

## L'ABECEDAIRE DE LA GESTION DE LA PME

Ce document a été réalisé par  
le Centre Africain pour le Commerce, l'Intégration et le Développement (CACID),  
Membre du réseau Enda Tiers Monde

Cette publication a bénéficié de l'appui technique et financier de :



## **Introduction**

Les PME cherchent à maximiser leurs profits, à stimuler leur croissance et à assurer leur viabilité à long terme. Quelle que soit la taille de la PME, il existe des preuves irréfutables de ce qu'une gouvernance d'entreprise efficace est un élément essentiel pour atteindre ces résultats.

Pourtant, lorsqu'on les interroge sur la gouvernance des PME, les propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME) sont souvent sceptiques quant à sa valeur ajoutée. Ils estiment que l'entreprise est trop petite ou trop jeune pour tirer profit de la mise en place de systèmes et de processus de gouvernance d'entreprise. Selon les propriétaires de petites entreprises intéressés, la plupart des principes et des normes de gouvernance d'entreprise ne conviennent pas à leur entreprise. La mise en œuvre de politiques et de procédures conçues pour les grandes entreprises peut représenter un effort trop complexe et exigeant en ressources pour une PME typique dépourvue de moyens.

Cet abécédaire aborde spécifiquement les défis et les opportunités qui se présentent aux PME aux différentes étapes de leur cycle de vie, en proposant des recommandations en matière de gouvernance d'entreprise adaptées à ces petites unités. Les conseils fournis visent à aider les propriétaires, les investisseurs et les responsables de PME à adopter une approche pragmatique de la gouvernance, comme moyen de renforcer leurs entreprises à long terme. Cet abécédaire est conçu de façon à permettre aux PME d'avancer à leur propre rythme sur les mises à niveau de leur gouvernance, en fonction du contexte du marché, du stade de leur croissance, de leurs ressources et du degré de leur développement organisationnel.

## **Philosophie de la gouvernance : culture et engagement en faveur de la bonne gouvernance**

Les propriétaires de PME remettent souvent l'amélioration de la gouvernance à plus tard quand l'entreprise sera assez grande. Par conséquent, ces entreprises se privent d'outils et de solutions clés qui pourraient améliorer leur survie et leur croissance par rapport à la concurrence. De plus, retarder la mise en œuvre de la gouvernance jusqu'à ce que l'entreprise soit grande et pleinement formée crée le risque que, lorsque cette mise en œuvre aura lieu, l'entreprise en subisse le processus comme un choc radical et perturbateur.

Une meilleure approche consiste pour les entrepreneurs à commencer très tôt à gouverner leur entreprise en s'appuyant sur les principes fondamentaux de bonne gouvernance, en utilisant les solutions et les outils adaptés au stade de développement de leur entreprise. La bonne gouvernance est un long cheminement, et plus tôt les PME commenceront à adopter de bonnes pratiques, plus elles en tireront de bénéfices au fil de leur parcours.

La bonne gouvernance n'est pas la panacée à tous les problèmes auxquels sont confrontées les PME exportatrices, mais il s'agit d'un ingrédient indéniablement important pour leur réussite. Inversement, il est démontré invariablement que les mauvaises pratiques de gouvernance sont directement liées aux mauvaises performances des entreprises, à la fraude et aux défaillances catastrophiques. Appliquer de bonnes pratiques de gouvernance aide les PME exportatrices à relever un certain nombre de défis particuliers.

Nous présentons ci-dessous les pratiques exemplaires communes à chaque étape de l'évolution des PME, en utilisant les catégories suivantes énoncées plus haut

- Connaissance et engagement de la part des propriétaires ;
- Structure organisationnelle ;
- Politiques et processus clés.

Il est à noter que ces pratiques sont cumulatives : les pratiques des étapes ultérieures s'appuient sur celles des étapes antérieures. Certaines recommandations peuvent être mises en œuvre plus efficacement à différentes étapes, selon les circonstances, ou peuvent être mises en œuvre au fil de l'évolution de l'entreprise. C'est à vous de juger du meilleur timing pour votre PME.

