

pe

Gestion de la petite entreprise **Coopérations**

| Numéro 10 | Mai 2013 |

Edité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG

Partenariats: ensemble, plus forts sur le marché

Création de valeur: du développement à la distribution

Aspects légaux: points à régler en matière de coopération

Culture: gagner la confiance et résoudre les conflits



Institut suisse pour les petites et
moyennes entreprises

Universität St.Gallen

PostFinance 

Mieux accompagné.

Les auteurs et les experts de ce numéro



Urs Frey (*1968)
Professeur

Urs Frey est membre de la direction de l’Institut suisse de recherche pour les petites et moyennes entreprises ainsi que du Center for Family Business HSG de l’Université de Saint-Gall (CFB-HSG). Il enseigne et fait de la recherche dans le domaine de la gestion stratégique des entreprises familiales moyennes. De plus, il étudie les aspects et les particularités de la gestion des entreprises familiales dans le cadre de projets concrets et de groupes d’échange d’expériences.



Daniela Willi-Piezzi (*1972)
Professeure

Daniela Willi-Piezzi est cheffe de projet et conseillère auprès de la société de conseil en entreprise et en marketing Dr. Pius Küng & Partner à Saint-Gall. Elle est notamment en charge des moyennes et grandes entreprises du secteur Business-to-Business, aussi bien en Suisse qu’à l’étranger. Daniela Willi-Piezzi enseigne auprès de diverses écoles et institutions comme la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana de Lugano ou encore la Haute école spécialisée et l’Université de Saint-Gall, où elle a fait ses études et passé sa thèse de doctorat.



Stefan Kohler (*1967)

Stefan Kohler a étudié les sciences naturelles à l’EPF de Zurich et le droit à l’Université de Saint-Gall. C’est dans l’étude d’avocats Vischer qu’il s’est occupé d’entreprises actives dans le domaine du développement et de la commercialisation de technologies innovantes. Stefan Kohler est chargé d’enseignement à l’Université de Saint-Gall et enseigne également le droit des accords de coopération aux futurs agents de brevet auprès de l’Institut fédéral de la propriété intellectuelle. Il travaille comme conseiller dans la procédure de législation du droit suisse sur la biotechnologie et les médicaments.



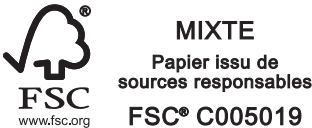
Hartmut Schulze (*1960)
Professeur

Hartmut Schulze est à la tête de l’Institut pour la recherche et le développement de la coopération de la Haute école de psychologie appliquée à la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse d’Olten. Il y enseigne la collaboration entre les sites, les organisations et les cultures. Il lance et accompagne en outre des projets de recherche dans ce domaine. Il a auparavant travaillé pendant sept ans auprès du constructeur automobile allemand DaimlerChrysler AG au sein de la direction centrale de la recherche. Hartmut Schulze a étudié la psychologie aux Universités de Marbourg et de Hambourg.



Partenariats: ensemble, plus forts sur le marché Urs Frey		04
Création de valeur: du développement à la distribution Daniela Willi-Piezzi		13
Aspects légaux: points à régler en matière de coopération Stefan Kohler		20
Culture: gagner la confiance et résoudre les conflits Hartmut Schulze		26
Exemples pratiques:	Handwerk Plus GmbH	11
	Metallex AG et Fritz Hess AG	18
	Baby-Oase GmbH et coopérative Baby-Rose	24
Glossaire: explication des termes techniques		29
Prévisions		30
Concours		31

IMAGE DE COUVERTURE. L’architecte d’intérieur Denise Dallinger coordonne les mandats de coopération de Handwerk Plus GmbH, où huit entreprises artisanales collaborent.



pe – Coopérations

Chère lectrice, cher lecteur,



Hansruedi Köng, responsable PostFinance

«Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite!» Pour Henry Ford, les partenariats commerciaux étaient un facteur essentiel de réussite. Etre plus forts ensemble: c’est particulièrement vrai pour les petites entreprises. Accompagnée d’un ou d’une partenaire, une entreprise peut se montrer meilleure, plus rapide et plus efficace, en offrant ainsi des atouts de poids sur le marché. Les coopérations permettent aux entreprises de concentrer leurs efforts sur leur activité de base, tout en restant réactives aux changements.

Il n’existe aucune garantie pour ce qui est de la réussite des coopérations. Si les partenaires se font mutuellement confiance et visent des objectifs communs, chacun d’entre eux peut en bénéficier. Le choix minutieux d’un partenaire de coopération représente ainsi une première étape dans la bonne direction.

Le chemin est le but. Que ce soit pour les achats, la production ou la distribution, si l’on a trouvé un partenaire qui partage l’objectif de la coopération, la planification du chemin commun est essentielle, notamment sur le plan juridique. Parfois, une poignée de mains suffit pour sceller la coopération, parfois il vaut mieux que les partenaires s’engagent sur un accord écrit. Dans tous les cas, la confiance mutuelle constitue le fondement de toute coopération réussie.

J’espère que nos conseils vous amèneront tout droit à la réussite de votre collaboration.

Je vous souhaite une agréable lecture.
Hansruedi Köng

Impressum: «pe – Gestion de la petite entreprise» paraît deux fois par an en allemand, français et italien. Tirage: 30’000 exemplaires. Edition: PostFinance, Mingerstrasse 20, 3030 Berne, en coopération avec KMU-HSG, Université de Saint-Gall, Dufourstrasse 40a, 9000 Saint-Gall. Rédaction: Silvan Merki (direction), Julia Dieziger, Pascal Frey, Prof. Dr. Urs Frey, Mikael Krogerus. Photos: Markus Bertschi, Zurich. Présentation: Fabrizio Milano, Denon. Bon à tirer: Jean-Paul Käser. Impression: Stämpfli AG, Berne. Abonnement: PostFinance, Communication, Mingerstrasse 20, 3030 Berne ou sur www.postfinance.ch/pe. © 2013, PostFinance, Communication, 3030 Berne. La publication, l’impression et la duplication, même partielle, des articles de «PE – Gestion de la petite entreprise» ne sont autorisées qu’avec indication de la source. ISSN 1664-7491

Avez-vous des questions ou des suggestions?
Ecrivez à PostFinance, Communication, Mingerstrasse 20, 3030 Berne ou à redaktion.ku@postfinance.ch.

Partenariats: ensemble, plus forts sur le marché

Urs Frey

Si une petite entreprise souhaite par exemple négocier de meilleures conditions d’achat, commercialiser plus rapidement un produit ou exploiter de nouveaux canaux de distribution, il est peut-être intéressant de travailler avec des partenaires. En effet, les coopérations et les partenariats permettent de rassembler les forces.

Que ce soit sous forme de communauté de bureaux, de coopération d’achat ou de partenariat de distribution, les coopérations représentent un outil idéal pour les petites entreprises qui souhaitent asseoir leur présence sur un marché et exploiter les opportunités. Stricto sensu, une coopération est la collaboration d’entreprises indépendantes pour un but spécifique qui dépasse le cadre d’une mission. Le partenariat sert à mener des projets ensemble et à imposer des intérêts communs face à des entreprises tierces. L’objectif est de mieux satisfaire les besoins des clients que par le biais d’une approche individuelle, comme en témoignent les exemples suivants:

- Des petits salons de coiffure travaillent ensemble dans le domaine de la formation pour rester concurrentiels face aux grandes chaînes de salons de coiffure en matière de tendances de coiffures et de techniques de coupe. Ils permettent ainsi à leurs collaborateurs de suivre la formation de professionnels externes.
- Plusieurs petites entreprises qui développent et produisent des machines présentent leurs produits et services spécifiques sur une plate-forme électronique commune intitulée «Kompetenz im Maschinenbau» (Compétence en génie mécanique). Les clients peuvent ainsi plus facilement rechercher le prestataire dont ils ont besoin.

- Des ouvriers travaillant dans la même région collaborent en tant qu’équipe expérimentée pour pouvoir proposer aux clients des services englobant des travaux de menuiserie, de peinture et de plomberie lors de la construction de maisons. L’acquisition de clients, le conseil et la direction des travaux sont centralisés.

Pourquoi les petites entreprises se lancent-elles dans la coopération?

L’union fait la force. Les entreprises devraient toujours envisager une coopération si elles souhaitent s’améliorer sur un point donné ou si elles visent une expansion. Si en tant que chef d’entreprise, le sujet des partenariats peut sembler délicat de prime abord, il peut être intéressant de se pencher davantage sur cette idée. On pense souvent que les coopérations réduisent la propre liberté entrepreneuriale, imposent des accords compliqués ou occasionnent beaucoup de travail supplémentaire. Toutefois, les coopérations ne sont pas nécessairement complexes si on les aborde de la bonne façon.

Des propensions différentes à s’engager dans des coopérations. Selon une étude, la moitié des petites et moyennes entreprises (PME) se lancent dans des accords de coopération. Les pays en tête sont l’Italie, le Danemark, la Norvège, la Finlande et l’Islande, dans lesquels plus de la moitié des entreprises sont engagées dans des coopérations. Le Portugal arrive dernier du classement avec tout juste une entreprise sur six en coopération. En Suisse, la propension à s’engager dans une coopération est également inférieure à la moyenne. La forme de la coopération et l’objectif fixé par les

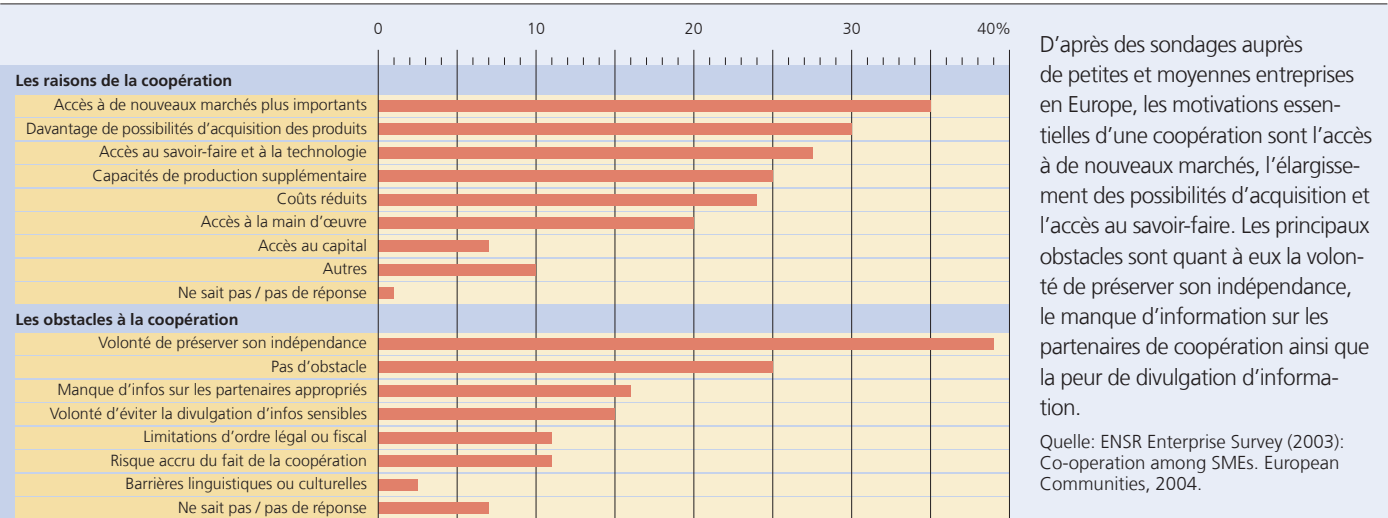
info

Volontaire et indépendant ↓

- Les points suivants sont typiques des coopérations: les partenaires
- prennent part de manière volontaire à la collaboration,
 - suivent un objectif commun,
 - peuvent rester indépendants d’un point de vue juridique et économique dans les domaines d’entreprise non concernés par la coopération,
 - exécutent ensemble les tâches (p.ex. achat, publicité, distribution),
 - profitent aussi de la coopération d’un point de vue économique.

Les termes [mis en évidence](#) sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Figure 01 Les raisons et les obstacles principaux des coopérations



Partenariats: ensemble, plus forts sur le marché

partenaires dépend fortement de la taille des entreprises. Ainsi, les petites entreprises ont largement tendance à s’engager dans des coopérations non formelles, qui sont moins régies par un accord, comme les communautés de bureaux ou les partenariats d’achat.

Une meilleure compétitivité. Selon une étude, les petites entreprises se lancent surtout dans des coopérations avec l’objectif de sécuriser un accès à de nouveaux marchés plus importants; pour les moyennes entreprises, c’est l’économie de coûts qui motive le plus souvent cette décision (voir figure 01). En ce qui concerne les perspectives de succès, la vaste majorité des petites entreprises qui s’essaient à la coopération sont d’avis que cette approche renforce leur compétitivité.

La confiance, une condition sine qua non. La condition première des partenariats est la volonté de toutes les parties prenantes à apporter leurs connaissances, à s’investir elles-mêmes et, bien souvent, à investir aussi leur argent. Bien sûr, il n’y a aucune garantie à la réussite d’une coopération. Toutefois, certains facteurs peuvent considérablement peser dans la balance d’un partenariat commercial réussi, comme la confiance mutuelle, ainsi que la définition claire des objectifs communs.

Types de coopération

Si une petite entreprise se lance dans un projet de coopération, elle doit tout d’abord déterminer le **type de coopération** qui lui convient. Souhait-elle travailler avec d’autres entreprises du même secteur ou avec des entreprises d’autres do-

maines? La coopération doit-elle au contraire se faire sur différents niveaux de la **chaîne de création de valeur** (par exemple développement, acquisition, fabrication ou distribution)? On envisage généralement trois types de coopération:

- **La coopération horizontale:** les entreprises copérant ensemble travaillent dans le même secteur mais s’occupent de tâches différentes. Exemple: plusieurs ouvriers de différents corps de métier (par exemple un plâtrier, un électricien, un peintre et un poseur de fenêtres) s’associent en une communauté d’artisans pour rénover des bâtiments anciens. Les entreprises d’une coopération horizontale peuvent aussi être concurrentes directes. Exemple: plusieurs peintres forment une **communauté de travail** pour réaliser ensemble un ouvrage important. Les objectifs de la coopération horizontale répondent le plus souvent à une volonté de renforcement de la position sur le marché ou de conquête de nouveaux marchés.
- **La coopération verticale:** une coopération est verticale quand les entreprises proviennent de niveaux différents ou consécutifs d’une même chaîne de création de valeur. C’est par exemple le cas lorsqu’un producteur coopère avec un commerçant. Exemple: un producteur de beignets aux pommes et d’autres produits fabriqués à partir de pommes bio coopère avec un magasin bio. Le producteur propose régulièrement des dégustations dans le magasin. Situation dite gagnant-gagnant: le producteur fait connaître sa gamme de produits tandis que le magasin bio stimule ses ventes. Outre l’augmentation du chiffre d’affaires, les coopérations verticales peuvent aussi servir à assurer l’acquisition de matières premières ou de pièces détachées.

