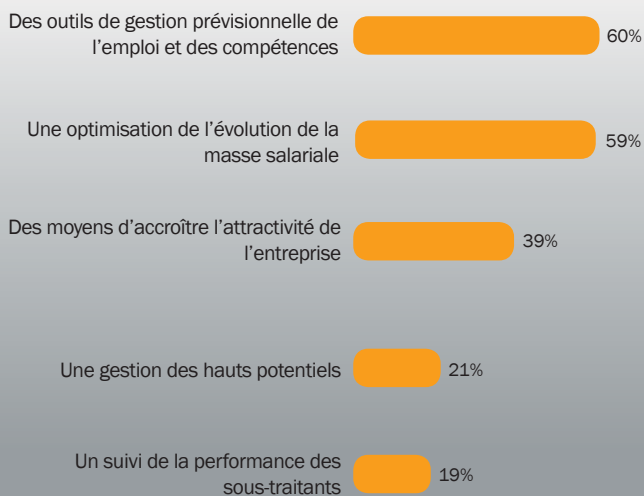
- Un renforcement de la mobilité interne,
- Une meilleure gestion des talents,
- Une recherche de polyvalence des équipes (notamment dans le monde industriel), ... et contribuera ainsi à l'objectif de maîtrise des coûts RH déjà initiée et qui continue à se poursuivre sur 2010.

Deux autres objectifs sont aussi fixés mais dans une priorité moindre :

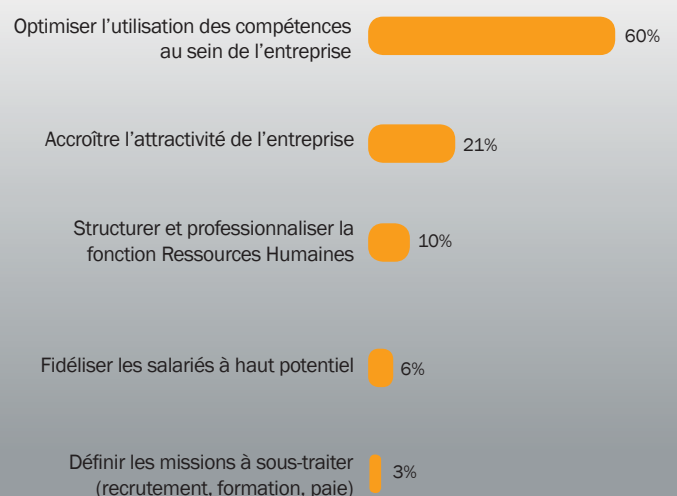
- L'accroissement de l'attractivité de l'entreprise, qui servira pour cette première partie d'année comme un moyen complémentaire de rétention des salariés et une préparation aux futurs recrutements qui pourraient s'opérer en fin d'année si la situation économique s'améliore,
- La structuration et la professionnalisation de la fonction RH afin que cette dernière soit davantage dans un rôle d'accompagnement à la transformation de l'entreprise – et cela principalement dans les PME de grande taille.

« L'objectif n'est pas de recruter mais d'utiliser au mieux les compétences disponibles »

De quels éléments votre entreprise dispose-t-elle dans le domaine de la performance RH ?



Quelle est la priorité actuelle de votre entreprise dans le domaine de la performance RH ?



Un système d'information à la fois ERP et «Best of Breed»

Ces dernières années, les systèmes d'information ont été placés au centre des préoccupations de l'entreprise et leur évolution s'est effectuée suivant deux axes stratégiques distincts :

- La mise en place récente d'ERP comme socle au système d'information de l'entreprise. Elle dispose d'une application fiable et intègre leur permettant de piloter les principaux processus de l'entreprise. Toutefois, la dimension généraliste des ERP les limite dans l'accompagnement de certaines fonctions stratégiques.
- La mise en place d'applications par grandes fonctions de l'entreprise, dans une approche appelée « Best of Breed », pour palier aux insuffisances des ERP. On retrouve par exemple des progiciels de planification globale, de logistique transport, de ressources humaines ou de SAV.