## **Démarrez votre entreprise**

### **1. Identifiez l'entreprise**

Enregistrez officiellement l'entreprise auprès des autorités compétentes (en tant qu'entreprise ou entrepreneur unique) pour assurer la séparation entre l'entreprise et la personne.

#### **1.1. Identifiez tâches et fonctions**

Identifiez les fonctions essentielles de l'entreprise (telles que les finances, les ressources humaines, le marketing et l'administration) et répartissez-les en tâches confiées à des membres de votre équipe. Le fait d'attribuer la responsabilité de ces fonctions aux membres de l'équipe accroît la responsabilisation et facilite une communication claire.

### **2. Réglementez les rôles et responsabilités**

Adoptez des statuts pertinents pour fournir une structure minimale permettant de régler la répartition des tâches.

### **3. Mettez en place une organisation adaptée**

Engagement des acteurs de la PME

Le cap doit être clairement fixé.

Une vision claire, des missions bien définies et de valeurs fondamentales partagées.  
Faites participer vos employés à l'élaboration de ce document, afin qu'ils se sentent vraiment partie prenante de l'entreprise et de son avenir.  
Résultats un personnel motivé.

#### **4. Structurez votre entreprise**

- Pourvoir aux fonctions essentielles ou les sous-traiter (comptabilité, fiscalité ...)  
N'oubliez pas d'inclure les responsabilités managériales ou hiérarchiques,
- Déterminez si ce poste a des subordonnés immédiats, ainsi que sa place dans l'organigramme de l'entreprise, et assurez-vous que sa description est claire en ce qui concerne la reddition des comptes (produits/résultats),
- Définissez, documentez et communiquez à tout le personnel la structure organisationnelle, y compris les rapports hiérarchiques,
- Partagez cette information avec le personnel dans le cadre du processus d'intégration des nouveaux employés,
- Les changements ayant un impact majeur sur la situation de certains employés doivent leur être communiqués individuellement.

#### **5. Itinéraire de production**

##### **5.1 Les ingrédients d'un bon plan de production**

Afin de maximiser la productivité, toute entreprise a besoin d'un plan de production solide. Toutefois, une planification efficace est un processus complexe, qui couvre un large éventail d'activités ayant pour objet de faire en sorte que les matières, l'équipement et les ressources humaines soient disponibles au moment et à l'endroit où ils sont nécessaires. La planification de la production est un peu comme une carte routière. Elle vous aide à déterminer où vous vous dirigez et combien de temps vous mettrez pour atteindre votre objectif.

Une bonne planification présente des avantages certains. Exemple :

- Réduction des coûts de la main-d'œuvre grâce à l'élimination des pertes de temps et à l'amélioration du déroulement des opérations,
- Diminution des coûts d'inventaire découlant de la réduction de la nécessité de maintenir des stocks de sécurité et des stocks excessifs de produits en cours,
- Optimisation de l'utilisation de l'équipement et augmentation de la capacité,
- Amélioration de la ponctualité des livraisons de produits et services.

## 1- Facteurs clés d'un plan de production

Une planification efficace repose sur une bonne compréhension des activités-clés que les entrepreneurs et les gestionnaires d'entreprise devraient appliquer dans le cadre du processus de planification. En voici des exemples:

### ✓ **Le marché détermine la production**

Pour élaborer un plan efficace, vous devez estimer les ventes potentielles avec une certaine justesse. La plupart des entreprises ne disposent pas de chiffres précis en ce qui a trait à leurs ventes futures. Vous pouvez toutefois établir des prévisions de vente à partir des données historiques, des tendances du marché et/ou des commandes établies.

### ✓ **Contrôle des stocks**

Vous devez établir des niveaux de stock fiables pour assurer l'alimentation de la chaîne de production, et mettre en place un système d'inventaire rigoureux.

### ✓ **Disponibilité de l'équipement et des ressources humaines**

On parle ici de «temps ouvert», qui désigne l'intervalle alloué entre les processus pour permettre à toutes les commandes d'être acheminées d'un bout à l'autre de votre chaîne de production ou de service. La planification de la production vous aide à gérer le temps ouvert pour vous assurer qu'il est utilisé à bon escient tout en prenant garde de ne pas occasionner de retards. La planification devrait maximiser votre capacité opérationnelle, mais non la dépasser. Votre plan ne devrait pas non plus porter sur une production à plein rendement, laissant ainsi une marge pour faire face aux imprévus et aux changements qui pourraient survenir.