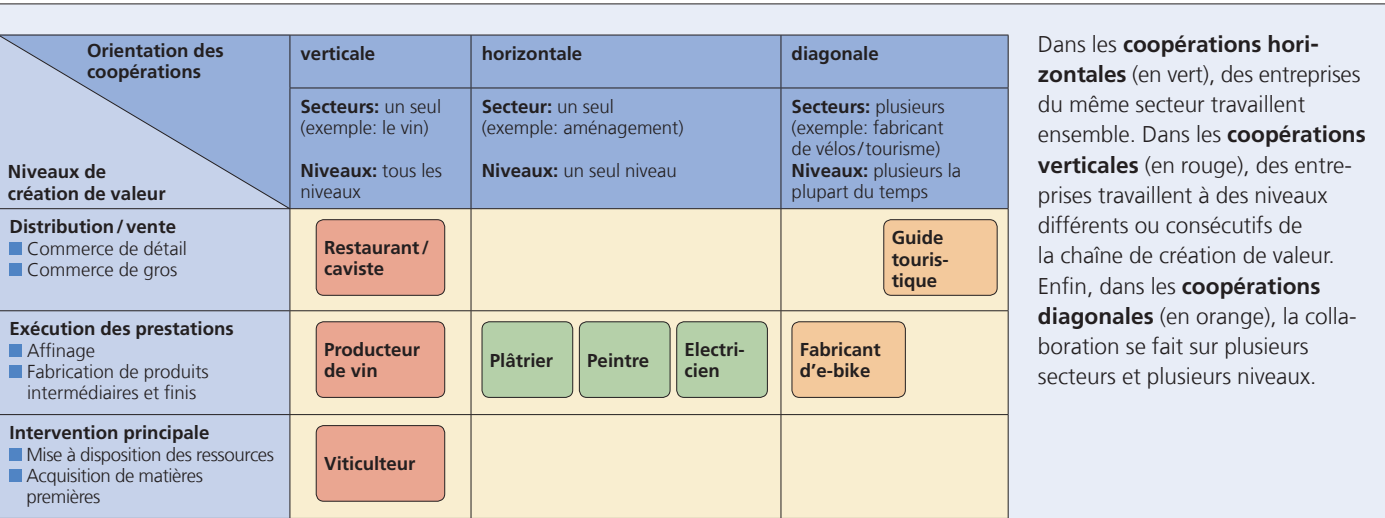
info

Pas de véritable coopération ↓

L’achat de pièces détachées (sous-traitance) ou la transmission de commandes contre provision ne sont pas de vraies coopérations. Elles relèvent plutôt de différents types de collaboration, qui n’ont généralement pas d’objectif stratégique ou d’expansion.

Les relations client-four-nisseur classiques (comme lorsqu’un agent fiduciaire commande régulièrement des sandwiches à la boulangerie d’à côté) ne représentent pour cette raison pas de véritable coopération.

Figure 02 Les trois orientations de coopération



■ **La coopération diagonale:** une coopération diagonale se distingue par une association d’entreprises provenant pour la plupart de secteurs différents. Celles-ci se trouvent soit en situation de concurrence directe, soit au sein de la même chaîne de création de valeur. Exemple: une guide d’une région touristique coopère avec un fabricant d’e-bikes. Ils proposent ensemble des visites dans l’usine de production ainsi que des parcours d’essai au cours desquels les touristes peuvent en savoir plus aussi bien sur la région que sur les vélos électriques. Les objectifs d’une coopération diagonale peuvent être l’accès à de nouveaux marchés/groupes de clients ou encore l’échange d’expériences.

Formes de coopération

Les coopérations ne se distinguent pas seulement par leur type mais aussi par leur forme. Le degré d’imbrication financière et juridique du partenaire joue un rôle pour la forme, notamment sur la limitation plus ou moins forte du degré de liberté individuelle de l’entreprise.

Echange d’expériences: quand les propriétaires de petites entreprises discutent à intervalles réguliers de leurs expériences et de leurs défis professionnels, on parle d’échange d’expériences. Les thèmes tournent généralement autour de l’activité et vont de la présentation des marchandises et de la répartition de la gamme à la discussion de stratégies d’entreprise durables en passant par l’analyse des fournisseurs ou encore le développement de plans d’achat ou marketing. Parfois, les partenaires se mettent d’accord pour comparer leurs chiffres en interne. Grâce à cette mé-

thode et aux observations, analyses et comparaisons communes de l’environnement (ce qu’on appelle le **benchmarking**), les petites entreprises recueillent une multitude d’informations sur leur position par rapport à d’autres entreprises de leur secteur.

Solutions de back-up: les solutions de back-up mettent en place une aide mutuelle en cas de difficultés. Cela peut par exemple être le cas si une petite agence d’événementiel gagne une offre pour l’organisation d’un événement de plusieurs milliers de participants, si un petit bureau d’architecture décroche une grosse commande ou si plusieurs collaborateurs de l’entreprise sont absents en même temps pour cause de maladie.

Communauté d’achat: ce type de coopération est une association volontaire d’entreprises avec l’objectif d’augmenter la rentabilité de leurs achats. Les communautés d’achat sont particulièrement répandues pour le commerce des pièces détachées. Par exemple, si plusieurs serrureries achètent leurs besoins en énergie auprès du même fournisseur, ils bénéficient de meilleures conditions du fait du plus grand volume d’achat.

Echange de commandes et de personnel: si une petite entreprise ne parvient pas à remplir une commande seule, elle peut la transmettre en partie ou entièrement à ses partenaires de coopération. Les entreprises disposant de capacités pendant cette période en sont reconnaissantes. Pour l’échange de personnel, les collaborateurs (en particulier dans des réseaux importants), interviennent auprès des partenaires de coopération en fonction de leurs compétences.

info

Les associations comme plates-formes

Les associations professionnelles peuvent représenter des plates-formes favorables à la création de coopérations. Quasiment tous les métiers ont leur propre association professionnelle. Les associations professionnelles représentent d’un côté les intérêts de leurs membres par rapport aux partenaires contractuels comme les employeurs, les donateurs d’ordre, le secteur public, le législateur et le grand public. D’un autre côté, elles permettent de régler en interne des questions spécifiques au métier.

Production coordonnée: si d’expérience, des petites entreprises savent que pendant certaines périodes, elles ne fonctionnent pas à plein régime et disposent de capacités inutilisées, il peut être intéressant de se mettre d’accord avec d’autres entreprises sur le processus de production. Ainsi, la charge de travail est plus égale dans toutes les entreprises participantes.

Organisations de ventes communes: les coopérations de vente (qui constituent la forme la plus fréquente de coopération) regroupent des petites entreprises du domaine de la distribution. Les coopérations de vente peuvent être mises en place pour le marché local: par exemple, une entreprise de Suisse romande vend les produits d’une entreprise alémanique dans l’ouest de la Suisse ou à l’international. Autre exemple, une entreprise italienne distribue les produits d’une entreprise suisse en Italie. Important: les organisations de vente communes doivent veiller à respecter les dispositions légales de la **loi sur les cartels**, qui interdit et condamne certaines formes d’accord.

Participations: dans les participations, le degré d’interdépendance financière et légale est élevé entre les partenaires de coopération et la marge de liberté des entreprises est plus réduite que pour les autres formes de coopération. En fonction de l’importance de la participation financière au capital du partenaire de coopération, on parle d’une participation minoritaire ou majoritaire.

Objectifs de la collaboration

Les entreprises se lancent dans des coopérations pour atteindre ensemble des objectifs bien définis. Ces objectifs se répartissent en quatre groupes.

1. Accès aux ressources. Les entreprises coopérant ensemble visent à accéder plus facilement non seulement aux ressources qui leur manquent, comme le savoir, les machines, les technologies ou les matières premières, mais aussi au personnel. Avec l’acquisition de ressources, les petites entreprises profitent mutuellement d’expériences et de relations avec les fournisseurs. Grâce aux achats déjà effectués par tous les autres partenaires, ils disposent d’une précieuse valeur de comparaison. Cet atout, conjugué aux achats communs de plus gros volumes, leur offre une meilleure base de négociation des prix avec les fournisseurs.

2. Optimisation du processus de création de valeur. Les coopérations peuvent aussi avoir pour objectif de mieux organiser le processus de création de valeur qu’en faisant cavalier seul. C’est le cas si au sein d’une coopération, les entreprises se concentrent sur leurs compétences clés et apportent leur savoir pour offrir une valeur ajoutée dans le cadre d’un projet commun. Exemple: un partenaire de coopération est spécialisé dans le traitement d’un matériau, le deuxième partenaire apporte son savoir pour la mécanique de commande et la troisième entreprise met à disposition son réseau de distribution pour la commercialisation du produit final commun. Les entreprises coopérant ensemble peuvent aussi avoir pour objectif d’acquérir de

astuce

Les principes des coopérations

↓
Les principes suivants peuvent aider les partenaires pour la mise en place d’une coopération:

- Clarté dans la définition des objectifs, des résultats attendus et des contributions nécessaires des parties prenantes
- Délimitation nette du savoir ouvert et du savoir protégé, et définition du mécanisme de défense
- Prévention d’éventuels déséquilibres en termes d’indépendance et d’information
- Egalité de pertes et de gains ainsi qu’en ce qui concerne le droit sur les résultats

Figure 03 Les formes de coopération: de l’échange d’informations à la participation

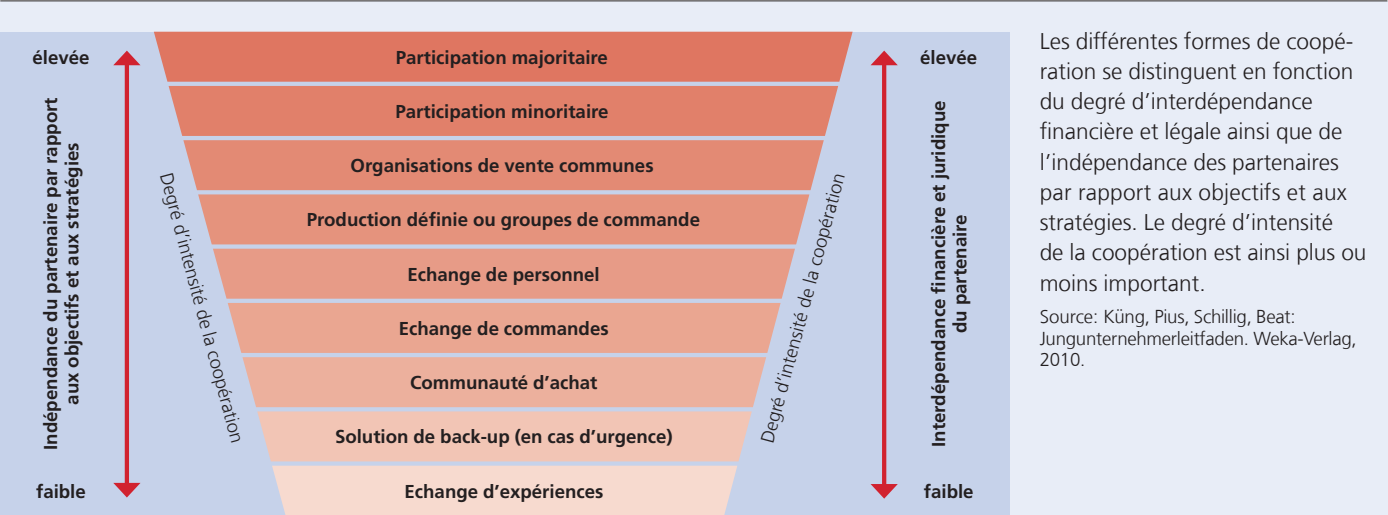
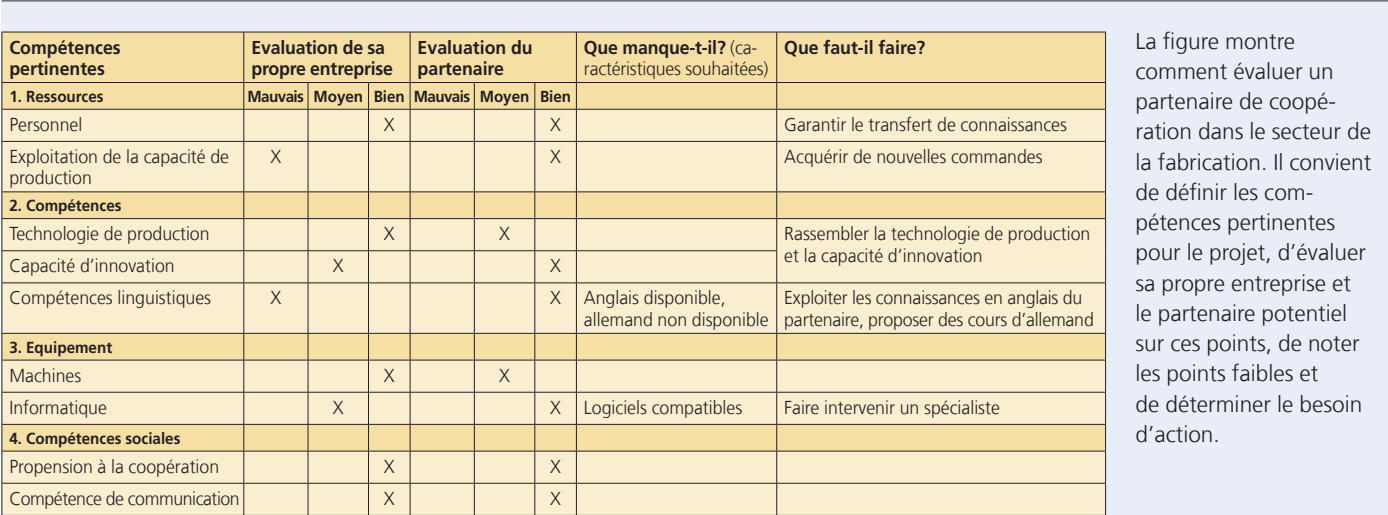


Figure 04 Evaluation de partenaires de coopération potentiels



plus grandes capacités de production et donc de réaliser de plus grosses commandes. 3. Augmentation des ventes. Les coopérations donnent accès à de nouveaux marchés en touchant davantage de clients et en proposant une offre étendue de produits et services. Par ailleurs, il est aussi possible pour les partenaires de coopération d’accroître leur degré de notoriété grâce à leur réseau. 4. Minimisation du risque. Les coopérations peuvent aussi avoir pour objectif d’assumer ensemble les risques de leur entreprise et de les réduire à l’échelle individuelle, que ce soit pour l’achat de marchandises ou la vente de produits. Ainsi, cinq petites entreprises de mobilier peuvent acheter ensemble un local attractif et répartir ensuite les marchandises. Leur risque en termes de ventes est réduit puisqu’elles ne doivent pas vendre toute la quantité. Les risques peuvent également être répartis sur les différents partenaires pour les innovations.	petites entreprises doivent se poser la question de savoir à quelle part d’indépendance elles sont prêtes à renoncer. Les réflexions suivantes peuvent les y aider: ■ Est-ce que je crains de perdre un possible avantage concurrentiel en livrant des informations? ■ Est-ce que j’ai suffisamment confiance en mes partenaires de coopération? ■ Est-ce que j’ai peur de partager mon savoir avec d’autres? 2. Défis organisationnels, culturels et juridiques: les défis d’ordre organisationnel sont lancés dès le choix du partenaire; on déplore souvent le manque d’informations importantes sur les partenaires de coopération appropriés. Il faut tout d’abord acquérir celles-ci. Ensuite, les barrières culturelles mais aussi linguistiques (en cas de coopérations interrégionales ou internationales) doivent être surmontées. Enfin, les réglementations juridiques posent un défi important. Pour relever ces défis avec succès, la planification et l’organisation minutieuses de la coopération sont essentielles; la communication entre les partenaires joue ici un rôle majeur. Il faut également veiller à communiquer et à se mettre d’accord sur les attentes et les objectifs de chaque partenaire de coopération. Enfin, il faut s’assurer que le partage des tâches est bien défini et que la communication à ce sujet fonctionne.	astuce Coopérations – oui ou non? ↓ Mon entreprise doit-elle se lancer dans la coopération ou non? Les questions suivantes peuvent vous aider à trouver la réponse. ■ Quels sont les avantages concrets attendus d’une coopération? ■ Pour atteindre mon objectif, une coopération est-elle absolument nécessaire ou est-ce aussi possible d’acheter les prestations nécessaires? ■ Quelle est la part de savoir que je peux / que mes partenaires peuvent réellement apporter? ■ Quel est le risque à assumer si la coopération échoue? ■ Quelle est l’implication financière et personnelle par rapport aux bénéfices? ■ Suis-je prêt à renoncer à une partie de mon indépendance?
--	---	--

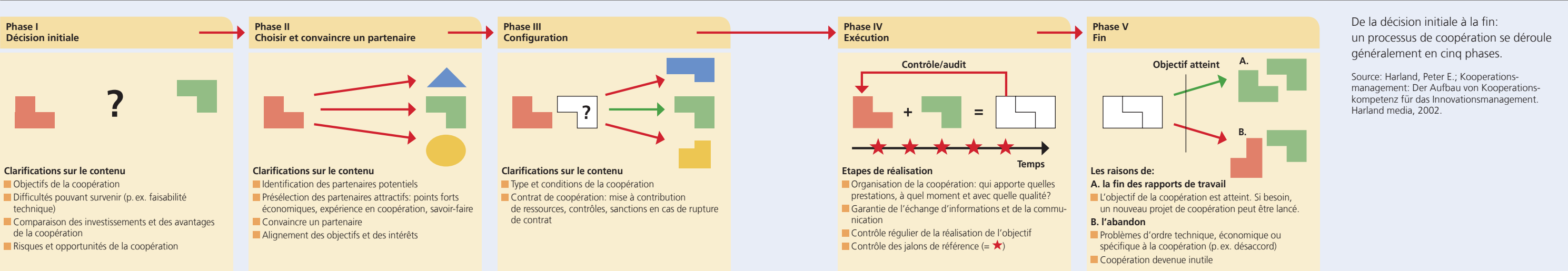
Relever les défis

Une coopération ne fonctionne que si chaque partenaire en profite et si une mentalité «gagnant-gagnant» anime le partenariat. Pour mettre en œuvre un partenariat, les différents défis suivants doivent être relevés.

