

Bien gérer sa PME

**Les clés de la pérennité
et de la croissance**

Georges **Kalousis**

Préface d'Arnaud le Gal

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Pour contacter l'auteur : kaloussis.france@free.fr
www.epsilonconsult.fr

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-059068-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), 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 » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface	IX
Introduction	1
1 S'organiser	3
Prendre conscience de ses responsabilités	4
S'assurer	5
Se familiariser avec les fondamentaux	9
<i>Constitution</i>	10
<i>Immatriculation</i>	12
<i>Fonctionnement</i>	15
<i>Personnel</i>	15
<i>Ventes</i>	23
<i>Comptabilité et finances</i>	26
<i>Durée de conservation des documents officiels</i>	29
<i>Publication des comptes</i>	31
<i>Autres impôts et taxes</i>	32
<i>Recherche et développement</i>	33
Définir le rôle des associés	34
<i>Les instances de stratégie et de contrôle</i>	35
<i>Participation à la gestion de l'entreprise</i>	38
<i>Pacte d'actionnaires/associés</i>	40
Organiser l'entreprise	42
<i>Système d'information</i>	42
<i>Définir la structure de l'entreprise</i>	52
<i>Organisation personnelle du dirigeant</i>	57
Décrire les postes de travail	61
Pour conclure	62

2 Exploiter	65
Gérer le personnel	66
<i>Définir le besoin</i>	66
<i>S'informer sur les différents contrats</i>	68
<i>Le contrat de travail</i>	71
<i>Organiser la sélection des candidats</i>	72
<i>Définir les moyens mis à la disposition</i>	73
<i>L'embauche</i>	74
<i>Être en règle administrativement</i>	74
<i>Accueillir</i>	74
<i>La formation</i>	77
<i>Organiser la représentativité du personnel</i>	78
<i>Choix des collaborateurs extérieurs</i>	81
Vendre	82
<i>Les clients</i>	83
<i>L'offre</i>	87
<i>Les activités de services</i>	100
<i>Évolution du plan marketing</i>	101
<i>La vente</i>	103
<i>Système de contrôle des ventes</i>	105
<i>Cas particulier : vente sur Internet</i>	107
Acheter	110
<i>Typologie des achats</i>	110
<i>Le processus d'achat</i>	112
<i>Critères de sélection des fournisseurs</i>	114
Produire	120
<i>Gestion de la production de biens</i>	120
<i>Les enjeux de la gestion des stocks</i>	123
<i>La production des services</i>	126
<i>La sous-traitance</i>	131
Suivre les flux financiers	136
<i>Comprendre le tableau de trésorerie,</i> <i>le compte de résultat et le bilan</i>	136
<i>La construction des tableaux financiers</i>	142
<i>Analyser le compte de résultat et le bilan</i>	164
Pour conclure	177

3 Se développer	179
Décider son développement	180
<i>Développement défensif ou offensif</i>	181
Le plan de développement	183
<i>Principaux indicateurs</i>	
<i>en fonction des objectifs</i>	184
Gérer sa relation clients	185
<i>L'enquête de satisfaction</i>	186
<i>Construire une relation durable</i>	
<i>avec ses clients</i>	193
Organiser une veille	197
<i>L'aspect offensif de l'IE</i>	199
<i>L'aspect défensif de l'IE</i>	205
Se protéger son patrimoine	212
<i>Les objectifs</i>	214
<i>Que peut-on protéger ?</i>	215
Soigner ses réseaux	219
<i>Objectifs du réseautage</i>	220
<i>Les principaux réseaux</i>	222
Se développer à l'international	224
<i>Les objectifs du développement</i>	
<i>à l'international</i>	224
<i>Comment se lancer à l'international ?</i>	226
<i>Les principaux acteurs</i>	230
Se développer responsable	232
Financer son développement	233
<i>Le financement interne</i>	233
<i>Le financement externe</i>	234
Pour conclure	237
Conclusion	239
Bibliographie	241
Index	243

