

# Préface

KEDGE Business School propose des formations dont la vocation est d'apporter aux cadres – et aux futurs cadres – les compétences nécessaires pour gérer et développer des entreprises. Une des ambitions principales est de préparer des professionnels à accompagner les entreprises de toutes dimensions dans leurs projets. Dans cette perspective, une attention particulière est portée à la gestion des entreprises de petites et moyennes tailles.

Traditionnellement, les programmes de formation dispensés à KEDGE Business School intègrent des réflexions sur les méthodes, les outils et les concepts managériaux pour une plus grande performance des TPE et des PME. Rappelons qu'en matière d'enseignement de la gestion, la plupart des travaux universitaires, mais également des consultants, s'intéresse d'abord aux problématiques d'entreprises de grande envergure.

Citons, par exemple, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui s'avère souvent coûteuse et peu efficace dans le cadre d'entreprises petites et moyennes. De même, la plupart des approches marketing sont de peu d'utilité hors des entreprises de grandes tailles. On pourrait également multiplier les exemples d'outils issus du management de la qualité ou de la finance dont le champ d'application reste les grands groupes industriels ou de service.

L'importance de la TPE et de la PME dans le tissu économique français exige une attention plus importante de la part des organismes de formation afin d'adapter leurs contenus. Poursuivant ses efforts pour répondre aux problèmes auxquels ces entreprises doivent faire face, KEDGE Business School s'associe

à présent avec AFNOR pour la publication d'une collection d'ouvrages pratiques qui est dédiée aux TPE et PME. Ces ouvrages proposent une sélection d'outils d'organisation et de gestion particulièrement utiles pour s'améliorer de façon constante et se développer efficacement.

Un soin particulier a été pris pour adapter ces outils à la spécificité des petites et moyennes entreprises. De la création d'une entreprise à sa transmission en passant par son développement, chaque ouvrage thématique donne les clés à l'entrepreneur pour améliorer sa gestion quotidienne et envisager sereinement l'avenir. Employer un langage juste est l'un des engagements de cette collection. Il ne s'agit pas de simplifier, mais de rendre accessible, c'est-à-dire d'expliquer à l'aide d'un vocabulaire adapté et compréhensible. L'utilisation de graphiques et de tableaux permet une meilleure lisibilité et les cas pratiques sont utiles pour mieux cerner la réalité du terrain.

Nous espérons que cette collection répondra aux attentes des chefs de petites et moyennes entreprises et de leurs collaborateurs. Ceux-ci ont besoin, plus que jamais, d'outils pratiques, simples à mettre en œuvre et efficaces les aidant à relever les nouveaux défis auxquels ils sont confrontés et à faire la différence sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

Bonne lecture !

**Christophe Estay**

Directeur de la Recherche  
KEDGE Business School

# Introduction

Les technologies de l'information et de la communication continuent de modifier en profondeur et à un rythme de plus en plus rapide nos façons de vivre et de travailler. Depuis plusieurs décennies, ces outils et ces systèmes ont une influence considérable sur l'évolution de nos sociétés et de nos économies. L'accès à l'information pertinente en quantité et en temps réel, la rapidité et la facilité avec laquelle nous analysons cette information ainsi que les possibilités de diffusion et d'échange qui nous sont offertes sont autant d'éléments qui modifient radicalement la manière dont les organisations et les individus se définissent les uns par rapport aux autres et qui bouleversent les modes de management. C'est vrai pour les grands groupes, mais aussi pour les petites entreprises qui bénéficient également des progrès technologiques et doivent s'adapter à de nouveaux outils et à de nouvelles pratiques.

Ces nouvelles capacités de manipuler et de contrôler l'information conduisent également à une mise en réseau croissante des entreprises et des individus et à une redéfinition des limites organisationnelles. Une PME peut compenser une partie de ses faiblesses par rapport à un grand groupe en utilisant des Systèmes d'Information (SI) performants et alignés avec sa stratégie. Malgré sa petite taille, elle peut avoir les ambitions d'une grande entreprise en devenant plus virtuelle et en s'appuyant sur les mêmes informations et sur les mêmes interlocuteurs que des structures plus puissantes. Le terme « entreprise numérique » caractérise cette remise en cause des frontières

et des limites des firmes qui deviennent moins rigides et plus flexibles, voire extensibles. Elles gagnent en agilité et elles s'adaptent en fonction des besoins et des possibilités qui leur sont offertes. Les PME sont donc les premières bénéficiaires des SI car grâce à ces outils, elles peuvent avoir une connaissance des marchés identique à celle des grandes entreprises multinationales.

La baisse significative du coût des matériels et des logiciels informatiques rend les technologies de l'information et de la communication les plus sophistiquées très accessibles, y compris pour des petites PME. Les outils mutualisés et le développement de l'informatique « en nuage » (*cloud computing*) leur donnent des capacités nouvelles. Elles peuvent avoir la même connaissance des marchés, les mêmes réseaux professionnels, les mêmes outils de veille et de *benchmarking*... que les entreprises du CAC 40. Devenir une PME numérique est donc un enjeu important pour atténuer le décalage avec la puissance des grandes entreprises multinationales.

Cet ouvrage se décompose en trois grandes parties : une première partie consacrée aux méthodes de management des SI, une deuxième partie qui associe des outils spécifiques à chacune des fonctions de l'entreprise et une troisième partie qui propose d'autres systèmes complémentaires hors fonction pour améliorer les performances des organisations.

Des préconisations seront faites au lecteur concernant les modes de management des SI spécifiques aux PME et les choix d'outils adaptés à chacune des fonctions de l'entreprise. L'angle est celui de la PME numérique en réseau qui communique, échange, partage, s'intègre et anticipe... C'est-à-dire la PME d'aujourd'hui et de demain. Les auteurs présentent également les atouts dont les PME disposent pour se différencier et être en avance sur les nouveaux modes de pilotage des SI fondés sur le *cloud computing* ou le *bring your own device*. Enfin un chapitre est consacré aux principes de la gestion de projet SI et de la conduite du changement.