1. Défis émotionnels. Dans les partenariats, différents degrés de dépendance peuvent se former en fonction de la forme de coopération, ce qui va souvent à l’encontre du souhait de la petite entreprise de conserver son indépendance. Les

Comment se passe une coopération L’évolution d’une coopération peut s’organiser en cinq phases (voir schéma 05). Phase I: décision initiale – reconnaissance de la possibilité d’une coopération. Quand les petites entreprises envisagent une coopération, elles ont en tête une mission précise. La première étape consiste à réfléchir et à se demander si une coopération pourrait apporter une réponse pour la mission donnée ou non. Il convient donc de peser les avantages et les inconvénients d’une collaboration. Est-ce que les avantages font le poids, par exemple parce qu’ils permettent à l’entreprise de réaliser des économies, de s’imposer plus facilement sur le marché ou d’avoir accès à de nouvelles ressources et compétences? Ou est-ce que les inconvénients pèsent plus lourd dans la balance, par exemple parce qu’ils intensifient la dépendance, accroissent les coûts de coordination et ne permettent de prendre des décisions que difficilement? Cette comparaison du pour et du contre doit aussi intégrer le fait que si une coopération peut permettre de réduire les risques et les coûts, la réussite commune doit elle aussi être partagée. Phase II: choisir et convaincre des partenaires. Il convient de trouver des entreprises susceptibles d’être intéressées par les mêmes objectifs. En principe, les règles sont les suivantes: deux entreprises avec des faiblesses comparables ne deviennent pas plus fortes ensemble. Néanmoins, si les forces et les faiblesses se complètent, ou encore mieux, si les forces sont cumulées, les perspectives d’une collaboration stable et profitable sont très bonnes. Par ailleurs, les coopérations	d’entreprises qui font leurs preuves sont celles qui témoignent d’une culture et d’une taille d’entreprise similaires. Pour le choix du partenaire, il faut veiller à ce que les entreprises partenaires soient prêtes à coopérer et en soient capables. Pour choisir et convaincre des partenaires, on recommande la marche à suivre suivante: 1. Définir le profil du partenaire: l’entreprise à la recherche d’un partenaire de coopération définit son propre profil ainsi que celui du partenaire souhaité. Ces derniers doivent mentionner les points forts et les points faibles par rapport au projet de coopération mais aussi par rapport aux compétences pertinentes dans le cadre du projet. Ensuite, on note chaque caractéristique souhaitée susceptible d’équilibrer les points faibles de sa propre entreprise ou de renforcer ses points forts (voir figure 04). Il est ainsi possible de bien définir ce qu’on attend des partenaires de coopération. 2. Rechercher un partenaire: pour rechercher le bon partenaire de coopération, il faut tout d’abord analyser et étudier les relations d’affaire existantes. Pour la recherche de partenaire, les associations et plates-formes du secteur peuvent être très utiles. 3. Mener des entretiens: si des partenaires potentiels sont en ligne de mire, il est temps de mener les premiers entretiens de coopération personnels. Phase III: configuration – conception et planification de la coopération. Si on a trouvé un partenaire de coopération, la planification peut commencer. Dans chaque petite entreprise, un responsable du projet de coopération est désigné. Il faut ensuite définir les objectifs communs ainsi que la forme sous laquelle les partenaires de co-	astuce Des facteurs tangibles et intangibles pour le choix du partenaire ↓ Lorsqu’une entreprise recherche un partenaire de coopération, des facteurs tangibles et intangibles sont à prendre en compte. Facteur tangibles ■ Entreprise: secteur, activité, image, site, organisation, forme juridique ■ Marché/environnement: clients, fournisseurs ■ Finances: liquidités, capital, chiffre d’affaires ■ Ressources et infrastructure: personnel, machines ■ Compétences: acquisition, marketing, etc. Facteur intangibles ■ Culture d’entreprise: valeurs, style de direction, orientation client, créativité ■ Compétences sociales: propension à la coopération et engagement, capacité de communication, caractère, charisme, etc.
--	---	--

Figure 05 Les cinq phases d’une coopération



opération doivent collaborer. Par ailleurs, les partenaires doivent se mettre d'accord sur la façon dont ils souhaitent s'organiser, sur le déroulement de la collaboration en temps normal et sur la marche à suivre en cas de crise.

Phase IV: exécution. Pour une coopération réussie, les partenaires doivent se concerter: qui fournit quelle prestation, et à quel moment? Dans l'exécution, chaque partenaire doit s'en tenir aux règles du jeu définies de la coopération. Une gestion de projet rigoureuse et un contrôle régulier du bon déroulement sont essentiels. Si les partenaires constatent que l'objectif ne peut pas être atteint, ils doivent prendre les contre-mesures nécessaires.

Phase V: fin. Si l'objectif est atteint, le travail commun prend fin. La fin des rapports de travail peut aussi être due à d'autres circonstances, par exemple parce que des conflits dans le partenariat ont rendu impossible la collaboration ou parce que le marché s'est effondré au cours du développement commun du produit. Pour éviter cela, il est important que la coopération soit minutieusement planifiée et que les partenaires appréhendent les conflits de manière constructive.

Conclusion

Dans un contexte de marché dynamique, les partenariats sont intéressants pour les petites entreprises. La coopération peut permettre d'accélérer, d'améliorer et de rendre plus efficaces les prestations sur le marché. D'expérience, on constate que les coopérations sont réussies lorsque les partenaires complètent leurs points forts et leurs points faibles ou associent leurs points forts. Les partenariats exigent davantage de transparence et d'échange d'informations que des relations classiques client-fournisseur. Si une petite entreprise envisage de se lancer dans une coopération, il est important de bien peser le pour et le contre.

Check-list: réussir une collaboration

Les questions suivantes vous aident à évaluer vos ambitions de coopération et à vous lancer.

	Oui	Non
Décision initiale avant la coopération		
Pouvons-nous apporter par nous-mêmes la prestation requise?	☐	☐
D'un point de vue spécialisé, pouvons-nous relever nous-mêmes la mission?	☐	☐
Avec notre entreprise, sommes-nous présents sur tous les sites requis?	☐	☐
Sommes-nous rentables en faisant cavalier seul?	☐	☐
Pouvons-nous assumer seuls le risque financier?	☐	☐
Si vous avez répondu par la négative à une ou plusieurs questions, vous devriez envisager une coopération.		

	Oui	Non	Mesures requises
Planification de la coopération			
Les objectifs de la coopération sont-ils bien définis?	☐	☐	
Les compétences requises de chaque partenaire de coopération sont-elles déterminées?	☐	☐	
Les profils d'exigence des partenaires sont-ils élaborés?	☐	☐	
Avons-nous réfléchi aux aspects juridiques de la forme de la coopération?	☐	☐	
Les avantages souhaités et les inconvénients possibles de la coopération ont-ils été établis?	☐	☐	
Existe-t-il un processus clair pour rechercher et sélectionner un partenaire de coopération?	☐	☐	

Choix d'un partenaire de coopération			
Les partenaires de coopération ont-ils les mêmes attentes quant au succès de la coopération?	☐	☐	
Les partenaires de coopération peuvent-ils travailler en toute confiance?	☐	☐	
Le partenaire de coopération dispose-t-il déjà d'une expérience en matière de collaboration?	☐	☐	
Les cultures d'entreprise sont-elles compatibles (p. ex. style de direction)?	☐	☐	
Les compétences spécialisées des partenaires de coopération (p. ex. formation et formation continue, connaissances linguistiques) se complètent-elles?	☐	☐	
Les compétences sociales des partenaires de coopération (p. ex. motivation, capacité de communication) encouragent-elles la coopération?	☐	☐	

Mise en place de l'organisation de la coopération			
Les responsables de l'organisation ont-ils été désignés?	☐	☐	
Les processus liés au déroulement de la coopération ont-ils été bien définis?	☐	☐	
L'exploitation (commune) de ressources est-elle organisée?	☐	☐	
Les compétences, missions et responsabilités sont-elles bien définies?	☐	☐	
Le déroulement concret de l'échange d'informations est-il établi?	☐	☐	

Vous trouverez cette check-list sur www.postfinance.ch/pe.

«Le plus important, c'est de trouver le bon partenaire.»

Handwerk Plus GmbH



Entreprise Handwerk Plus GmbH, www.hwplus.ch
Secteur, activité Artisanat
Création 2010
Nombre de partenaires de coopération 8 entreprises artisanales
Objectif de la coopération Acquérir et exécuter ensemble des commandes

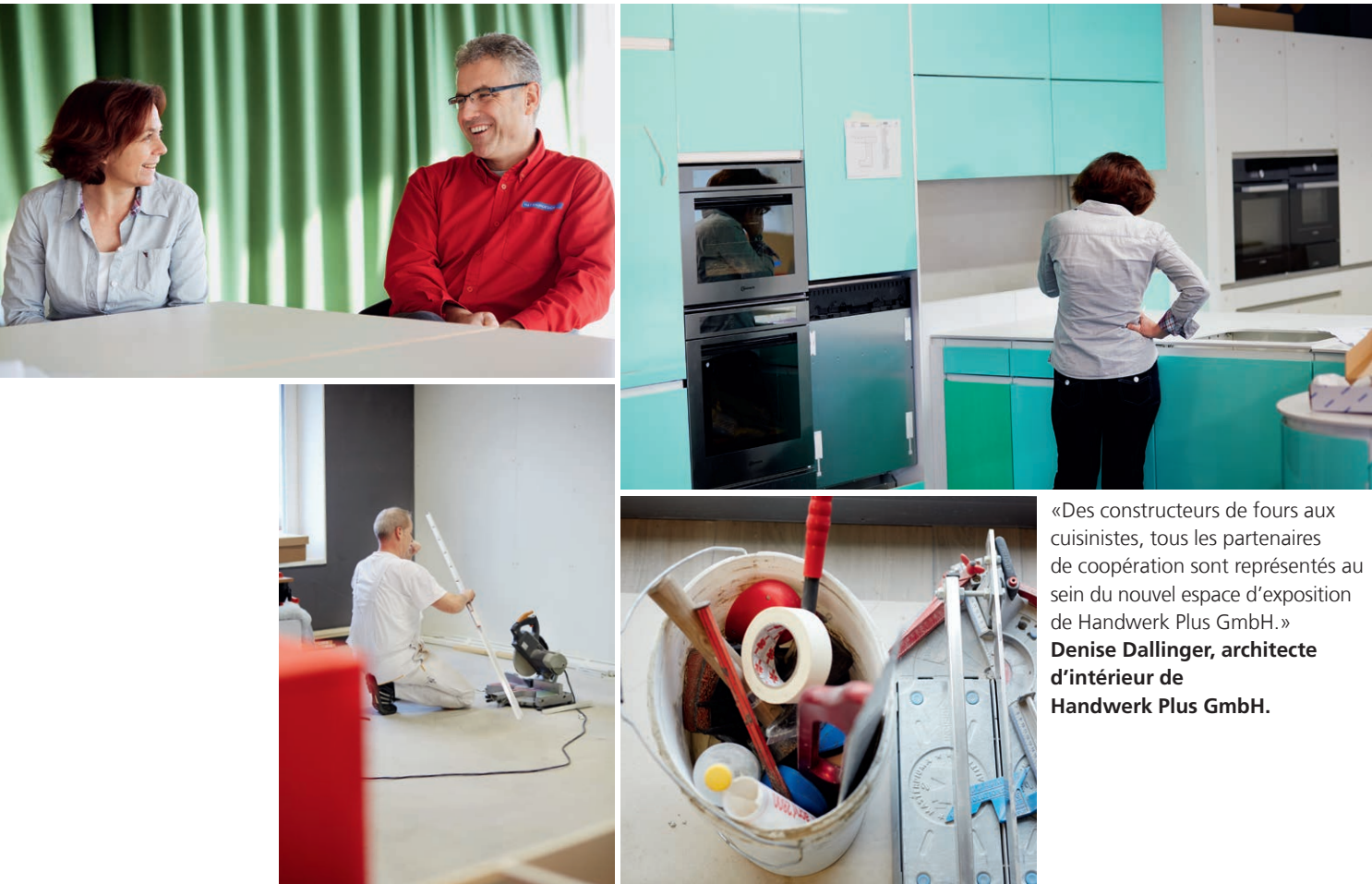
Huit entreprises artisanales d'Aarau et de ses environs se sont rassemblées dans la coopération Handwerk Plus GmbH. Elles sont spécialisées dans la rénovation et proposent à leurs clients des prestations complètes.

Ensemble, proposer davantage. Depuis près de quatre ans, plusieurs entreprises artisanales de différents corps de métier d'Aarau et de ses environs travaillent au sein d'une coopération. Depuis le prin-

temps 2013, elles exploitent un espace d'exposition commun. «Lorsque nos clients souhaitent rénover leur maison ou leur appartement, ils trouvent ici tout ce dont ils ont besoin, du four à la baignoire! Tous les partenaires présentent leurs produits et leurs services sous un même toit», explique Thomas Zulauf, propriétaire de H&T Raumdesign AG et directeur de la coopération Handwerk Plus GmbH. La coopération fait travailler une entreprise de peinture et menuiserie, un élec-

«Pour attirer l'attention sur notre coopération, tous les partenaires se sont affichés ensemble à un salon professionnel local. Avec le nouvel espace d'exposition, c'est une nouvelle étape qui a été franchie en commun.»

Denise Dallinger, architecte d'intérieur, et Thomas Zulauf, directeur, Handwerk Plus GmbH.



tricien, une entreprise de fours et de plaques, une entreprise BTP et jardin, une entreprise de construction métallique ainsi qu’une entreprise de sanitaires et chauffage. Il y a quelques mois, ils ont décidé ensemble de faire appel à l’architecte d’intérieur Denise Dallinger pour leur coopération. Elle coordonne l’ensemble des travaux, est l’interlocutrice centrale de tous les partenaires et conseille les clients. «Il s’agit d’un service supplémentaire apprécié qui est pour nous un argument clé de vente», insiste Thomas Zulauf.

La bonne idée du concédant de licence. L’idée de fonder une coopération d’artisans est née il y a quatre ans et a été mise en œuvre sous le nom de Raumfaktum à l’aide d’un concédant de licence allemand. «Dès la phase initiale, nous avons pu beaucoup profiter du concédant de licence et apprendre par exemple comment organiser la collaboration. Car mettre en œuvre une coopération est

parfois plus compliqué qu’il n’y paraît au début.» Avec la nouvelle entreprise commune Handwerk Plus GmbH, la coopération joue maintenant dans la cour des grands.

Partager les coûts, économiser du temps. La collaboration entre les partenaires est clairement régie pour certains par les statuts, pour d’autres par un accord individuel. Par exemple, pour les décisions d’investissement, l’unanimité est requise. «Finalement, une coopération dépend de ses partenaires. Si la collaboration et l’alchimie ne fonctionnent pas, un règlement de 100 pages ne servira à rien», souligne le directeur.

Les partenaires de coopération profitent les uns des autres surtout au quotidien. «C’est notamment parce que nous économisons tous du temps et de l’argent, comme nos projets fonctionnent de manière plus fluide qu’avec des artisans inconnus. Nous sommes une équipe bien rodée. Nous nous connaissons et savons

comment procéder sur le site de construction», explique Thomas Zulauf. Par ailleurs, chaque partenaire peut profiter des relations des autres.