Préface

Le début des années 2000 restera l'époque où la France a fait sa révolution entrepreneuriale. Alors que l'Hexagone reste, parmi les pays développés, le plus sceptique sur l'économie de marché, jamais les Français n'ont créé autant d'entreprises. L'impact positif de décisions politiques comme la loi de modernisation de l'économie ou le statut d'auto-entrepreneur ? Sans aucun doute. Mais cette mutation est surtout le reflet d'une révolution culturelle. Un nouveau rapport au risque : quitte à devoir surmonter les aléas inhérents à l'économie mondialisée et à des crises qui se succèdent, autant le faire pour un projet que l'on a choisi. Un nouveau regard également sur la figure de l'entrepreneur, faisant une distinction entre le monde des grands groupes et celui des PME, et la part des choses entre les caricatures du « patron voyou » et la réalité du développeur dévoué à son entreprise, à la création de valeur et d'emplois.

L'entrepreneuriat a donc de beaux jours devant lui. Mais une fois le projet lancé, la vie de dirigeant est loin de n'être qu'une partie de plaisir. Beaucoup de projets, aujourd'hui encore, n'atteignent pas le cap des cinq ans. Et pour beaucoup d'entre eux, ce n'est pas uniquement dû aux vents contraires de la conjoncture ou de l'hypercompétition qui fait rage sur tous les marchés. Souvent, il s'avère aussi que le dirigeant n'a pas su prendre les bonnes décisions au bon moment en matière de gestion. Or, jamais sans doute n'a-t-on autant attendu des gestionnaires de PME, en termes de rigueur dans le suivi, de maîtrise de la relation bancaire, et surtout de gestion prévisionnelle. Et en la matière, impossible de juste s'en remettre à son expert-comptable ! Bien gérer sa PME, heureusement, cela s'apprend.

Et c'est la raison d'être de ce livre. Avec expertise et pédagogie, il offre une large palette de conseils pratiques pour franchir le pas qui sépare le porteur de projet de l'entrepreneur. Il permettra aussi aux entrepreneurs, ou candidats à la création, qui le liront d'optimiser le temps qu'ils consacrent à la gestion. Pour s'investir d'autant plus sereinement dans le développement de leurs ventes et la recherche de clients, à cette rencontre entre une personne, une idée et un marché, qui est le sel de la vie d'entrepreneur.

Comme son auteur, cet ouvrage est au service de l'esprit d'entreprise.

Arnaud Le Gal
Rédacteur en chef des *Échos*

Introduction

Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va.

Sénèque

Gérer les premiers pas d'une nouvelle entreprise est un vrai métier. Car créer une entreprise c'est bien, mais finalement facile ; pérenniser une organisation est beaucoup plus compliqué !

En effet si d'énormes efforts sont réalisés par les pouvoirs publics, les éditeurs de livres et de logiciels et autres acteurs pour aider et informer les porteurs de projets en phase de création, ils laissent ces derniers le plus souvent sans aide pour la gestion courante et le développement de leur entreprise. Ce phénomène conduit d'ailleurs un nombre significatif de ces nouvelles sociétés à déposer le bilan au cours des trois premières années de leur existence.

L'objectif de ce livre est de combler ce vide et d'apporter des réponses claires aux questions que se posent les nouveaux entrepreneurs.

Devenir entrepreneur, après avoir été créateur, consiste en un changement de métier qui demande de s'organiser, d'apprendre à déléguer, à faire faire à l'extérieur et à prendre du recul pour assumer son nouveau rôle vis-à-vis de son équipe. Au-delà de sa spécialité technique, être dirigeant nécessite de devenir **meneur d'hommes**, pour apporter la plus grande **valeur ajoutée** à l'entreprise et gérer ses émotions.

Il s'agit donc d'un livre « tout en un » pour démarrer et gérer **les premiers pas** d'une entreprise et gagner du temps pour se développer.

Il traite de la **gestion courante** et du **développement** d'une nouvelle entreprise tout en incitant le dirigeant à approfondir ses connaissances avec d'autres livres plus spécialisés.