### ✓ **Étapes et temps standardisés**

✓ Généralement, le moyen le plus efficace pour déterminer vos étapes de production consiste à cartographier les processus dans l'ordre où ils se déroulent, puis à indiquer le temps moyen qu'il a fallu pour accomplir le travail. Souvenez-vous que les étapes ne se succèdent pas toutes nécessairement et que bon nombre d'entre elles peuvent se dérouler simultanément.

✓ Après avoir dressé la carte de vos processus, vous saurez combien de temps il faut pour compléter le travail en entier. Lorsque les activités sont répétitives ou similaires, il est préférable de standardiser le travail et le temps requis. Documentez les activités semblables pour usage futur et utilisez-les comme point de référence pour établir le déroulement du travail/les déplacements et les délais à l'avenir. Ceci accélérera grandement votre processus de planification.

- ✓ La cartographie de vos processus pourrait mettre en évidence des sources de gaspillage. Vous pouvez appliquer les principes d'efficacité opérationnelle/de production à valeur ajoutée pour éliminer le gaspillage, écourter les processus et améliorer les livraisons et les coûts.
- ✓ **7-Facteurs de risque**
- ✓ Évaluez ceux-ci en recueillant les données historiques se rapportant à des travaux semblables déjà exécutés, et prenez soin de répertorier les temps d'exécution, les matières utilisées et les défaillances qui se sont produites. Lorsque les risques sont considérables, il serait bon de procéder à une analyse des modes de défaillance et de leurs effets (AMDE) et de vous assurer que des contrôles sont mis en place pour les éliminer ou les minimiser. Cette méthode vous permet d'étudier et de cerner les moyens d'atténuer les problèmes potentiels à l'intérieur de vos opérations. Ce genre d'analyse est plus courant dans les entreprises des secteurs de la fabrication et de l'assemblage.
- ✓ **8-Comment planifier le travail**
- ✓ Toutes les autres activités sont déclenchées à partir du plan de production et chaque secteur dépend de leur interaction. Généralement, un plan porte sur les matières, l'équipement, les ressources humaines, la formation et la capacité de même que sur le déroulement du travail ou les méthodes permettant de compléter celui-ci à l'intérieur d'un nombre d'heures préétabli (temps standard). Pour préparer des prévisions de vente justes, vous devriez vous fonder sur l'historique des commandes fermes.
- ✓ Dans un premier temps, le plan de production doit s'attaquer aux éléments-clés spécifiques bien avant que la production ne soit amorcée afin d'assurer le déroulement ininterrompu du travail.
- **Commande de matériel** — Le matériel et les services dont le délai de réapprovisionnement est long ou qui sont expédiés de très loin - ce que l'on appelle des «commandes à livraison échelonnée» - devraient être commandés bien avant la mise en production. Les fournisseurs devraient vous livrer les matières sur une base périodique pour assurer le ravitaillement ininterrompu de la chaîne de production.
- **Achat d'équipement** — L'acquisition d'outils et d'équipement spécialisés pour mettre en route le processus de production peut exiger davantage de temps. Il est possible en effet que l'équipement doive être fabriqué sur mesure ou qu'il soit tout simplement difficile à assembler et à installer. Il se peut aussi qu'une formation spécialisée soit nécessaire pour en assurer le fonctionnement.
- **Goulots d'étranglement** — Il s'agit de contraintes ou de restrictions qui affectent le déroulement des opérations et qui devraient être évaluées à l'avance de façon à pouvoir les contourner ou les éliminer avant d'amorcer la production. Lorsque vous évaluez les goulots d'étranglement possibles, ne perdez pas de vue qu'ils peuvent se déplacer vers une autre zone du processus.

Gérer les goulots d'étranglement représente un défi continu pour n'importe quelle entreprise.

- **Acquisition des ressources humaines et formation** — Les postes-clés ou spécialisés peuvent nécessiter une formation poussée à l'égard de l'équipement spécialisé, des processus techniques ou des exigences réglementaires. Les candidats à ces postes devraient être soumis à des entrevues en profondeur en ce qui concerne leurs habiletés. Au moment de l'embauche, allouez suffisamment de temps pour la formation et soyez bien sûr que l'employé maîtrise les compétences nécessaires avant d'entreprendre le travail. Vous assurerez de cette façon le déroulement harmonieux de vos processus ou de votre service.