Avec un peu de patience, le partenaire idéal. De quoi a-t-on besoin pour monter avec succès une coopération? «De temps et de beaucoup de patience, jusqu’à ce qu’on ait trouvé le bon partenaire.» Ainsi, jusqu’à aujourd’hui, ils n’ont pas encore trouvé de plâtrier dans leur réseau. Lorsque le feeling et des qualités comme la ponctualité ou la fiabilité ne sont pas au rendez-vous, il vaut mieux renoncer. «Nous contrôlons directement sur le site de construction comment se passe la collaboration.» Si l’impression est positive, une décision unanime des associés est requise. Thomas Zulauf estime que la forme juridique de la Sàrl est particulièrement avantageuse. «Du fait de notre participation au capital, nous sommes tous copropriétaires de Handwerk Plus, ce qui nous motive et nous engage.»

Création de valeur: du développement à la distribution

Daniela Willi-Piezzi

Avec les coopérations, les petites entreprises peuvent bénéficier d’avantages économiques. Il faut cependant s’interroger sur les secteurs dans lesquels une collaboration est pertinente: au développement, à l’achat, à la production ou à la distribution?

La concurrence est de plus en plus rude; une sentence qui s’applique aux acteurs de tous les secteurs. Les clients ne demandent plus seulement des services individuels mais un package complet. Les fournisseurs cherchent en conséquence à s’établir comme **entreprises générales**. S’il est plus simple pour les grandes entreprises de couvrir l’ensemble de la **chaîne de création de valeur**, du développement à la distribution, et de proposer des solutions complètes aux clients, il en va autrement pour les petites et moyennes entreprises. Ces dernières doivent tenter de proposer des solutions complètes à leur clientèle, et notamment à leurs clients clés, sans devoir effectuer des investissements qui seraient insupportables. Les coopérations peuvent être particulièrement utiles pour remplir cet objectif.

Rallonger la chaîne de valeur. Dans presque tous les secteurs, on note que ce sont soit les grandes soit les petites entreprises qui réussissent particulièrement bien. Les leaders du marché et les petites exploitations ont ainsi les meilleures chances de survie, dans la mesure où ils restent flexibles. Pour garantir leur réussite, les petites entreprises sont contraintes d’une part de se spécialiser dans des processus ou services et, d’autre part, de se lancer dans des coopérations pour rallonger leur propre chaîne de création de valeur. Cette double

difficulté représente un défi considérable. Les coopérations peuvent aider à améliorer l’efficacité des petites entreprises dans la mesure où elles constituent ainsi un bon réseau entre les chaînes de création de valeur du partenaire de coopération et du client commun. Par exemple, un restaurateur peut exploiter un café dans une grande librairie; un avocat, un agent fiduciaire et un conseiller en entreprise peuvent travailler ensemble pour le même donneur d’ordre dans le cadre d’une convention de succession.

Du développement à la distribution. Les coopérations offrent de nombreux avantages économiques aux petites entreprises. Grâce à l’acquisition et à l’utilisation en commun de machines onéreuses, elles ont la possibilité de faire preuve des mêmes avancées technologiques que les grandes entreprises. Avec des actions publicitaires communes, elles peuvent aussi atteindre un meilleur niveau de notoriété qu’en faisant cavalier seul. Les coopérations sont envisageables le long de la chaîne de création de valeur. En font partie des **processus clés** comme le développement, l’achat, la production et la distribution ainsi que tous les **processus de soutien**.

Coopération pour le développement

Les nouveaux développements de produits et de services sont un moteur essentiel au succès d’une petite entreprise. Néanmoins, les innovations représentent généralement un lourd investissement de ressources financières et personnelles.

Les coopérations de développement permettent de répartir entre les partenaires les risques et les coûts d’un projet. En outre, les en-

astuce

- Investissements nécessaires pour monter une coopération**
↓
- Outre les bénéfices attendus de la coopération par les partenaires, il ne faut pas oublier les investissements que cette dernière implique, comme:
- Choix des partenaires de coopération et négociations avec les partenaires
 - Coordination des activités de coopération
 - Elaboration de l’accord de coopération
 - Organisation et participation aux rencontres
 - Mise en place d’une structure informatique commune, etc.

Les termes **mis en évidence** sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Figure 06 Les motivations pour une coopération tout au long de la chaîne de création de valeur

Processus clés	Développement	Achat	Production	Distribution	Si une entreprise se lance dans une coopération, elle peut avoir différentes motivations d'ordres technique, économique ou organisationnel tout au long de la chaîne de création de valeur.
Motivations d'ordre technique pour la coopération	■ Effet de synergie (exploitation des connaissances communes) ■ Transfert de savoir-faire	■ Exploitation de plates-formes d'achats communes (en ligne)	■ Obtention de savoir-faire ■ Standardisation des processus ■ Amélioration de la qualité	■ Amélioration de la qualité des actions de publicité et de distribution	
Motivations d'ordre économique pour la coopération	■ Réduction de coûts ■ Gain de temps (Time-to-market)	■ Réduction de coûts ■ Accès à de nouveaux marchés d'acquisition ■ Gain de temps pour l'acquisition	■ Réduction de coûts ■ Accès à de nouveaux marchés (développement de la gamme de produits) ■ Répartition des risques	■ Réduction de coûts ■ Accès à de nouveaux marchés (p. ex. internationalisation)	
Motivations d'ordre organisationnel pour la coopération	■ Optimisation des processus de recherche et de développement grâce au partage des expériences ■ Exploitation d'une infrastructure commune	■ Professionnalisation des processus d'acquisition	■ Optimisation des processus de production grâce au partage des expériences ■ Equilibrage des capacités	■ Optimisation des processus grâce au partage des expériences	
Processus de soutien	Personnel / Droit / Informatique / Communication				

treprises peuvent profiter mutuellement de la collaboration grâce au savoir-faire de leurs partenaires. C’est de cette façon que naissent et que sont mises en œuvre des idées qui n’auraient pas pu voir le jour avec une approche individuelle. Dans les coopérations de recherche et de développement, il est conseillé de clarifier et de définir contractuellement au préalable toutes les questions de confidentialité, de responsabilité et de droit sur les résultats.

D’un point de vue économique, les coopérations pour le développement offrent les possibilités suivantes:

- **Accès aux ressources:** les partenaires de coopération peuvent exploiter mutuellement le savoir-faire et l’infrastructure.
- **Coûts:** grâce à une activité commune de développement, la charge des coûts fixes (p. ex. pour l’aménagement du laboratoire) est réduite.
- **Temps:** les projets sont accélérés grâce à la collaboration. Les produits et services sont plus rapidement commercialisables (raccourcissement du **Time-to-market**).

Cas pratique: trois petites entreprises informatiques se lancent dans une coopération pour développer ensemble un logiciel de comptabilité spécial destiné aux électriciens. Elles exploitent mutuellement leurs connaissances spécialisées et se partagent les coûts et les risques du nouveau produit. Grâce au réseau, il est ainsi possible de développer un produit innovant et de gagner ensemble de plus gros clients. Toutes les entreprises participantes ont ainsi pu faire augmenter leurs revenus.

Coopérations pour l’achat

Grâce à l’achat commun, les petites entreprises peuvent renforcer leur position par rapport aux fournisseurs, négociier de meilleures conditions et donc améliorer leur compétitivité. Pour qu’une coopération d’achat soit rentable, les entreprises participantes doivent assurer un grand volume d’achat.

D’un point de vue économique, les coopérations pour l’achat ont les avantages suivants:

- **Coûts:** grâce au regroupement des volumes d’achat, tous les partenaires de coopération bénéficient de prix réduits. Les remises sur volume obtenues permettent de faire des économies. Du fait des volumes plus importants, les fournisseurs accordent en plus souvent des remises plus généreuses ou des **délais de paiement** plus confortables.
- **Processus:** le processus d’achat est professionnalisé de telle sorte que l’effort diminue pour chaque partenaire de coopération.

Cas pratique: plusieurs entreprises de construction métallique reçoivent ensemble des profilés normalisés (conduits pour terrain). Grâce au plus grand volume d’achat, elles parviennent à négocier de meilleurs prix. De plus, le fournisseur leur propose des conditions de livraison avantageuses (voir aussi exemple pratique page 24).

Coopération dans la production

Les petites entreprises ont de nombreux défis à relever dans le cadre de la fabrication de produits ou de la réalisation de services. L’augmentation du prix des matières premières et des salaires, la

astuce

Vous trouverez ici des partenaires potentiels de coopération
↓

- www.hkbb.ch: bourse de contacts de la chambre de commerce pour des coopérations.
- www.osec.ch: soutien des petites et moyennes entreprises pour la mise en place de coopérations internationales
- www.ifj.ch: base de données de l’institut des jeunes entreprises avec portraits d’entreprise
- www.swissparks.ch: l’association des parcs technologiques et centres de création suisses permet de trouver des entreprises aux intérêts similaires
- www.swissfirms.ch: plate-forme des chambres de commerce suisses avec près de 12’000 profils d’entreprise

demande de petits stocks ou le raccourcissement des délais de production ne sont que quelques exemples. Pour faire face à ces défis, les coopérations de production représentent une excellente possibilité: les ressources sont mutualisées, les investissements dans les machines et l’infrastructure sont partagés et les processus de production sont optimisés en termes de quantité, de qualité et de temps.

D’un point de vue économique, les coopérations pour la production ont les objectifs suivants:

- **Coûts:** les coûts de production sont réduits. Des **rendements d’échelle** peuvent être réalisés.
- **Charge de travail:** une planification commune permet de mieux exploiter les capacités disponibles.
- **Productivité:** grâce à l’acquisition et à l’utilisation communes de machines plus grosses, la capacité de production peut être accrue.
- **Temps:** les temps de production et donc les délais de livraison sont réduits.
- **Capacité d’innovation:** les investissements communs dans de nouvelles technologies de fabrication permettent la production de produits et de services innovants. La palette d’offres peut ainsi être étendue.
- **Qualité:** l’optimisation des processus de production sert aussi à améliorer la qualité des produits et des services.

Cas pratique: quatre petites imprimeries ont mis en place différents processus dans le cadre d’un modèle de coopération, comme l’impression offset ou la transformation (coupe, pli, brochage) ainsi que l’envoi. Pour ce qui est de la distribution, les quatre entreprises travaillent de manière indépendante, comme elles le faisaient auparavant.

Grâce à cette coopération, les partenaires participants ont pu s’équiper pour l’avenir, notamment grâce à des **ratios de coûts** intéressants. En outre, grâce à l’investissement dans des installations dernier cri, un pas de géant a pu être réalisé d’un point de vue technologique.

Coopérations pour la distribution

Les coopérations de distribution constituent les formes de coopération les plus fréquentes. Les partenaires empruntent ensemble de nouvelles voies de distribution et augmentent ainsi leurs chiffres de ventes. Les entreprises peuvent collaborer dans le domaine de la vente, de la publicité ou encore du service client.

Pour ce qui est de la vente, les petites entreprises peuvent profiter des coopérations en exploitant en commun un local de magasin, en suivant ensemble une formation par un professionnel de la vente, en proposant leurs produits et services sur une plate-forme Internet commune ou en s’associant pour gagner une grosse commande.

En ce qui concerne les actions publicitaires, souvent coûteuses pour les petites entreprises, il peut être judicieux de mettre en place des activités marketing communes dans le cadre d’une coopération (p. ex. envoi d’un mailing, production d’une vidéo publicitaire) ou de participer ensemble à un salon professionnel. Les réseaux peuvent également tenter d’accroître leur degré de notoriété en associant la publicité pour le réseau à celle des entreprises de ce réseau (p. ex. avec un logo commun sur des prospectus ou des véhicules).

Concernant le service client, il peut être envisageable de se représenter mutuellement dans certaines régions pour résoudre plus rapidement

info

La formation avant la coopération
↓

- A la Haute école spécialisée de Saint-Gall, les petites et moyennes entreprises ont la possibilité de permettre aux étudiants d’examiner leur projet à moindre coût (p. ex. pour l’optimisation de la chaîne de création de valeur dans les coopérations): www.fhsg.ch/fhs.nsf/de/wtt-fhs-auf-einen-blick (uniquement en allemand)
- Etude sur les réseaux d’entreprise de la chambre de commerce et d’industrie de Saint-Gall-Appenzell avec informations et conseils: www.forrer-lombriser.ch/publikationen/IHK_Unternehmensnetzwerke.pdf (uniquement en allemand)
- Formulaire de travail du test «Conciliation des intérêts pour les coopérations»: www.postfinance.ch/pe

Figure 07 Spécialisation possible dans l’industrie graphique le long de la chaîne de création de valeur

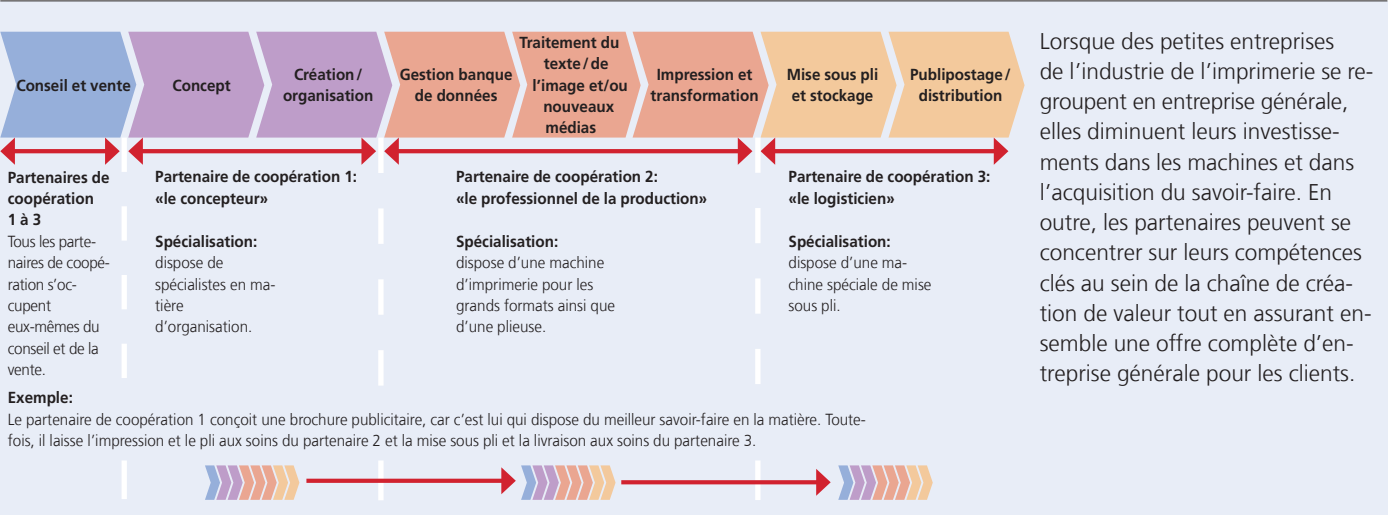
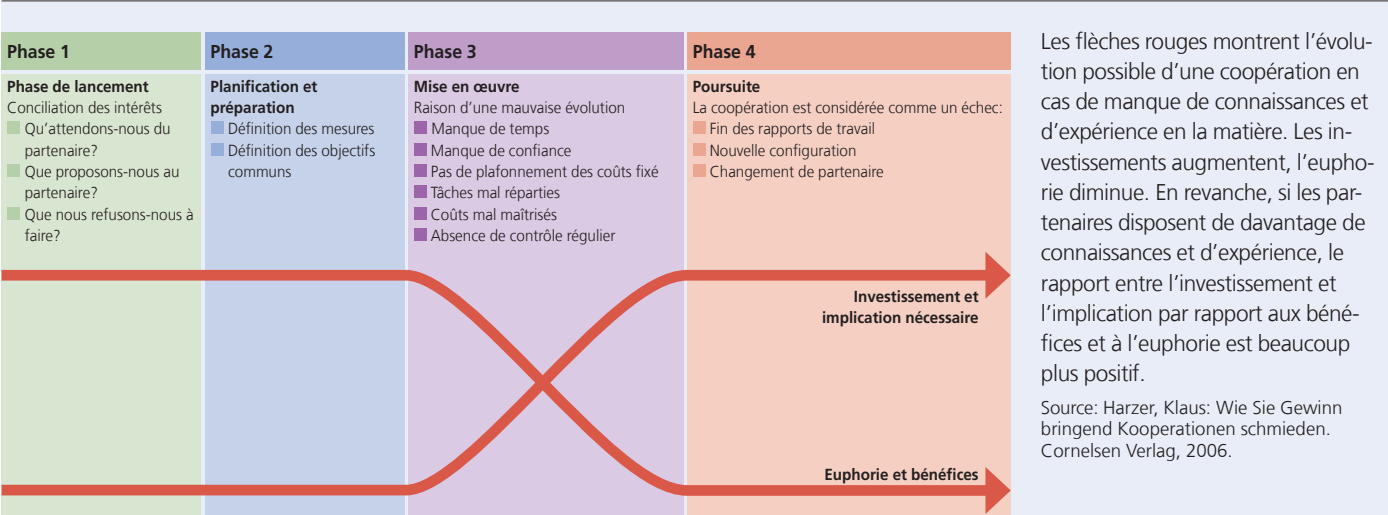


Figure 08 Déroulement typique de la coopération sans connaissance ni expérience



des cas de service, de s’entraider dans les pics de charge de travail ou de mener des formations communes.