L'auteur, entrepreneur lui-même à plusieurs reprises et enseignant, bénéficie d'une expérience de conseiller auprès d'entreprises nouvelles et en développement; ce qui lui permet d'apporter conseils et recommandations pratiques.

Ce livre apporte aux nouveaux entrepreneurs les **incontournables de l'organisation** pour démarrer sur de bonnes bases.

Il apporte notamment, dans la **première partie**, tout un ensemble de notions avec lesquelles le dirigeant doit se familiariser.

Ensuite, tous les fondamentaux de l'exploitation des nouvelles entreprises sont expliqués, dans la **deuxième partie**. L'ensemble des éléments financiers utiles pour exploiter une entreprise sont largement détaillés dans un cas illustré.

Enfin, les éléments cruciaux quant au développement, étape par étape, d'une nouvelle entreprise sont abordés dans la **troisième partie**.

Tout au long de l'ouvrage, vous trouverez des exemples, des conseils et liens utiles, repérables par des icônes :



: un exemple.



: un conseil.



: une mise en garde.

Chapitre 1

S'organiser

Organiser une nouvelle entreprise est une tâche difficile, surtout par un dirigeant qui n'a pas de notions de gestion, mais elle est très importante.

Le mot organisation recouvre plusieurs éléments : les hommes, le matériel, le système informatique, etc. ; et dépend du secteur d'activité : production, commerce ou services. L'organisation désigne aussi l'ensemble des responsabilités, pouvoirs et relations entre les membres de l'entreprise et entre ceux-ci et l'extérieur de l'entreprise.

Mais quel que soit le secteur d'activité, une entreprise doit avoir une bonne organisation structurée pour pouvoir produire, vendre, mais aussi être en conformité avec les règlements.

Pour bien organiser sa nouvelle entreprise le dirigeant novice doit :

- prendre conscience de ses responsabilités en tant que chef d'entreprise ;
- se familiariser avec un certain nombre de notions ;
- définir le rôle des associés ;
- organiser l'entreprise.

Le dirigeant doit comprendre que le succès et la pérennité de son entreprise reposent sur deux piliers que sont la bonne connaissance de ses obligations d'une part et une bonne

organisation d'autre part. Bien s'organiser permet ensuite d'organiser le travail de ses employés et collaborateurs, pour éviter des dysfonctionnements et des tensions entre le personnel et lui.

Prendre conscience de ses responsabilités

Devenir chef d'entreprise signifie liberté, autonomie, prise de risques, possibilité de décider de ses objectifs et de son avenir : c'est une véritable étape dans la vie, après la phase de réflexion sur la création de l'entreprise qui a abouti à un premier business plan.¹

Pour ne pas gâcher ce moment ni mettre en péril la vie de l'entreprise, il est important de prendre conscience que, même entrepreneur et donc décideur, on a des obligations vis-à-vis de nombreux partenaires, qu'ils soient internes à l'entreprise (salariés, associés, actionnaires) mais aussi extérieurs (les administrations, la banque).

La décision d'entreprendre seul ou avec des partenaires est particulièrement impliquante pour la vie de l'entreprise, comme le choix des statuts de l'entreprise.

L'idée généralement répandue est qu'il est préférable de créer une SARL pour limiter sa responsabilité. Cela est vrai et faux. Vrai car la responsabilité est limitée aux apports, c'est-à-dire qu'en cas de faillite le dirigeant perdra uniquement ses apports. C'est la raison pour laquelle 85 % des créations de société le sont sous ce statut (Insee, 2012). Faux car un dirigeant a toujours des responsabilités.

Un dirigeant à un double, voire triple rôle :

- gérer une entreprise ;
- animer une équipe ;
- être, dans la plupart des cas et au moins au départ, également responsable d'une fonction (conception, fabrication, vente des produits ou des services).

1 Pour de plus amples informations, voir : Léger-Jarniou C. et Kalousis G., *Construire son business plan*, 2^e éd., Dunod 2010, et Léger-Jarniou C. et Kalousis G., *La Boîte à outils de la création d'entreprise*, Dunod, 2011.