Le plan de production fournit une base en vue de l'ordonnancement du travail et de la planification des détails des activités courantes. À mesure que vous recevrez des commandes, vous devrez les traiter individuellement, selon leur degré de priorité. L'importance d'une commande déterminera le déroulement du travail et le moment où il devra être exécuté. Vous devriez évaluer ensuite si vous êtes prêt à démarrer la production ou à offrir le service. Il vous faudra déterminer ce qui suit:

- Les stocks sont-ils disponibles à l'endroit où le travail doit commencer? Si ce n'est pas le cas, il faudra replanifier celui-ci au moment où les fournitures deviendront disponibles. Il ne sert à rien de planifier un travail que vous ne serez pas capable de mener à terme.
- Qu'en est-il de vos ressources? Avez-vous le personnel nécessaire pour accomplir le travail? Les machines sont-elles déjà en cours d'utilisation?
- Le nombre d'heures préétabli (temps standard) coïncide-t-il avec le temps ouvert alloué? Dans la négative, le travail devrait être déplanifié.
- Vous devriez prendre grand soin de minimiser les facteurs de risque; laisser trop de place aux hypothèses («Qu'arriverait-il si...?») peut retarder la livraison et s'avérer contreproductif.

## **9-Communiquer le plan**

Après avoir établi que tous les critères sont réunis pour démarrer la production, vous devrez communiquer le plan aux employés qui le mettront en œuvre. Vous pouvez planifier la production au moyen de chiffriers, de bases de données ou d'un logiciel, ce qui accélère habituellement le processus. Cependant, il est préférable d'utiliser une représentation visuelle pour communiquer les calendriers de production aux travailleurs d'atelier. Certaines entreprises affichent les ordres de fabrication sur des tableaux ou se servent de moniteurs d'ordinateurs pour présenter le calendrier de travail en atelier. Ce dernier doit également être mis à la disposition des employés à l'avance et tenu à jour.

## 10-Tenir compte des changements

L'un des nombreux défis que posent la planification et l'ordonnancement de la production réside dans le suivi des changements apportés aux commandes. Les changements surviennent tous les jours. Vous devrez ajuster votre plan pour qu'il concorde avec ces changements et en informer le personnel de l'usine. Composer avec le changement n'est pas toujours facile et peut demander autant d'efforts que la création initiale du plan de production. Vous devrez faire un suivi auprès des différents services concernés pour rectifier les problèmes éventuels. Par ailleurs, un logiciel peut être utile pour suivre de près les changements, les stocks, les ressources humaines et l'équipement.

### II. La gestion des stocks

Une bonne gestion des stocks est indispensable pour assurer la pérennité de votre entreprise. En effet, les stocks doivent être bien évalués, avoir un taux de rotation cohérent et ne pas être trop importants. Dans le cas contraire, cela veut dire que vous avez immobilisé votre argent inutilement. La gestion des stocks doit être pertinente pour ne pas alourdir votre besoin :

#### 1-Définition et enjeux

**Les stocks** s'apparentent à l'ensemble des biens intervenant dans le cycle d'exploitation d'une société soit pour être consommé, soit pour être vendu en l'état ou à l'issue du processus de production. Une bonne **gestion des stocks** permettra de satisfaire des besoins futurs.

Une bonne gestion des stocks constitue un facteur de flexibilité pour l'entreprise. En effet, les **stocks** représentent une charge financière et une immobilisation de capitaux. La gestion des stocks au sein de la PME exportatrice concerne les postes suivants :

- **Le stock de marchandises** : revente de biens à profit, sans transformation préalable.
- **Le stock de matières premières** : produits achetés pour être transformés.
- **Le stock de produits semi-finis** : il s'agit de produits en cours de fabrication.
- **Le stock de produits finis** : une fois la transformation des matières premières achevée, le produit est prêt à être vendu.
- **Le stock d'emballages** : il s'agit d'emballages vides tels que des caisses, des palettes, des bouteilles ...