D’un point de vue économique, les coopérations pour la distribution ont les avantages suivants:

- **Coûts:** grâce à la répartition des investissements, les coûts des mesures pour chaque entreprise diminuent considérablement.
- **Qualité:** la mutualisation des ressources permet d’investir dans la qualité des actions.
- **Acquisition de clients:** acquisition de clients supplémentaires grâce à un meilleur niveau de notoriété et à la pénétration facilitée dans de nouveaux marchés.
- **Augmentation des ventes:** les nouvelles opportunités de vente entraînent une augmentation du chiffre d’affaires.

Cas pratique: une boulangerie livre des déjeuners d’affaires à un salon de coiffure dont la clientèle de midi est principalement composée du personnel des entreprises aux alentours. Ainsi, la boulangerie augmente son chiffre d’affaires et le salon de coiffure propose un service particulier; il ne se contente pas de proposer des services classiques de coiffure mais s’enquiert aussi du bien-être de ses clients dont le temps est compté.

Une agence de voyage locale et un magasin voisin de vêtements de sport font une publicité commune pour des voyages dans le Grand Nord. L’agence de voyage attire l’attention sur les circuits qu’elle propose et le magasin sur les vêtements et l’équipement dont les clients pourraient avoir besoin pour un tel séjour (voir figure 09).

En règle générale, les coopérations dans la distribution fonctionnent quand les prestations

sont complémentaires, de telle sorte que les deux partenaires puissent proposer ensemble une offre complète.

Conseils pratiques pour des coopérations réussies

Peu importe dans quels domaines les entreprises collaborent: des entretiens avec les petites et moyennes entreprises montrent que leur expérience en matière d’optimisation commune du processus commercial est souvent peu encourageante et que les coopérations échouent fréquemment. Différents éléments peuvent être à l’origine d’un échec:

- Approches différentes des parties prenantes en ce qui concerne les valeurs, le style de direction, la stratégie, etc.
- Peur des propriétaires participants en ce qui concerne la perte de pouvoir, d’autonomie, etc.
- Informations mutuelles insuffisantes, mauvaises étapes de processus et manque de confiance. Le fait que les contrats deviennent par exemple plus importants que le lien de confiance doit faire retentir un signal d’alarme.
- Intérêts différents, il n’y a pas de situation «gagnant-gagnant».
- Mauvaise réflexion sur l’approche des coopérations. Deux entreprises souffrantes ne pourront jamais se transformer en entreprise tout à fait saine.
- «Jalousie» des parties prenantes de peur que l’autre partenaire profite trop.

De telles erreurs peuvent être évitées. Le succès ne dépend pas uniquement de la logique industrielle, mais de la qualité de la collaboration des

astuce

Difficultés typiques des coopérations

↓

1. Il est impossible d’instaurer un lien de confiance entre les partenaires.

2. Les rapports sont trop différents, par exemple en ce qui concerne la taille des entreprises ou leur mentalité.

3. Le rapport bénéfices/ investissements se fait au détriment d’un des partenaires.

4. Un partenaire utilise le savoir-faire acquis à ses propres fins.

5. Les partenaires ne parviennent pas à consacrer du temps à la coopération.

Figure 09 Consigner par écrit les projets de coopération

		Il est mieux de commencer une coopération avec une bonne visibilité sur le projet. Il est ainsi important de consigner sur papier, au maximum sur une page A4, les données clés du projet de coopération comme l’idée du projet, les mesures et les ressources nécessaires.
Projet de coopération	Titre: Publicité d’hiver	
Partenaires de coopération: agence de voyage et boutique de vêtements de sport outdoor	Interlocuteur: Hans Müller, agence de voyage; Christa Meier, boutique de vêtements de sport outdoor	
Objectif de la coopération: quel est le but visé?	Enthousiasmer les clients pour des vacances de trekking en Scandinavie et leur présenter les vêtements et l’équipement pour un tel voyage. L’agence de voyage et la boutique de vêtements de sport outdoor veulent s’afficher comme des partenaires compétents pour les voyages dans le Grand Nord.	
Contenu de la collaboration? Quelles mesures et activités planifions-nous?	Nous prévoyons un prospectus qui sera envoyé en septembre aux clients existants et potentiels de la ville, ainsi que l’intégration de l’action sur les sites Internet.	
Equipe: qui participe à la mise en œuvre?	Hans Müller, Christa Meier, agence externe	
Quels points forts apportons-nous?	Agence de voyage: connaissances sur les destinations Boutique de vêtements de sport outdoor: connaissances sur les vêtements et l’équipement	
De quoi manquons-nous encore?	Idées pour le prospectus; agence pour la réalisation du prospectus et de la présence Web	
De quelles ressources avons-nous besoin? (ressources financières, contacts, savoir-faire, etc.)	– Adresses des clients potentiels – Savoir-faire d’une agence pour la planification et la réalisation du prospectus et de la présence Web	
Remarques	– Les coûts sont assumés à moitié par l’agence de voyage et à moitié par la boutique de vêtements	
Etapes suivantes	Prochain rendez-vous	21 juillet. Ordre du jour: planification détaillée du projet, choix de l’agence

Check-list: comment optimiser vos chaînes de création de valeur

Vous envisagez de vous lancer dans une coopération dans le domaine du développement, de l’achat, de la production ou de la distribution? Prévoyez les mesures de coopération à l’aide de cette check-list.

Question	Mesures dans sa propre entreprise	Mesures à mettre en œuvre avec l'entreprise partenaire
Recherche et développement		
De quelles ressources avons-nous besoin pour développer des produits et services innovants? – Savoir-faire – Conseil, personnel, infrastructure – Moyens financiers		
Achat		
Comment regrouper des achats pour obtenir des remises sur volume et négocier de bonnes conditions de paiement?		
Comment pouvons-nous raccourcir les délais d’acquisition?		
Que devons-nous faire pour garantir la qualité des produits et services achetés?		
Comment trouver les fournisseurs idéaux?		
Production		
Comment pouvons-nous diminuer les coûts de production?		
Comment pouvons-nous fabriquer davantage de pièces?		
Comment pouvons-nous optimiser la qualité de la production?		
Comment pouvons-nous augmenter les capacités de production?		
Comment pouvons-nous raccourcir les délais de production?		
Comment pouvons-nous approfondir notre savoir-faire dans la production?		
Comment pouvons-nous équilibrer les variations de production?		
Distribution		
Comment pouvons-nous économiser des coûts – en marketing? – en distribution? – en logistique?		
Comment pouvons-nous concevoir ensemble notre publicité de manière à augmenter notre degré de notoriété?		
Comment pouvons-nous proposer des solutions client plus complètes?		
Comment pouvons-nous acquérir ensemble de nouveaux clients?		
Comment pouvons-nous conquérir ensemble de nouveaux marchés de vente?		
Comment pouvons-nous améliorer notre qualité de service (p. ex. pour le service client)?		

Vous trouverez cette check-list sur www.postfinance.ch/pe.

parties prenantes. Ces dernières doivent bien s’entendre sur le plan personnel et concilier leurs objectifs sur des points importants. Les conseils suivants, tirés de la pratique, peuvent aider au lancement et à la mise en œuvre d’une coopération:

- **Conseil 1: renforcer la chaîne de création de valeur.** Une coopération n’est pertinente que si les stratégies et les objectifs des parties prenantes peuvent être mieux réalisés grâce à la collaboration qu’en faisant cavalier seul. La chaîne de création de valeur des parties prenantes doit être renforcée par la collaboration, et les avantages pour les clients doivent être améliorés (voir figure 05, phases II à IV).
- **Conseil 2: clarifier le contexte.** Au début des négociations de coopération, les parties prenantes doivent répondre aux questions suivantes: qu’attendons-nous? Que proposons-nous? Que nous refusons-nous de faire? Avant la conclusion du contrat, le mieux serait dans l’idéal de tester la collaboration. Les intérêts des parties prenantes doivent permettre des relations «gagnant-gagnant», car une coopération implique une part plus ou moins importante de dépendance.
- **Conseil 3: honnêteté et transparence.** Les partenaires de coopération doivent «bien aller ensemble», c’est-à-dire que les décisionnaires doivent s’être mutuellement sympathiques. Les ennemis du passé ne deviennent jamais amis du jour au lendemain. Les bonnes coopérations sont comme des amitiés: elles doivent être construites, elles doivent évoluer et elles doivent être entretenues. Cela implique des discussions régulières, au cours desquelles on peut par exemple tirer un bilan du trimestre. L’honnêteté et la confiance mutuelle sont des facteurs essentiels de réussite pour les coopérations. Les conflits restent toutefois inévitables et doivent être résolus rapidement (voir aussi contribution page 26). Si aucune solution ne se dessine, une séparation équitable doit être envisagée. Il faut y penser dès la conclusion du contrat.

Conclusion

Pour les petites entreprises, il peut être intéressant d’analyser la chaîne de création de valeur pour évaluer le potentiel de coopérations. L’expérience montre qu’une collaboration peut être profitable pour toutes les parties impliquées dans la mesure où les erreurs fréquentes comme la peur de la perte de pouvoir ou l’absence de mentalité «gagnant-gagnant» peuvent être évitées.

Source: Geisen, Bernd; Hebestreit, Regine: Gemeinsam stärker: Kooperationen planen und durchführen. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2003.

«Nous sommes tous deux dépendants du succès de notre développement commun.»

Metallex AG et Fritz Hess AG



Entreprises Metallex AG (www.metallex.ch); Fritz Hess AG (www.hessag.ch)

Secteur, activité Metallex AG: commerce de métaux non ferreux, distribution de machines de brasage, exploitation d'un centre de compétence de soudure; Fritz Hess AG: constructions métalliques et d'appareils

Création Metallex AG: 2004; Fritz Hess AG: 1968

Nombre de collaborateurs Metallex AG: 5; Fritz Hess AG: 22

Objectif de la coopération Développement, production et distribution d'une machine de brasage à la vague

Metallex AG dispose des idées et des compétences en matière de distribution tandis que Fritz Hess AG a les capacités nécessaires pour le développement et la production: ensemble, ils ont pu mettre sur le marché une machine de brasage à la vague de table innovante. Peter Hunziker, directeur de Metallex, et Theo Aeschlimann, directeur de production de Fritz Hess AG, ont expliqué au cours d'un entretien comment ils ont organisé leur coopération.

Comment l'idée d'une collaboration entre vos deux entreprises est-elle venue?

► Peter Hunziker: Metallex AG distribue des machines de brasage à la vague, qui permettent de souder des modules électroniques et des circuits imprimés. Ces éléments interviennent par exemple dans les séchoirs industriels ou les détecteurs de fumée. Des observations auprès de mes clients m'ont fait réaliser qu'il n'existait sur le marché aucune machine de brasage compacte et pratique pour des

«Grâce à un partage des tâches bien défini et à une bonne communication, notre coopération a pu fonctionner. Nous en sommes déjà au développement d'un prochain prototype.»
Peter Hunziker, Metallex AG, et Theo Aeschlimann, Fritz Hess AG.



Le professionnel de la distribution Peter Hunziker et le spécialiste de la production Theo Aeschlimann ont développé la machine de brasage à la vague de table iWaver (illustration ci-dessus).

petites surfaces. Les frais de maintenance d'une machine plus grosse ne sont pas justifiés pour un petit nombre de pièces. C'est avec cette idée en tête que je me suis mis à la recherche d'un partenaire capable de construire de telles machines et que j'ai fini par trouver Fritz Hess AG.

A quoi avez-vous fait attention pour le choix de votre partenaire?

► Peter Hunziker: Tout d'abord, je recherchais un partenaire de coopération en Suisse, car la proximité géographique était pour moi un critère essentiel. Dans

le cadre de notre projet de coopération, il était important que nous nous rencontrions régulièrement pour discuter des questions ouvertes. D'autre part, le feeling était aussi crucial. Le facteur de sympathie est extrêmement important. Il faut que cela fonctionne sur le plan humain pour construire un lien de confiance mutuel. Nous nous connaissons déjà, mais uniquement sur le plan d'une relation classique fournisseur/client.

Quels ont été les plus gros défis au moment du développement?

► Peter Hunziker: Normalement, la si-

tuation est explosive lorsque, comme dans notre cas, un spécialiste de la distribution et un expert de la production travaillent ensemble. L'un veut absolument répondre à tous les besoins de sa clientèle à moindre coût tandis que l'autre reste fixé sur la faisabilité.

► Theo Aeschlimann: En d'autres termes, les exigences de Peter Hunziker pour la nouvelle machine étaient extrêmement élevées. En faisant des compromis des deux côtés, nous sommes finalement parvenus à mettre en œuvre une bonne partie de ces volontés, le tout à un prix concurrentiel. Les services supplémentaires que nous n'avons pas pu couvrir dans le modèle standard sont maintenant proposés dans un système de module.

Comment avez-vous organisé votre collaboration?

► Theo Aeschlimann: Nous n'avons pas rédigé de contrat; dans notre secteur, c'est la poignée de main qui régit les choses. Toutefois, le partage des tâches et des coûts était clair dès le début: Fritz Hess AG développe et produit les machines en prenant en charge les coûts correspondants tandis que Metallex AG s'occupe de la distribution en payant l'investissement nécessaire. Pour que les investissements ne soient pas hors de contrôle, nous avons plafonné les coûts. Le point positif de notre accord, c'est que nous sommes tous deux dépendants du succès du projet.

Dans quelle mesure?

► Theo Aeschlimann: Nous dépendons de la vente du plus grand nombre possible de machines par Metallex AG pour couvrir nos frais d'investissement. Et Metallex AG doit pouvoir se reposer sur le fait que les machines que nous construisons sont d'excellente qualité pour pouvoir être vendues.

Quelles sont les autres raisons qui ont fait le succès de votre coopération?

► Theo Aeschlimann: Une collaboration aussi intensive exige une honnêteté à toute épreuve. Nous avons toujours été francs, même quand la vérité n'était pas très agréable à entendre.

► Peter Hunziker: Et nous nous montrons toujours du respect, quelles que soient les circonstances.

Aspects légaux: points à régler en matière de coopération

Stefan Kohler
Chaque coopération est unique. Les accords régissant la collaboration entre partenaires le sont tout autant. Certains optent pour une conception sans forme particulière tandis que d'autres fondent une entreprise commune. Dans tous les cas, il est important de définir les règles du jeu les plus importantes.

L'optimisme et l'enthousiasme marquent le début d'une coopération, où les partenaires ont la volonté de regrouper leurs forces pour obtenir leur objectif commun. Avec une grande implication, ils échangent et discutent de la procédure à suivre pour atteindre l'objectif souhaité. Cette phase exclut souvent les réflexions sur la marche à suivre en cas de déroulement inattendu ou d'échec de la coopération. Les coopérations font ainsi partie des relations d'affaires susceptibles d'être perturbées, notamment en raison de leur durée souvent longue. Le positif peut souvent se transformer en négatif quand le succès attendu de la coopération se fait attendre.

C'est la raison pour laquelle il faut réfléchir dès le début à l'approche à adopter en cas de différences, d'imprévu ou d'échec, en convenant des mécanismes de solution et directives correspondants.