Pour les DSI, un seul but : l'optimisation et l'intégration du système d'information >>>

A la recherche de plus de cohérence

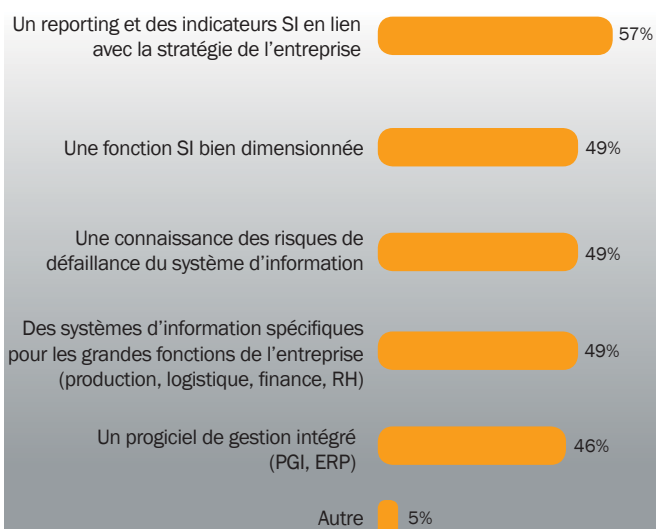
Dans ce contexte, on constate un manque de transversalité qui se traduit souvent par :

- Une multiplication des référentiels,
- Une perte de productivité administrative importante pour réconcilier les informations,
- Un manque chronique d'indicateurs de performance opérationnelle et d'alignement avec les processus internes.

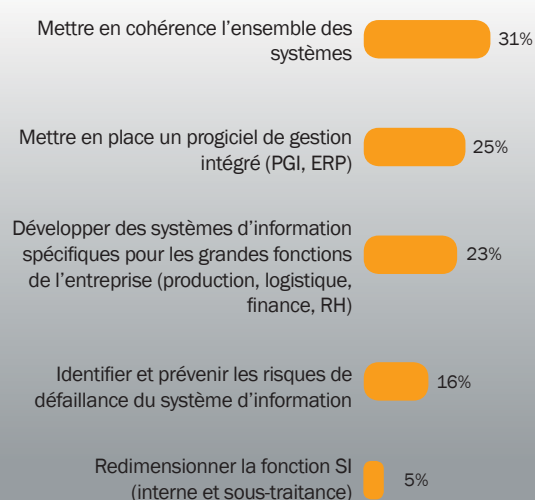
C'est pourquoi, pour le futur, les Directions des Systèmes d'Information se sont fixées comme principal objectif de mettre en cohérence l'ensemble de leurs systèmes d'information.

- Aligner les fonctions opérationnelles et métier avec les systèmes d'information,
- Décloisonner les services en renforçant l'approche par les processus,
- Fiabiliser et faciliter l'accès aux indicateurs,
- Optimiser les coûts d'exploitation de la fonction IT,
- Renforcer l'automatisation par la mise en place d'applications ciblées ou d'une nouvelle génération d'ERP.

De quels éléments votre entreprise dispose-t-elle dans le domaine de la performance du système d'Information ?



Quelle est la priorité actuelle de votre entreprise dans le domaine de la performance du système d'information ?





Cette étude a été menée par OpinionWay pour Ineum Consulting.
Les interviews ont été réalisées entre le 4 et le 13 novembre 2009 auprès de 200 dirigeants d'entreprises de taille intermédiaire, tous secteurs d'activité confondus, employant entre 100 et 5 000 salariés en France.

A propos d'Ineum Consulting

Ineum Consulting est une société de conseil en stratégie, organisation et management des systèmes d'information. Ineum Consulting assiste ses clients dans la réalisation de leurs choix stratégiques, opérationnels et technologiques, en toute objectivité. La gamme de services qu'elle couvre, focalisée sur la connaissance profonde des métiers de ses clients et sur sa capacité à mettre en oeuvre des solutions spécifiques, représente une force de proposition unique. Ineum Consulting, avec 1 300 collaborateurs présents en Algérie, Australie, Belgique, États-Unis, France, Italie, Luxembourg, Maroc, Suisse et au Royaume-Uni, fait partie du groupe Management Consulting Group Plc, coté au London Stock Exchange.

Paris

159, avenue Charles de Gaulle
92521 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : +33 1 55 24 30 00

Lyon

Immeuble « Le Front de Parc »
109, boulevard de la bataille de
Stalingrad - BP 11259
69608 Villeurbanne Cedex
Tél. : +33 4 72 82 52 00

Nantes

Impasse Augustin Fresnel
BP 80363
44816 Saint-Herblain
Tél. : +33 2 51 80 14 06

Marseille

5, place de la Joliette
BP 94554
13002 Marseille
Tél. : +33 4 26 84 58 50