## 2-La gestion des stocks : les méthodes

La **gestion des stocks** commence dès les achats. En effet, lorsque vous commandez un bien, il est important de faire attention à la date et à la quantité. Pour cela, différentes possibilités s'offrent à vous :

- La méthode de réapprovisionnement à date variable et quantités fixes (ou « méthode du point de commande ») : il s'agit de définir un niveau de stock minimum, qui une fois atteint déclenche le réapprovisionnement. Elle est adaptée pour les produits coûteux, périssables ou encombrant et dont les consommations est régulière (meilleure optimisation des approvisionnements). Il est important de mettre en place des stocks de sécurité puisque si la consommation subit une croissance irrégulière, vous risquez d'être en rupture de stock.
- La méthode de réapprovisionnement à date fixe et quantités variables (ou « méthode de recomplètement ») : vous devez analyser votre stock restant et émettre une commande vous permettant de le remonter au niveau maximum de stock autorisé. Cette méthode concerne notamment les produits coûteux, périssables ou encombrant, dont la consommation est régulière (simplification de la gestion et maîtrise des immobilisations financières). Là encore, vous devez faire attention aux ruptures de stock et aux cumuls.
- La méthode de réapprovisionnement à date et quantités fixes (ou « méthode calendaire ») : elle est souvent utilisée dans le cadre de contrat de livraison annuel conclus en auparavant avec un fournisseur. Cette méthode est adaptée aux produits dont la consommation est constante et régulière (simplification de la gestion et économies d'échelles). En cas de rupture de stock, les livraisons urgentes ou hors contrat, peuvent s'avérer très coûteuses.
- La méthode de réapprovisionnement à date et quantités variables : adaptée aux stocks de projets. Les commandes se font exclusivement sur besoin. En d'autres termes, les quantités sont à chaque fois le résultat d'une estimation des besoins à court terme. Elle permet de limiter les immobilisations financières inutiles à une date donnée. Cependant elle reste sensible aux aléas de l'environnement.

## 3-La gestion des stocks : l'optimisation

Après avoir choisi la méthode de réapprovisionnement la plus adaptée à votre activité, il est important de vous assurer de la bonne rotation des **stocks** (consommation annuelle/stock moyen), car souvent elle rime avec une bonne gestion des stocks. Si les stocks ne tournent pas, la trésorerie devra supporter de lourdes charges et les capitaux seront immobilisés.

Certains produits se vendent mieux que d'autres. Il faut donc se focaliser sur les références qui ont du succès et prévoir des réassortiments réguliers. A l'inverse, vous devez repérer les produits qui ne se vendent pas ou peu et qui encombrant vos rayons. Ces produits ne doivent pas être recommandés de façon régulière (ou éventuellement non renouvelés).

Il est important de noter que la qualité et la rapidité de transmissions des informations constituent des atouts essentiels pour la réduction des stocks (prévisions commerciales, transmission des commandes, réceptions...).

Une bonne gestion de vos stocks vous permettra de réaliser des gains de trésorerie et contribuera au développement de votre chiffre d'affaires.

### **III-La gestion administrative**

#### **1-Traitement du courrier**

##### **-Traitement du courrier reçu**

L'ouverture des plis est assurée par le dirigeant.

La secrétaire procède ensuite à l'enregistrement du courrier sur un registre. Les informations suivantes doivent y être inscrites :

- numéro d'ordre d'arrivée,
- date d'arrivée,
- date de la lettre,
- références indiquées sur la lettre,
- origine,
- objet (résumé),
- destinataire.

En ce qui concerne les factures et avoirs reçus, un timbre "Original" est porté sur le premier exemplaire et un timbre "Double" sur tous les autres. Les factures devront être reçues (ou à défaut seront dupliquées) en deux exemplaires (ou trois si analytique par affaire ou chantier). Les exemplaires supplémentaires seront détruits.

La secrétaire classe le courrier par nature :

- règlements des clients,
- commandes des clients,
- demande de prix, de documentation,
- factures et relevés des fournisseurs,
- offres de services,
- relevés et documents émanant des banques,
- autres.

