



Newsletter n°21

## **LA TRANSITION NUMÉRIQUE DES PME EN FRANCE : UN CHALLENGE DIFFICILE**

- **UNE SITUATION INQUIETANTE**
- **POURQUOI SE NUMERISER ?**
- **HIERARCHISER LES PRIORITES ET PROCEDER PAR ETAPES**
- **LES RISQUES ET LES FACTEURS CLEFS DE SUCCES**

### **UNE SITUATION INQUIETANTE**

Ceux qui pratiquent de près les PME françaises savent que la culture de gestion, au sens large y est très inégale et que ce déficit est un frein sérieux à leur développement et, In fine, à leur survie. Très souvent, j'ai constaté qu'arrivée à une taille de 60-70 personnes, la PME en croissance est confrontée à l'urgence de moderniser ses méthodes et outils de gestion, au risque de perdre le contrôle de sa performance économique et de disparaître. Certes, il existe des entreprises, notamment dans les secteurs technologiques, bien équipées et disposant d'une culture digitale forte. Il reste, cependant, de gros progrès à faire dans nombre d'entreprises moyennes. Il s'agit d'aspects aussi concrets que maîtriser la rentabilité du portefeuille de produits, ce qui requiert une comptabilité analytique élémentaire, maîtriser la rentabilité des clients, planifier ses flux de trésorerie, maîtriser le niveau de ses stocks. Ces besoins de gestion transactionnelle et intégrée requièrent souvent la mise en place d'un ERP et impliquent, à minima une revue et un nettoyage des données nécessaires autour d'une base de données relationnelle. Dans le même temps, la transformation numérique en cours va bien au-delà de l'intégration des processus opérationnels élémentaires et porte sur le cœur même de la vie de l'entreprise, à savoir la relation avec les clients, qu'il s'agisse de la numérisation de l'offre de produits ou de services, de la communication en temps réel, via des portails. Le client est au centre de la transformation digitale et la digitalisation est l'occasion, pour l'entreprise d'enrichir tant sa propre valeur financière que la valeur apportée à ses clients en termes de services rendus. Dans ce contexte, un challenge majeur de la PME a trait à ses contraintes de ressources, souvent réduites, avec lesquelles il faut gérer des transitions qui affectent, en profondeur, son fonctionnement et ses métiers.

## POURQUOI SE NUMERISER ?

En réalité, la PME n'a pas le choix, c'est une obligation et le client est au centre de cette transformation.

Comme évoqué, ci-dessus, les gains sont de deux ordres :

- Des gains de **productivité et d'efficacité** sur les transactions de la vie courante de l'entreprise (facturation, achats, comptabilité, stock, paie, etc...). Les workflows des ERP sont, à cet égard, des instruments efficaces à l'instar de la chaîne achats dans laquelle les rapprochements et autorisations : factures/commandes/demandes d'achat/documents de réception /comptabilisation/ mise en paiement sont largement automatisés.
- Au-delà de la productivité immédiate, ce qui est en jeu est l'enrichissement de la **relation avec les clients**, indispensable à la survie de l'entreprise. Il s'agit, d'une part, d'enrichir l'offre en incorporant des fonctionnalités numériques dans le portefeuille de produits et de services. Par exemple, développer des hotlines, commercialiser des prestations web... Il s'agit, d'autre part, de revoir, dans un sens plus collaboratif, les relations avec les clients. Par exemple, telle entreprise travaillant en mode « affaires », ce qui suppose l'élaboration fréquente de devis export a développé un portail collaboratif permettant au client d'échanger en temps réel sur les modifications à apporter et de valider. L'effet de cet investissement a été immédiat avec une diminution des litiges de 2/3, un accroissement du chiffre d'affaires de 10%, et un meilleur niveau de satisfaction des clients. Un autre exemple est celui des chabots pour le suivi des commandes. Les clients peuvent suivre l'avancement, la facturation et tout autre question afférente à leur commande via la « chatbot ». Un autre exemple est celui de la dématérialisation des circuits achats et ventes. Ils se traduisent par des gains de fiabilité, appréciés des partenaires de l'entreprise et par une réduction des besoins en fonds de roulement, de l'ordre de 8 jours. Sur ce dernier point, la gestion automatique des délais de paiement des clients et les relances automatiques et préventives sont des leviers puissants.

Un autre point a trait à la logistique des achats et ventes dématérialisés sur internet. Traités de manière électronique, ils permettent une gestion plus précise des flux et débouchent sur des gains logistiques, en matière de transport et de stockage. Par exemple, une capture, très en amont et fréquente, de prévisions de ventes fiables permettra de mieux border les plannings de production et de livraison et, de ce fait permettra, outre une satisfaction accrue des clients, de mieux border les stocks. Autre exemple, la fiabilisation des procédures de relance des comptes clients permettra de systématiser des relances préventives, génératrices de réduction de l'encours clients et donc du besoin en fonds de roulement. La numérisation de la PME est donc un enjeu « win-win » dans lequel les entreprises trouvent leur compte par des gains d'efficacité et par un accroissement de leurs revenus et les clients par un accroissement de la qualité du service mieux conformes à leurs aspirations dans une démarche collaborative.