Une véritable coopération en tant que «société». D'un point de vue juridique, une collaboration est considérée comme une «véritable» coopération lorsque les parties rassemblent des moyens (p. ex. de l'argent) et des efforts (p.ex. de la main d'œuvre) pour atteindre un but commun (p. ex. secrétariat commun, développement commun). A l'inverse, sont considérées comme des «fausses»

coopérations des situations où les deux parties investissent certes des moyens et des efforts, mais ne conviennent pas ensemble de l'objectif à viser.

Le droit suisse tient compte de la proximité particulière des partenaires dans les véritables coopérations, car ces dernières apparaissent souvent sous la forme d'une «société». Il convient ici de distinguer la **société simple** et la **co-entreprise**.

La société simple se crée sans forme. Un accord oral ou un comportement suffit, dans la mesure où il permet de déduire la volonté commune des partenaires à rassembler des efforts et des moyens pour atteindre un objectif commun.

Dans le cadre de la co-entreprise, les partenaires intègrent les activités de coopération dans une société créée à cet effet et avec sa propre personnalité juridique. Dans la pratique, celle-ci a souvent la forme d'une SA ou d'une Sàrl.

Des accords de coopération sur mesure

Chaque coopération est unique. Les projets de coopération peuvent avoir des modalités complètement différentes, qui vont d'une simple collaboration administrative au développement commun de produits très complexes, ou encore du simple échange d'expériences à l'exploitation d'une co-entreprise intégrée. Elles peuvent comprendre différentes chaînes de création de valeur, secteurs ou pays.

Accord conseillé. D'un point de vue juridique, il est recommandé d'établir un accord écrit sur mesure qui détaille les particularités de la collaboration. De tels accords de coopération permettent aux partenaires de formuler précisément leurs at-

astuce

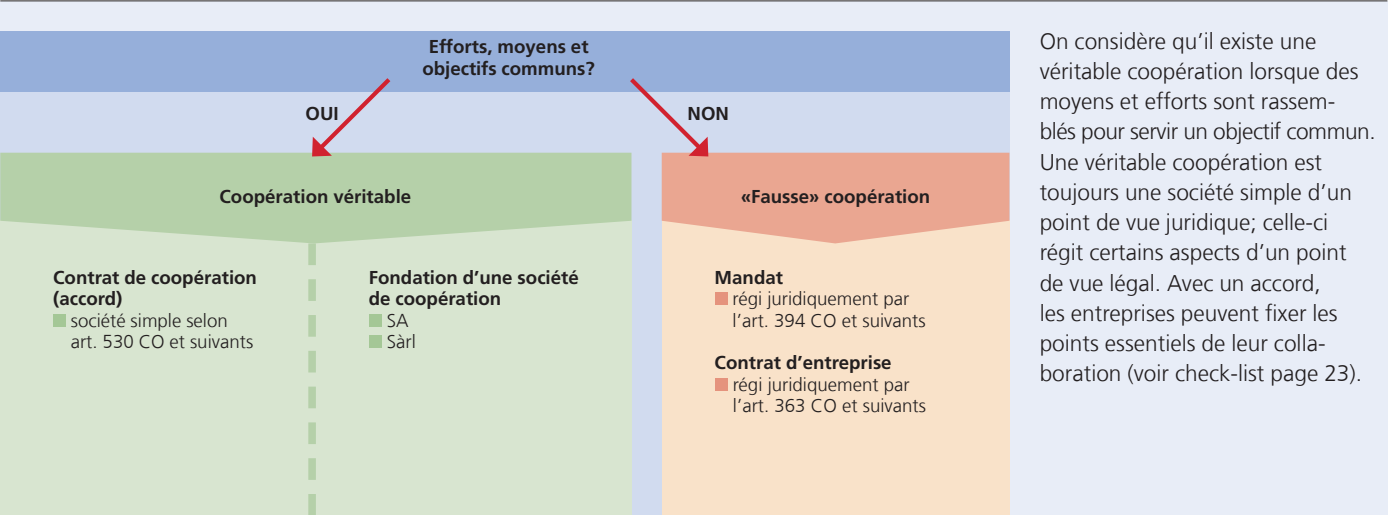
Anticiper les disputes ou se disputer?

- ↓
- En règle générale, deux contrats sont requis pour les coopérations:
- un accord de confidentialité, important pour les projets détaillés et innovants dès la recherche de partenaire, et
 - un contrat ou un accord de coopération qui régit de manière centrale la planification et la mise en œuvre du projet de coopération.

Si la fondation d'une co-entreprise accompagne la coopération, les documents de création viennent s'ajouter, parmi lesquels les actes de fondation, les statuts et l'accord engageant les actionnaires ou les sociétaires.

Les termes **mis en évidence** sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Figure 10 Les coopérations véritables et fausses au sens juridique



Aspects légaux: points à régler en matière de coopération

tentes, leurs contributions, leurs responsabilités ainsi que leurs droits et leurs devoirs. Cette démarche permet d'éviter tout malentendu et prévient les conflits. Une réglementation pompeuse n'est ici pas pertinente. Comme le droit suisse comble les éventuels vides en cas d'absence d'accord par les partenaires, il est dans de nombreux cas suffisant que les partenaires se concentrent sur les éléments et particularités essentiels de la coopération en les définissant dans un accord (voir check-list page 23). A cet égard, les aspects suivants sont importants:

■ **But de la coopération:** les partenaires décrivent quel but sert la coopération (dans des termes intelligibles pour des tiers) et quels résultats ils souhaitent atteindre.

■ **Etendue des prestations:** les partenaires de coopération définissent quelles sont les contributions de chacun à la coopération, que ce soit sous la forme d'argent, de travail ou de droits de la propriété intellectuelle. Des indications expresses sur les contributions que les partenaires ne doivent pas apporter à la coopération peuvent aussi être pertinentes dans un souci de clarté.

■ **Direction/représentation:** les partenaires participants décident de qui est responsable pour la direction de la coopération, de qui peut disposer et dans quelle mesure des actifs apportés ou réalisés et de qui représente la coopération à l'extérieur, et dans quelle mesure.

■ **Partage des gains et des pertes:** les partenaires déterminent la façon dont doivent être partagés les éventuels gains ou pertes. Il est pertinent

d'élaborer un accord par rapport à un éventuel **accord de versements complémentaires** pour couvrir un possible besoin financier supplémentaire à l'avenir.

■ **Exploitation des résultats de la coopération:** les partenaires décident de qui doit avoir les droits sur l'utilisation des résultats (p. ex. droits de la propriété intellectuelle) de la coopération. Il faut notamment déterminer les conditions sous lesquelles les résultats des partenaires peuvent être utilisés ou récupérés en dehors de la coopération.

■ **Responsabilité:** il faut déterminer dans quelle mesure les partenaires de coopération peuvent être tenus responsables d'agissements intervenant dans le cadre du projet de coopération. On peut par exemple déterminer si les dommages causés par la main d'œuvre d'un partenaire de coopération dans le cadre de l'exécution de la coopération auprès d'un tiers sont assumés ensemble.

■ **Interdiction de concurrence et maintien du secret:** les participants définissent les règles selon lesquelles ils (ou leurs entreprises) ont le droit d'être encore en concurrence. Une délimitation claire est ici conseillée avec une interdiction de débaucher les collaborateurs et les clients. En outre, les partenaires de coopération doivent se soumettre au maintien du secret qui définit ce qui doit rester confidentiel dans le cadre de la coopération.

■ **Fin des rapports de travail:** doivent être définis les raisons et les délais avec lesquels la coopération peut être dénoncée et dissolue par une

astuce

Particularités des «coopérations innovantes»

↓

Si les coopérations ont pour objectif la création ou l'utilisation de services ou produits innovants, les partenaires doivent clarifier au préalable quels sont les droits déjà existants de la **propriété intellectuelle** (en particulier les brevets) qui s'appliquent à la coopération, et sous quelles conditions.

- Il faut distinguer clairement:
1. la propriété intellectuelle dont les partenaires de coopération disposent dès le début ou celle créée, indépendamment de la coopération, au cours de l'existence de ladite coopération et
 2. la propriété intellectuelle créée dans le cadre de la coopération.

Figure 11 Réglementations générales et particulières selon les niveaux de création de valeur

Processus clés	Développement	Achat	Production	Distribution	Selon qu'il s'agisse d'une coopération pour le développement, l'achat, la production ou la distribution, des points généraux mais aussi particuliers sont à clarifier: choix de la forme juridique, mise à disposition des moyens personnels, infrastructuels (p. ex. locaux, informatique) et immatériels (p. ex. brevets).
A régler en général	■ Partage des tâches ■ Contributions des partenaires	■ Partage des coûts ■ Droits sur et utilisation des résultats	■ Compét. décisionnelles / contrôle du projet ■ Confidentialité	■ Interdiction de débauche ■ Interdiction de concurrence ■ Durée et dissolution, etc.	
A régler en particulier	■ Protection des résultats de coopération (propriété intellectuelle, savoir-faire) ■ Commande et gestion du processus de développement ■ Réglementation en cas de sortie anticipée d'un partenaire, etc.	■ Volume d'achat, éventuellement avec garanties de réduction ■ Conditions d'achat ■ Droit de retour en cas de marchandise défectueuse, etc.	■ Coûts de production ■ Propriété intellectuelle sur les processus de production ■ Responsabilité pour la production fluide ■ Délais et autres conditions de livraison ■ Droits d'utilisation sur les machines achetées ensemble, etc.	■ Répartition de l'investissement marketing parmi les partenaires de coopération ■ Propriété intellectuelle sur les mesures publicitaires ■ Droits de commercialisation, etc.	
Processus de soutien	Personnel / Droit / Informatique / Communication				

ou par les deux parties. La dénonciation en bonne et due forme doit être définie, par exemple: «Chaque partie a le droit de dénoncer l'accord sans donner de motif jusqu'au 31 décembre de chaque année avec un préavis de six mois.» Il en va de même pour la dénonciation extraordinaire, par exemple: «L'accord prend fin automatiquement lors de l'ouverture d'une procédure de liquidation contre l'une des parties.» De plus, la réglementation des conséquences de la fin de la coopération est importante: partage des gains et des pertes, droits d'utilisation, gestion des relations d'affaires en cours ou accomplissement des engagements envers des tiers. ■ Conflits: en cas de conflit, la compétence judiciaire et le droit applicable prennent le relais selon les directives des procédures civiles normatives, à moins que les parties aient ici fait un choix. Dans le cadre d'une coopération internationale (c'est-à-dire avec la participation de partenaires étrangers), le choix d'un tribunal compétent et du droit applicable est conseillé. Outre les tribunaux d'état, les parties peuvent aussi se soumettre à un tribunal arbitral ou à une procédure de médiation. Accord de confidentialité. Dès la phase d'évaluation du partenaire de coopération, il faut éviter l'échange d'informations confidentielles non protégées. La conclusion d'un accord de confidentialité sert cet objectif. Les partenaires s'engagent à maintenir confidentiels les secrets professionnels et d'affaires qui leurs sont divulgués par l'autre partie et à ne pas les utiliser à d'autres fins que l'évaluation d'une coopération.	Formes de véritables coopérations Si les petites entreprises se lancent dans une véritable coopération, elles se constituent automatiquement en société simple, à moins qu'elles ne fondent officiellement une co-entreprise sous la forme d'une SA ou d'une Sàrl. Société simple (art. 530 et suivants CO). La société simple peut être constituée sans forme, c'est-à-dire sans contrat écrit. Pour la création d'une société simple, il n'est pas requis que les partenaires de coopération conviennent des réglementations légales correspondantes. L'existence d'une poursuite d'objectif commune avec des moyens et des efforts mis en commun par les partenaires de coopération suffit. L'objectif commun peut être par exemple le développement d'un produit ou l'exécution à moindre coût de divers projets. La contribution de chaque partie peut se faire sous la forme d'argent, de travail mais aussi de savoir-faire ou de droits. La société simple peut être particulièrement intéressante pour les petites entreprises, car aucun capital de fondation n'est requis et les aspects essentiels sont déjà régis par la loi: ■ Participation identique des partenaires de coopération aux gains et aux pertes ■ Direction commune, décisions communes sur la société ■ Interdiction de concurrence ■ Droit commun sur les actifs de la société, y compris sur les résultats de la coopération et sur la propriété intellectuelle ■ Droit à l'information et droit de regard complets ■ Responsabilité personnelle illimitée et solidaire ■ Droit de représentation de la société simple dans les relations extérieures	info Important: les limitations du régime de concurrence ↓ Le régime de concurrence (loi sur les cartels) interdit certains accords typiques des coopérations. Les coopérations qui entraînent certaines restrictions à la concurrence (p. ex. via des accords tarifaires, une répartition du marché, des limites d'utilisation des produits ou services produits) sont problématiques en ce sens, et une vérification est requise du point de vue du droit sur la concurrence.
---	--	--

Figure 12 Protéger les prestations de votre coopération

Instrument	Engagements du partenaire de coopération	Exemples
Devoir de confidentialité	Les éléments non accessibles publiquement qui ont été acquis dans le cadre de la coopération ne doivent pas être dévoilés.	Trois partenaires produisent ensemble un nouveau vélo. Ils s'engagent à garder secrets les détails techniques ainsi que les chiffres.
Propriété intellectuelle / limitation d'utilisation	Les droits de la propriété intellectuelle (brevets, designs, marques, droits d'auteur) acquis dans le cadre de la coopération sont protégés et utilisés exclusivement aux fins de la coopération ou conformément au contrat de coopération.	Deux partenaires développent un design pour une nouvelle gamme de housses pour téléphones mobiles. Ils se mettent d'accord pour déposer ensemble le design auprès de l'Institut de la propriété intellectuelle et de l'utiliser exclusivement aux fins de la coopération.
Défense/ imposition	Les droits de la propriété intellectuelle acquis dans le cadre de la coopération sont imposés ou défendus ensemble sur le marché à l'égard des tiers.	Si un concurrent copie le logiciel développé en commun et protégé par droits d'auteur, les partenaires de coopération peuvent poursuivre ce dernier en justice.
Interdiction de concurrence	Il est interdit d'exploiter une activité qui contre l'objectif de la coopération ou qui le limite.	Si deux conseillers associent leurs services en partenariat, ils s'interdisent mutuellement de créer des partenariats concurrents avec des tiers.
Interdiction de débauche	Il est interdit de débaucher le personnel, que ce soit mutuellement ou par rapport à la société de coopération.	Deux partenaires travaillent ensemble dans un commerce. Le collaborateur de l'un des partenaires réalise des succès particulièrement importants pour la coopération. Le partenaire numéro deux renonce à débaucher ce collaborateur.

Il faut protéger les prestations apportées à une coopération. Les partenaires de coopération doivent prendre les engagements correspondants en conséquence. Différents instruments sont disponibles en guise de mécanisme de protection, du devoir de confidentialité à l'interdiction de débauche. Leur contenu est régi individuellement dans le contrat ou l'accord de coopération.

- Motifs clairs pour la fin des relations de travail (délai de préavis) et règles de dissolution (liquidation)
- La société simple peut représenter une bonne solution pour de nombreux projets de coopération. Il faut néanmoins prêter attention au fait que dans certains cas, toutes les réglementations prévues par la loi ne sont pas souhaitables, un point à vérifier au préalable. Les réglementations non souhaitées peuvent – et doivent – être adaptées de manière contractuelle par les partenaires de coopération (si possible à l'écrit).

Co-entreprise. Dans le cadre de la coopération, les partenaires peuvent créer une co-entreprise, qu'on appelle aussi **joint-venture**. Cette co-entreprise a pour but de créer un effet d'engagement plus fort et d'accroître la capacité d'action grâce à une propre direction d'entreprise et à des collaborateurs dédiés. Pour la forme juridique, toutes les sociétés prévues par le droit suisse et ayant leur propre personnalité juridique peuvent être envisagées. Dans la pratique, la société à responsabilité limitée (Sàrl, art. 772 et suivants CO) et la société anonyme (SA, art. 698 et suivants CO) sont majoritaires pour les joint-ventures. Il faut déterminer la forme juridique idéale. L'un des critères importants dans ce choix, en particulier pour les petites entreprises, est souvent le montant du capital de fondation nécessaire (Sàrl: 20'000 francs, SA: 100'000 francs, dont 50'000 francs au minimum doivent être libérés). D'autres points importants caractéristiques pour les formes de société doivent être pris en compte, comme le **devoir légal de publicité** et le **devoir de loyauté**, les questions de responsabilité ou encore la prise d'influence dans les activités de direction.