Elle le transmet sans tarder à chaque destinataire. Dans le cas où la secrétaire ouvre les plis, elle procède aux opérations ci-dessus et transmet l'intégralité du courrier au dirigeant. Ce dernier le lui rend sans tarder pour diffusion.

### **-Traitement du courrier départ**

La secrétaire émet le courrier. Une copie sera réservée pour le classement chronologique.

Un double portant l'entête de l'entreprise ou une photocopie de l'original sera classé dans le dossier du tiers intéressé (clients, fournisseurs, salariés, organismes, etc...).

Les mentions à porter sur chaque envoi seront les suivantes :

- date,
- qualité et nom du signataire,
- mention du destinataire,
- liste des pièces jointes,
- code classement ou numéro chronologique,
- objet du document,
- dénomination et adresse complète de l'entreprise.

Le courrier est obligatoirement présenté à la signature du dirigeant. Il signe l'original et paraphe les deux doubles.

Le dossier de présentation comprend :

- le ou les originaux à signer et expédier, les deux doubles à parapher,
- +-les pièces à joindre,
- les pièces à consulter qui doivent permettre au signataire de se mettre au courant de l'affaire.

Dans le cas exceptionnel où un courrier doit partir sans la signature du dirigeant (absence ou voyage de celui-ci par exemple) la personne qui signe l'original, paraphera les doubles qui seront présentés sans tarder à la signature du dirigeant dès son retour, pour approbation.

Il est interdit de classer les doubles sans paraphe du dirigeant.

### **3-Archivage**

La conservation des pièces justificatives comptables et des divers documents administratifs et financiers de l'entreprise est une absolue nécessité.

L'archivage doit être organisé de telle manière que la recherche et la consultation des documents concernés soit possible dans des conditions de rapidité et d'efficacité normales.

En cas de besoin, les documents sensibles ou importants (en particulier : dossiers des personnels, registres officiels obligatoires, contrats et actes, etc.) doivent être conservés sous clef ou au coffre.

Aucune destruction d'archives ne peut être effectuée sans autorisation préalable des services de la Direction Générale.

Cet accord express éventuel sera matérialisé par un visa d'autorisation des responsables de l'entreprise du projet de procès-verbal de destruction d'archives établi par la direction de l'établissement demandeur

Le document d'autorisation de destruction est conservé au sein de l'établissement et une copie est archivée à la Direction Générale.

Une destruction intempestive exposerait l'auteur à des sanctions et pourrait entraîner la mise en cause de sa responsabilité civile.

La destruction autorisée d'archives doit être effectuée dans des conditions propres à préserver, si nécessaire la confidentialité des informations.

Au besoin, il convient d'utiliser un broyeur d'archives ou de massicoter les documents à détruire à défaut d'incinérateur.

Seules des archives insignifiantes peuvent être jetées à la poubelle sans précaution particulière.

## **v. La gestion comptable et financière**

Pour bien gérer les finances d'une PME, il convient d'accorder suffisamment d'importance à la trésorerie, mais aussi de maîtriser ses coûts. La maîtrise des comptes annuels ou l'externalisation de la comptabilité peuvent s'imposer.

### **1-Gérer les finances d'une PME : l'importance de la trésorerie**

La trésorerie est indispensable pour faire face à une croissance de l'activité ou lors des phases de conquête. Besoins en fonds de roulement, prévisions de trésorerie... Voici comment mieux gérer vos flux entrants et sortants.

La trésorerie est le nerf de la guerre pour une PME. Durant le cycle d'exploitation, vous achetez des matériaux ou des marchandises, menez des opérations marketing ou d'exploitation, puis délivrez et facturez vos produits ou services. Malheureusement, vous devez généralement attendre pour encaisser les créances. Délai pendant lequel l'argent n'est pas disponible pour un nouveau cycle. Cette période d'inertie exige un matelas de liquidités permanent. La trésorerie est donc un domaine très sensible, qu'il faut suivre de façon quotidienne. D'autant que la combinaison des contraintes rend les choses très complexes.

A la maîtrise des échéances sociales et fiscales s'ajoutent, entre autres, la planification des paiements fournisseurs (dont les délais doivent être compatibles avec la capacité

à recouvrer les créances clients), le climat de confiance à instaurer avec les banquiers, les prévisions de l'activité de l'entreprise et la disponibilité de fonds propres suffisants. Un exercice d'équilibriste qui implique de savoir jongler avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants.