## HIERARCHISER SES PRIORITES

Le problème souvent rencontré dans les PME a trait, d'une part, à l'étranglement des volumes et d'autre part, aux contraintes de ressources humaines et financières. En ce qui concerne le premier point, certaines solutions, comme l'EDI pour la dématérialisation des factures, ne sont pas économiquement viables, faute d'un volume suffisant de transactions. Le même raisonnement peut s'appliquer à des solutions de CRM, d'informatique décisionnelle(BI) ou d'exploitation de données volumiques à des fins de décision (big data). En ce qui concerne le deuxième point, force est de constater que, bien souvent, les PME et les « petites » ETI sont faiblement dotées d'hommes capables de piloter des projets en organisation/Système d'information. Par exemple, dans une PME industrielle de 80M€ de CA et 250 salariés, les ressources, en ce domaine, sont limitées à 1.5 ETP en Informatique et 0.5 ETP pour un contrôleur de gestion, à temps partiel. En outre, les contraintes financières interdisent le recours

à un nombre massif de consultants. Dans ces conditions, la seule solution consiste à hiérarchiser les priorités et à étaler la mise en œuvre dans le temps sur 3/4 années. D'expérience, en prenant l'exemple de la PME mentionnée ci-dessus, la priorité, **première étape**, est de fiabiliser les flux transactionnels autour d'un ERP (et il en existe) simple et adapté à la PME. Outre les gains fonctionnels, tangibles dans la vie de tous les jours et les fiabilisations de données dans une base unique (Master data), cette solution permet l'intégration de processus grâce à des séquences automatisées de tâches (workflows) génératrices d'efficacité et de fiabilité. Un des exemples classiques est celui de la chaîne approvisionnements/achats/comptabilisation /règlements avec des rapprochements automatiques entre demandes d'achat/commandes/factures/documents de réception/enregistrements comptables/ autorisations de paiement/ordres de paiement à la banque...

D'une manière générale, l'ERP va permettre d'automatiser les opérations récurrentes et d'unifier les données transverses (Master data) dans une base fiable et unifiée ( ex : nomenclature comptable, nomenclature articles, nomenclature clients...). En ce sens, l'ERP est le socle du système d'information. Bien conduit, ce type de projet peut être mené en 6/8 mois dans une PME moyenne. Des méthodes d'intégration, mobilisant fortement les utilisateurs, permettent d'aller vite. On adosera à ce projet ERP des outils de dématérialisation simples, des interfaces de facturation avec les clients et les fournisseurs (SCAN + Mise au format/lecture optique OCR) permettant d'étendre les workflows à l'écosystème de l'entreprise (clients, fournisseurs, Etat....

Dans une **deuxième étape**, rapprochée, l'entreprise s'attachera à mieux exploiter les informations dont elle dispose sur ses clients, autour de projets de CRM. L'enjeu pour la PME est de mettre en œuvre un projet à la fois simple et facilitant l'agilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à réagir vite à tout signal significatif envoyé par ses clients.

La **troisième étape**, qui sera menée en parallèle avec le renforcement des ressources humaines dédiées au contrôle de gestion, porte sur l'automatisation de la production des outils de pilotage. Il s'agit d'enrichir les tableaux de bord de pilotage par des informations de veille et d'anticipation. Il s'agit, également, de s'affranchir du pensum de l'empilement de feuilles Excel et d'automatiser ce qui peut l'être. Enfin, il s'agit de garder un œil ouvert sur l'environnement de l'entreprise et son marché en exploitant des données externes (big data) soigneusement sélectionnées.

### **LES RISQUES ET LES FACTEURS CLEFS DE SUCCES**

Il s'agit d'un projet de transformation de l'entreprise avec une forte composante humaine et culturelle. Il faut donc intégrer les outils dans une vision d'évolution des métiers. Cette exigence requiert l'implication des hommes, dès le départ et tout au long du projet. L'on s'efforcera, notamment, très en amont, de définir le plus précisément possible, l'organisation future. Cela calmera nombre d'angoisses.

## **Denis Molho**

© Denis Molho DM EUROPEAN MANAGEMENT DME

**Performance.** Tous droits réservés

Pour plus d'information, envoyez un email à [contact@dmepformance.com](mailto:contact@dmepformance.com) ou visitez

<http://dmepformance.fr/> DME Performance - 4 Avenue de la Marne - 92600 Asnières sur Seine -

France –

Tel : 01 47 94 57 21 - Mobile : 06 14 70 66 38