Conclusion

Les contrats de coopération peuvent généralement être mis en place sans forme. En raison de la longue durée et de la complexité des projets de coopération, il est toutefois conseillé de consigner par écrit les points essentiels de la collaboration dans un accord de coopération.

Check-list: quels sont les points à intégrer dans un accord de coopération?

Chaque accord de coopération est unique. Cette check-list vous aide à penser à tous les points importants lors de l'élaboration d'un accord.

Généralités	
☐	Nom et siège de la coopération
☐	But de la coopération
☐	Entrée en vigueur, durée et résiliation
☐	Lieu, date, noms et signatures des partenaires de coopération
☐	For, droit applicable
Droits et conflits	
☐	Qui est responsable et dans quels cas?
☐	Que se passe-t-il si l'un des partenaires de coopération enfreint les règles? Quelles sont les sanctions?
☐	Que se passe-t-il en cas de conflit? Un avocat intervient-il?
Finances	
☐	A combien s'élève l'apport en capital? Des contributions sont-elles exigées?
☐	Comment les coûts sont-ils répartis?
☐	Comment les gains ou les pertes sont-ils répartis?
Ressources et organisation	
☐	Quels sont les droits et les devoirs des partenaires de coopération? Quelles sont les contributions attendues, et avec quelles contreparties?
☐	Qui prend en charge la direction le cas échéant?
☐	Qui apporte quel savoir-faire et quelles ressources?
☐	Qu'en est-il de la gestion des secrets d'entreprise et des licences? Une déclaration de confidentialité doit-elle être signée?
☐	Comment est organisé le partage des tâches entre les partenaires de coopération?
☐	Que se passe-t-il si un partenaire quitte la coopération? Quelles sont les conditions pour l'intégration d'un nouveau partenaire de coopération?
☐	Que se passe-t-il à la fin de la coopération?

«Seule, je n’aurais pas pu me permettre toute cette publicité.»

Baby-Oase GmbH et coopérative Baby-Rose



Entreprise Baby-Oase GmbH, Adliswil, www.babyoase.ch
Secteur, activité Commerce spécialisé d’articles pour bébés, conseil et vente d’articles pour les enfants en bas âge
Création 2012
Nombre de collaborateurs 4 dont 1 apprentie
Objectif de la coopération Profiter de l’achat et de la publicité en commun

Dans le magasin spécialisé Baby-Oase d’Adliswil, tout est fait pour satisfaire les besoins des tout-petits. C’est pourtant avec les grands que la propriétaire Heidi Bättig doit se positionner en termes de concurrence. Pour que son commerce reste concurrentiel, elle exécute une partie des achats et de la publicité via la coopérative d’achat Baby-Rose.

Une offre adaptée. De la sucette au siège auto en passant par la baignoire, Baby-Oase propose aux parents toute une gamme d’articles pour les enfants de zéro à quatre ans ainsi que des jeux et des cadeaux pour les plus grands. «En raison de la demande, nous avons ajusté notre offre vers les groupes d’âge plus élevés. Ainsi, nous accompagnons les parents pendant quelques années, de la gros-

«Tous les commerces spécialisés rattachés à la coopérative d’achat Baby-Rose sont indépendants d’un point de vue économique. Comme nous sommes bien répartis sur le territoire, le problème de la concurrence ne se pose pas.»
Heidi Bättig, propriétaire et directrice.



«Grâce à la coopérative d’achat, nous pouvons proposer des produits de qualité à un prix commercialisable, service de qualité inclus.»

sesse jusqu’à ce que l’enfant soit en âge d’aller à l’école», explique Heidi Bättig, propriétaire et directrice de Baby-Oase. Avec l’aide de toute sa famille, elle a rouvert le magasin en avril 2012 sous un nouveau nom.

Pour leur propre compte. Elle a conservé la collaboration avec la coopérative d’achat Baby-Rose, qui a été fondée dans les années 70. Aujourd’hui, elle regroupe

26 magasins spécialisés pour bébés dans toute la Suisse, qui sont tous indépendants mais qui exécutent une partie de leurs achats via la coopérative. Chaque magasin spécialisé paie une cotisation annuelle à la coopérative en contrepartie de ses prestations.

«Nous décidons nous-mêmes du volume que nous souhaitons acheter via Baby-Rose.» Elle a cependant tout intérêt de proposer dans son magasin les ar-

ticles les plus récents du catalogue Baby-Rose. Le nom est en effet bien connu des clientes et clients et représente pour eux un gage de qualité. Le logo est donc mis en valeur sur sa vitrine.

Heidi Bättig veille à proposer une large gamme du point de vue des prix. «Par exemple, nous avons une sélection de deux chambres d’enfant: une exclusive et une, meilleur marché. Il va de soi que la qualité doit être au rendez-vous pour les deux.» La chambre d’enfant meilleur marché est une offre de Baby-Rose. De telles actions interviennent uniquement lorsque les coopérateurs commandent un certain nombre d’articles et que la coopérative est en mesure de négocier des prix réduits du fait du plus grand volume d’achat.

Partage des coûts publicitaires. Les coopérateurs exploitent également l’avantage des mesures publicitaires communes, comme par exemple un magazine que Baby-Oase envoie à ses clients. «En tant que petit commerce, je n’aurais jamais pu me payer seule une telle action publicitaire. Le magazine est bien plus qu’un catalogue: avec des témoignages et des conseils sur les jeunes familles, il est très utile.» Par ailleurs, les «Baby-Rösler», comme Heidi Bättig surnomme ses collègues coopérateurs, sont tous répertoriés sur la plate-forme en ligne de Baby-Rose. Pour le magasin spécialisé d’Adliswil, il s’agit d’un canal de distribution supplémentaire: «Lorsqu’un client y passe une commande, Baby-Rose recherche le magasin le plus proche pour envoyer la marchandise.»

Une organisation solide. Heidi Bättig apprécie la coopérative d’achat Baby-Rose non seulement pour l’entraide entre ses membres mais aussi pour les échanges qu’elle offre. «Les discussions sur les stratégies de chaque entreprise sont pour moi très précieuses.» Elle réalise l’immense avantage qu’elle a en bénéficiant des possibilités d’achat et de distribution d’une solide organisation tout en restant indépendante et autonome.

Culture: gagner la confiance et résoudre les conflits

Discussion avec Hartmut Schulze

La confiance est à la base de toute coopération réussie. Mais comment font les partenaires pour construire et maintenir un lien de confiance mutuel, en particulier quand des conflits apparaissent au cours de la collaboration? Une discussion avec le professeur Hartmut Schulze, de la Haute école de psychologie appliquée à la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse.

C’est déjà à l’âge de pierre que les hommes ont compris comment réaliser des choses ensemble. Hartmut Schulze montre une illustration d’une scène de chasse: «Les chasseurs voyaient que leur voisin faisait la bonne action au bon moment. Il s’agit d’une pure coopération et du résultat d’un entraînement intensif.» La capacité à organiser une telle collaboration a permis à l’homme de survivre et constitue un principe central de l’évolution selon Hartmut Schulze, qui travaille sur ce sujet en tant que directeur de l’Institut pour la recherche et le développement de la coopération.

Des objectifs partagés, des accords communs. Les psychologues du travail définissent la coopération dans le monde du travail par le processus dans lequel au moins deux partenaires collaborent en visant un objectif qui ne peut être atteint que grâce à leur travail commun. Les points suivants définissent une coopération:

■ **Objectifs partagés:** les objectifs des petites entreprises participantes concordent au moins en partie et la collaboration requiert l’utilisation commune de ressources. Pour la réussite de la coopération, il est important que les partenaires soient prêts à accepter et à reconnaître une certaine dépendance.

■ **Gestion coordonnée:** les partenaires de coopération se mettent d’accord sur leurs actions pour atteindre l’objectif de la coopération. Les accords en commun constituent la base de cette démarche.

■ **Apprendre de la collaboration:** une collaboration n’est réussie que si les partenaires sont prêts à apprendre de l’autre partie et du projet. La coopération doit être contrôlée régulièrement pour ajuster le tir, le cas échéant, à l’aide d’un dialogue constructif.

Surmonter la distance

Le nous supplante le je. Aujourd’hui aussi, comme à l’époque de la chasse au mammoth, une coopération ne peut réussir qu’avec une très bonne préparation. Mais contrairement à l’âge de pierre, où les partenaires de la coopération étaient étroitement liés les uns aux autres du fait de leur communauté de vie, il est aujourd’hui nécessaire de savoir surmonter la distance. Dans le monde marqué par la répartition du travail, la méfiance peut rapidement se faire ressentir. «Si les petites entreprises se lancent dans des coopérations, il peut arriver que des **cultures d’entreprise** très différentes s’affrontent», met en garde Hartmut Schulze. Une coopération ne sera fructueuse que si les partenaires de coopération parviennent à se rapprocher et à développer une troisième culture d’entreprise (voir figure 13).

Interdépendance. Plus simple à dire qu’à faire! Les entreprises qui coopèrent se retrouvent dans un schéma d’interdépendance sans trop savoir comment l’autre se comporte. Chaque partenaire doit annoncer avant la coopération s’il est prêt

astuce

Instaurer la confiance ↓

Grâce à la communication:

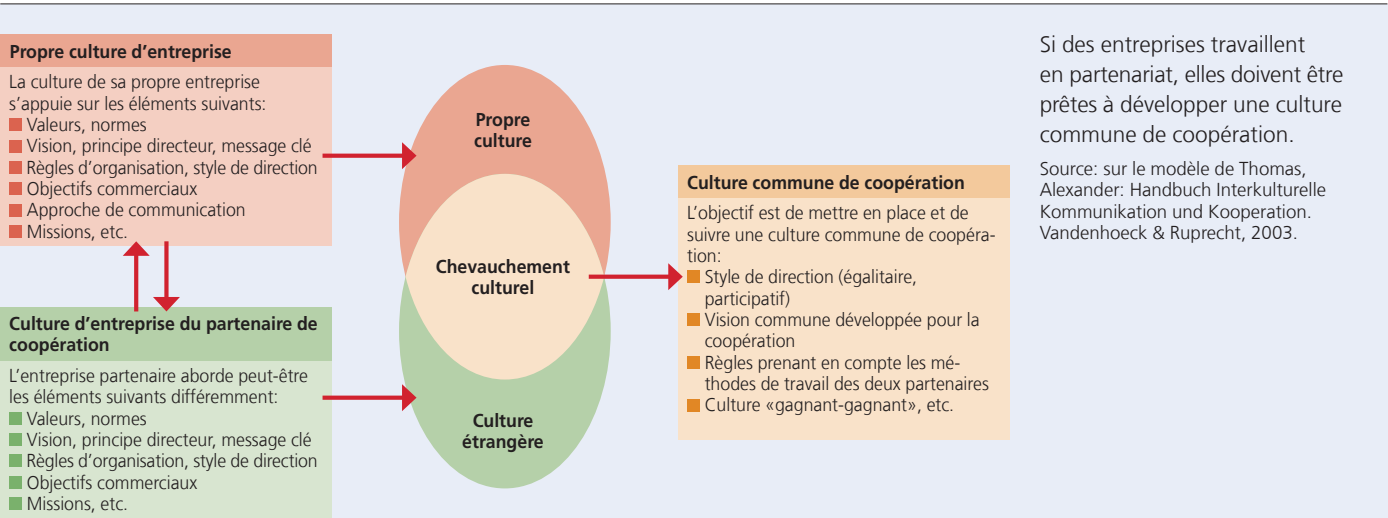
- Etre accessible et à l’écoute
- Etre discret
- Etre honnête
- Reconnaître les erreurs
- Se comporter de manière correcte et prévisible
- Eviter les blessures

Grâce au respect de règles du jeu communes:

- Respecter les accords et les promesses
- Etre fair-play et loyal
- Etre fiable et ponctuel
- Respecter la qualité demandée
- Penser les choses pour le partenaire, par exemple en corrigeant des erreurs avant que le client ne les remarque

Les termes [mis en évidence](#) sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Figure 13 Développement d’une culture commune de coopération



Culture: gagner la confiance et résoudre les conflits

pour une coopération basée sur la confiance (voir astuce ci-contre).

Instaurer la confiance

Ne pas décevoir les attentes. Le succès d’une coopération dépend de la façon dont les attentes sont remplies. Il faut que chaque partie ait confiance dans le fait que l’autre partie ne l’exploite pas et qu’elle se comporte bien dans le sens du partenariat. Cette confiance doit toujours être entretenue. «Nous fonctionnons beaucoup selon le principe «donnant-donnant», qu’on appelle aussi scientifiquement le **principe Tat-for-tat**», explique Hartmut Schulze. Cette approche s’applique en particulier aux coopérations dans lesquelles des entreprises concurrentes travaillent au même niveau de la chaîne de création de valeur. «J’accompagne un projet dans lequel différentes entreprises travaillent ensemble au développement d’une technique de transmission. Les participants ont fait très attention à la part de savoir que chacun apportait et aux partenaires qui profitaient plus qu’ils ne recevaient.»

Pour instaurer un lien de confiance, les partenaires de coopération doivent tout d’abord prévoir suffisamment de temps pour se connaître et développer le partenariat sur la base de leur expérience acquise ensemble. Dans un deuxième temps, il est recommandé de créer des conditions-cadres adéquates (voir figure 14). En font partie les arrangements en termes de structures et de processus communs ainsi que la création de canaux de communication.

Commencer par des petits projets. Pour que les coopérations puissent se développer sur la base

de leur expérience commune, Hartmut Schulze recommande aux petites entreprises de tester leur partenariat avec des petits projets contrôlables pour commencer. Même si tous les signaux sont au vert au début, la situation peut évoluer au fur et à mesure de la collaboration pour se transformer en échec. Les projets plus petits permettent aux partenaires de coopération de se séparer sans problème et sans dommage important.

Construire une culture de communication. Les partenaires de coopération doivent régulièrement créer des occasions pour communiquer ouvertement et échanger des informations intéressantes. «Créez suffisamment d’opportunités pour que les partenaires puissent communiquer. Et veillez à instaurer une culture de dialogue constructive.» Par exemple, il est préférable de mener la discussion de telle sorte que tous les participants aient la parole.

Hartmut Schulze recommande d’organiser régulièrement des visites mutuelles dans l’entreprise du partenaire de coopération pour mieux se connaître, ou encore de se retrouver dans des lieux neutres susceptibles de susciter une inspiration. «Dans les projets de coopération, il vaut mieux éviter les longues pauses dans la communication. C’est quand l’échange est réduit que les malentendus apparaissent rapidement et surtout insidieusement.»

Aborder les conflits au bon moment

Si le lien de confiance tient bon et se développe, la bonne gestion des conflits est alors particulièrement importante. Les conflits font en effet partie du quotidien des réseaux. Sur la base de ses

astuce

Conditions personnelles pour une coopération ↓

Communication: suis-je en mesure de développer des objectifs communs et de parvenir à des accords?

Confiance: suis-je prêt à déléguer des tâches à mes partenaires de coopération?

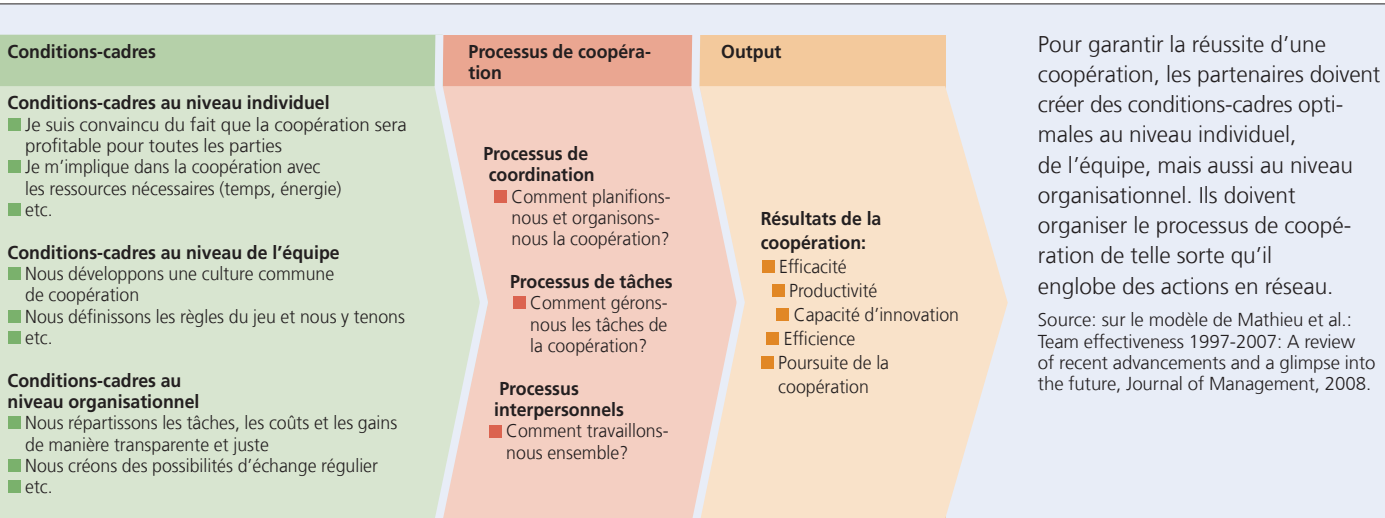
Conflits: puis-je assumer des conflits sans mettre en péril le projet ou mécontenter de manière durable les partenaires de coopération?