## **2-Calculez votre besoin en fonds de roulement**

La trésorerie (T) résulte de la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR) selon l'équation:  $T = FR - BFR$ . Le fonds de roulement correspond à l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres et emprunts long et moyen termes) sur les immobilisations. Le besoin en fonds de roulement représente le montant des capitaux nécessaires pour financer le cycle d'exploitation. Il se calcule parallèlement à l'élaboration du business plan annuel.

Ce document décrit les ambitions de croissance de l'entreprise et, à partir de là, son besoin en fonds de roulement. La croissance de l'entreprise sera-t-elle la même ? Envisagez-vous le lancement d'un nouveau produit impliquant une hausse de vos achats de matières premières ? Comptez-vous prospecter de nouveaux segments de clientèle aux délais de paiement plus tardifs ? Autant de questions dont la réponse influencera votre besoin en fonds de roulement.

Ensuite, vous pourrez chiffrer les stocks de matières premières et de produits finis, dont l'entreprise devra disposer à tout moment, en tenant compte des cadences d'approvisionnement, des contraintes de fabrication et du niveau d'activité de votre société. Vous devrez aussi évaluer votre encours clients (le montant de vos créances en attente de règlement) et votre crédit fournisseurs (le total de vos dettes fournisseurs).

Ce chiffrage effectué, vous pourrez calculer votre besoin en fonds de roulement selon l'opération suivante : stocks moyens HT + encours moyen des créances clients TTC - encours moyen des crédits fournisseurs TTC. Calculé à la date d'arrêté des comptes, le besoin en fonds de roulement n'est pas forcément représentatif du besoin permanent de l'entreprise, et doit aussi s'analyser dans une perspective d'évolution.

## **VI. L'utilisation des TIC**

Les défis de l'exportation sont liés notamment à une bonne connaissance du marché vers lequel on destine nos activités, à la mise en marché d'un produit particulier qui pourra concurrencer les produits locaux ou nationaux, à l'efficacité de la production, etc. Pour relever ces défis et favoriser le succès de l'exportation, les entreprises devraient miser sur l'innovation pour assurer un produit distinctif, la veille concurrentielle pour obtenir une information stratégique, les études de marché pour connaître les besoins de la clientèle, et les collaborations pour réduire l'incertitude et accélérer le développement de produits/services appropriés.

Dans cette perspective, les technologies de l'information et de la communication (TIC) peuvent servir de support à l'ensemble de ces activités en accélérant l'obtention d'une information riche et pertinente et en facilitant sa diffusion dans l'entreprise, en favorisant l'innovation et en permettant des collaborations fructueuses entre les divers partenaires. Les relations entre TIC et facteurs clés de l'exportation ne sont pas toutes vérifiées, les TIC jouent un rôle positif sur l'exportation en étant un élément facilitateur.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont très diverses. De façon concrète dans les entreprises, les TIC sont envisagées de deux façons assez différentes : d'une part, les technologies qui se situent autour de l'Internet et qui facilitent la collecte et la communication d'informations et, d'autre part, les applications informatisées développées grâce à la numérisation de l'information. Ces dernières permettent aussi, et c'est ce qui amène à parler de TIC à leur sujet, une communication plus facile des données à différents interlocuteurs, allant du simple échange d'informations (mise en place d'une comptabilité analytique et transmission aux chefs d'atelier ou de projet) à une mise en réseau de l'entreprise. L'utilisation de ces TIC, notamment Internet et le Web, procurent des avantages stratégiques opérationnels et de gestion aux PME exportatrices tels qu'une plus grande intégration des processus internes et externes, des relations plus étroites avec les clients et les autres partenaires d'affaires, un accès à une information plus riche améliorant la prise de décision ainsi qu'un meilleur accès à des ressources externes. Les TIC, via le courrier électronique, apparaissent également comme un outil de renforcement des relations commerciales, un moyen, via le site Web, d'accentuer la visibilité à l'international. Ces avantages pourraient favoriser l'exportation chez les PME parce qu'elles pourraient permettre de réduire les inconvénients dus à des ressources limitées.