Compromis: suis-je prêt à accepter des compromis et à trouver des solutions?

Fiabilité: est-ce que je respecte les rendez-vous et les engagements?

Engagement: suis-je prêt à investir du temps et à m’impliquer dans des rendez-vous réguliers?

Figure 14 Des conditions-cadres optimales permettent un processus de coopération réussi



propres recherches, Hartmut Schulze a développé avec son équipe les hypothèses suivantes: les équipes interculturelles échouent plus facilement si elles abordent des conflits intensifs dès le début. Il n’est pas non plus favorable que les équipes occultent leurs conflits pendant trop longtemps. Elles développent alors une compréhension illusoire qui s’effondre au premier conflit. La stratégie consistant à doser les conflits semble être celle qui réussit le plus.

Les règles de la gestion des conflits. Hartmut Schulze recommande de prêter toujours attention aux conflits et de les exploiter comme des opportunités pour apprendre. De cette façon, les petites entreprises ont la possibilité lors d’un éventuel conflit ultérieur de faire appel à leur expérience commune en matière de gestion des conflits. Les conflits apparaissent souvent du fait de malentendus et de manque d’informations en s’étendant ensuite peu à peu. Il est utile d’aborder les conflits au bon moment et de manière mesurée. Les règles suivantes aident à exploiter les conflits pour le développement d’une coopération réussie:

- **Opérer un changement de perspective.** Chaque partenaire tente de voir le problème du point de vue de l’autre.
- **Ne pas faire porter le chapeau à l’autre.** La question de la faute est secondaire pour la résolution des conflits. Il vaut mieux rechercher une solution au problème plutôt qu’un coupable. L’objectif de la coopération doit toujours rester central.
- **Empêcher que la situation ne dégénère.** Les discussions dans le cadre de la gestion des conflits ne doivent pas porter seulement sur le problème actuel. Il ne faut pas laisser de place aux autres rancœurs.

Conclusion

La confiance est la condition sine qua non d’une coopération réussie. Les partenaires de coopération doivent créer des conditions-cadres et s’y tenir, en particulier en cas de conflit. Afin que les conflits et les crises puissent être surmontés dans l’intérêt de toutes les parties, les réunions et les lieux de rendez-vous doivent être prévus dès le début dans un endroit neutre. En cas de crise (qui intervient le plus souvent de manière inattendue), il est alors possible de s’y retrouver pour réfléchir de manière constructive sur une évolution de la coopération.

Check-list: reconnaître les signaux de rupture

Lorsque des petites entreprises travaillent ensemble, il est pertinent de contrôler régulièrement la coopération pour détecter d’éventuels signaux de rupture. La résolution des conflits est en effet plus simple si elle intervient à un stade précoce.

1. Signaux de rupture au niveau interpersonnel	
☐	L’ambiance entre les partenaires est-elle tendue (p. ex. pas de salut ou d’au revoir amical lors des rendez-vous)?
☐	Est-ce qu’un ou plusieurs partenaires de coopération ont été critiqués (p. ex. «il n’est pas prêt à faire des compromis»)?
☐	Est-ce que les revendications augmentent de la part d’un ou de plusieurs partenaires?
☐	Les revendications sont-elles difficilement compréhensibles?
☐	Est-ce qu’un ou plusieurs partenaires sont exclus des discussions?
☐	Les partenaires ont-ils le sentiment que d’autres profitent davantage de la coopération?
☐	Est-ce que certains partenaires de coopération enfreignent régulièrement des règles définies ou tacites de la coopération (p. ex. arrivée ponctuelle aux réunions)?
☐	Est-ce que des déclarations négatives sur la coopération ont été exprimées (p. ex. «cela n’a aucun sens» ou «je n’ai pas le temps de faire ça»)?

2. Signaux de rupture au niveau organisationnel	
☐	Est-ce que un ou plusieurs partenaires ne fournissent pas leurs prestations dans la qualité, la quantité ou le délai attendus?
☐	Est-ce que certains partenaires s’impliquent moins que les autres dans le projet de coopération?
☐	Est-ce que le partage des tâches, des coûts ou des gains n’est plus aussi bien défini qu’au début?
☐	Existe-t-il des évolutions sur le marché qui inquiètent les partenaires de coopération (p. ex. baisse de la demande, nouvelles technologies)?
☐	Est-ce que certains partenaires communiquent insuffisamment ou à mots couverts leur implication dans le réseau à l’extérieur?
☐	Est-ce que certains partenaires ne croient plus pouvoir atteindre l’objectif de coopération dans le délai fixé?
☐	L’intérêt de la coopération décline-t-il auprès des partenaires de coopération?

Vous trouverez cette check-list sur www.postfinance.ch/pe.

Glossaire

Accord de versements complémentaires: dans le droit des sociétés, ce terme décrit l’engagement d’un actionnaire ou d’un sociétaire à augmenter proportionnellement le capital de société existant ou à assumer proportionnellement la responsabilité des pertes. On distingue le devoir de financement supplémentaire limité (dans la limite des sommes engagées) ou illimité.

Benchmarking / benchmark: le benchmarking est le processus au cours duquel les produits, services et processus de sa propre entreprise sont comparés d’un point de vue quantitatif ou qualitatif à ceux d’autres entreprises. Le benchmark constitue ainsi une valeur de référence pour évaluer les produits, services ou processus de sa propre entreprise.

Chaîne de création de valeur: la chaîne de valeur ou chaîne de création de valeur est un concept de management de Michael E. Porter. Ce dernier représente l’entreprise comme une accumulation d’activités qui servent à la création de valeur de manière directe (processus clés comme la production ou la distribution) ou indirecte (processus de soutien comme l’infrastructure ou l’économie du personnel).

Co-entreprise: ce terme désigne une filiale commune issue d’au moins deux entreprises séparées juridiquement et économiquement. En plus du capital, les sociétés fondatrices investissent une part importante de ressources en termes de technologie, de droits de protection, de savoir-faire technique ou marketing ou encore d’installations. Les co-entreprises sont aussi désignées par le terme de joint-ventures.

Communauté de travail: une communauté de travail est un regroupement de plusieurs

entreprises qui travaillent ensemble ponctuellement ou pour une certaine durée à l’exécution commune de projets plus importants.

Culture d’entreprise: ensemble de valeurs, normes et visions communes qui marquent les décisions, les actions et le comportement des membres de l’organisation.

Délais de paiement: le délai de paiement désigne un moment futur auquel une dette doit être réglée. L’octroi d’un délai de paiement est la forme typique d’un crédit de fournisseur à court terme.

Devoir de loyauté: engagement d’une partie à considérer l’autre partie et à se montrer loyale envers elle pour ne pas mettre en péril l’objectif commun.

Devoir légal de publicité: devoir de publication de certaines informations, comme les comptes annuels.

Entreprise générale: entreprise qui vise à remplir une mission d’autres entreprises (sous-entreprises). Les relations juridiques lient uniquement le donneur d’ordre et l’entreprise générale ainsi que l’entreprise générale et les sous-entreprises.

Joint-venture: voir co-entreprise.

Loi sur les cartels: l’objectif de cette loi est d’empêcher les conséquences nuisibles d’ordre économique ou social imputables aux cartels et aux autres restrictions à la concurrence et de promouvoir ainsi la concurrence.

Principe Tit-for-tat: dans la théorie du jeu, le principe Tit-for-tat («riposte équivalente» ou donnant-donnant) désigne la stratégie d’un joueur dans un jeu

en plusieurs manches qui consiste à coopérer dans la première manche puis à jouer exactement comme le fait son concurrent.

Propriété intellectuelle: la propriété intellectuelle fait référence aux créations de l’esprit comme les inventions, les symboles, les noms, les images et les designs utilisés dans le commerce. La propriété intellectuelle est aussi désignée par le terme de droit des biens immatériels. Ce concept couvre le droit des brevets, les droits d’auteur ainsi que les droits des marques.

Processus clés: processus centraux permettant la création de valeur d’une entreprise.

Procédure de médiation: la médiation est une procédure extrajudiciaire de gestion des conflits dans laquelle un médiateur assiste les parties en assumant un rôle neutre. Son intervention a pour objectif de parvenir à un accord acceptable pour chaque partie sans devoir amener le litige devant la justice. A la fin de la procédure de médiation, les parties trouvent un accord qui définit le comportement à adopter et la procédure à suivre.

Processus de soutien: le terme de processus de soutien désigne les processus de l’entreprise qui soutiennent le processus clé dans le cadre de la création de valeur d’une entreprise mais qui ne produisent aucun bénéfice direct pour le client. Les processus de soutien typiques sont par exemple le personnel, la comptabilité, le traitement des données ou la maintenance.

Rendements d’échelle: le rendement d’échelle (aussi appelé économie d’échelle) est un concept de la théorie de production. Il désigne la relation entre le

volume de production et les facteurs de production mis en œuvre. On parle d’un rendement d’échelle positif si le volume de production augmente plus que les facteurs mis en œuvre.

Ratio de coûts: le ratio de coûts (aussi appelé taux de facturation) figure dans le calcul des coûts de la gestion d’entreprise pour évaluer et facturer les prestations internes à l’entreprise.

Société simple: c’est la forme la plus simple de la société de personnes. Il s’agit d’un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent d’unir leurs efforts ou leurs ressources en vue d’atteindre un but commun (art. 530-551 CO).

Time-to-market: désigne le laps de temps requis entre l’idée de produit à la mise sur le marché d’un produit innovant, en passant par son développement.

Tribunal arbitral: les parties peuvent porter leur litige avant ou après éclatement du conflit devant un juge ou tribunal arbitral; les parties peuvent décider elles-mêmes de la procédure à suivre et du juge arbitral. Les parties peuvent se soumettre à un tribunal arbitral institutionnel (organisation de tribunal arbitral comme Swiss Rules ou ICC) ou à un tribunal arbitral ad hoc (c’est-à-dire que les parties décident elles-mêmes du juge arbitral et de l’organisation).

Type de coopération: le type de coopération indique à quel niveau de la chaîne de création de valeur se trouvent les entreprises participant à une coopération, selon qu’elles viennent du même secteur ou de secteurs différents. On distingue les coopérations horizontales, verticales et diagonales.

Dans le prochain numéro ...

Présentation. La prochaine édition de «pe – Gestion de la petite entreprise» sera consacrée au thème «Faire des affaires à l’international».

Les affaires à l’international offrent d’innombrables opportunités pour les petites entreprises. Elles peuvent conquérir de nouveaux marchés importants ou faire appel aux connaissances de personnes venant d’autres pays et d’autres cultures. Cette approche permet d’élargir son propre horizon entrepreneurial.

Lorsqu’une entreprise se risque à faire ses premiers pas à l’étranger, il s’agit souvent d’une avancée considérable. Les questions qui se posent sont celles de l’importation et de l’exportation de marchandises, ou encore du commerce de biens et services. Les petites entreprises doivent choisir soigneusement le ou les pays dans lesquels elles souhaitent acheter, produire ou distribuer. Elles doivent réfléchir aux options possibles: conquérir le marché étranger depuis la Suisse, via un partenariat sur place ou avec une succursale à l’étranger.

Si les affaires internationales offrent de nombreuses opportunités, elles comportent aussi des risques. Ces derniers doivent être sérieusement évalués et limités avec une planification minutieuse ou avec des couvertures spécifiques. Dans le numéro de novembre 2013, nous vous présenterons les différentes motivations, les possibilités et les défis des affaires au-delà des frontières.

Vous avez perdu votre carte de commande? Vous pouvez aussi commander «pe – Gestion de la petite entreprise» via Internet: www.postfinance.ch/pe

Concours: sur quel thème aimeriez-vous voir une prochaine édition de «pe»?

Faites une proposition à la rédaction et expliquez sur quel thème du monde des petites entreprises vous souhaiteriez voir paraître une des prochaines éditions de «pe – Gestion de la petite entreprise». Vous pourriez avoir la chance de gagner une excursion pour votre équipe d’une valeur de CHF 2’000.–.

Tous les participants exprimant une proposition participent au tirage au sort. Le ou la gagnante recevra un bon d’achat d’une valeur de CHF 2’000.– d’Outdoor Dreams GmbH (www.team-events.ch). Vous pourrez alors organiser un événement agréable pour votre petite entreprise, votre équipe ou votre famille. Vous n’aurez que l’embarras du choix parmi la vaste offre d’événements thématiques, d’activités de team building, d’aventures en extérieur et d’excursions.

Conditions de participation: la date limite de participation est fixée au 14 août 2013. Tout recours juridique est exclu. Aucune correspondance ne sera échangée au sujet du concours. Vos données seront traitées confidentiellement et ne seront ni transmises, ni utilisées à d’autres fins.

Participez!
Faites-nous parvenir vos propositions et vos coordonnées par e-mail à redaktion.ku@postfinance.ch

Déjà parus: les éditions de «pe – Gestion de la petite entreprise»



N° 1, novembre 2008: Gestion du personnel
La gestion du personnel est une fonction clé au sein de l’entreprise. Ce numéro apporte des conseils pour le recrutement, l’évaluation et le développement des collaborateurs.



N° 2, mai 2009: Prix
Face à une pression sur les prix toujours plus importante, les dirigeants des petites entreprises doivent définir leur stratégie. La politique des prix est liée au positionnement de l’entreprise et de ses produits ou services.



N° 3, novembre 2009: Les étapes du développement
La création d’une entreprise n’est pas une fin en soi: les entreprises traversent différentes phases, de la fondation et de la croissance à la cession ou la vente en passant par les crises et les restructurations.



N° 4, mai 2010: Gestion financière
Ce numéro traite de la manière de structurer judicieusement les finances d’une petite entreprise, des points cruciaux en matière de rentrées et de sorties d’argent, et de la meilleure façon de les maîtriser.



N° 5, novembre 2010: Publicité
Les petites entreprises doivent communiquer pour être visibles sur le marché. Une publicité bien pensée leur permet de se positionner auprès de leur cible, de se démarquer de la concurrence et d’améliorer leur chiffre d’affaires.



N° 6, mai 2011: Gestion de soi
La direction d’une petite entreprise commence par la capacité de son chef à se gérer. Savoir exploiter au mieux ses ressources personnelles, apprendre à déléguer et adopter des modes de travail efficaces: voilà les secrets d’une gestion de soi réussie.



N° 7, novembre 2011: Stratégie
La stratégie d’une entreprise est comme une carte géographique qui montre le chemin pour accéder aux objectifs de l’entreprise. L’élaboration d’une stratégie permet de se concentrer sur l’essentiel et d’identifier les opportunités et les risques.



N° 8, mai 2012: Créer une entreprise
Le magazine fournit des conseils sur les thèmes de la création d’entreprise tels que le développement de l’idée commerciale et du plan d’affaires, la planification financière et les défis juridiques. Il aide également à identifier les propres compétences.



N° 9, novembre 2012: Gestion de la clientèle
De nombreux instruments sont à la disposition des petites entreprises pour la gestion de la clientèle. La bonne gestion de la clientèle dépend du choix et de la mise en œuvre créative de mesures.

Vous pouvez commander gratuitement un numéro ou vous abonner sur www.postfinance.ch/pe.