

pe

Gestion de la petite
entreprise

Les étapes du développement

Les étapes du développement d'une entreprise

Des stratégies de croissance prometteuses

La crise et le turnaround

La transmission et la succession

| Numéro 03 | novembre 2009 |
Edité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG



Institut suisse pour les petites et
moyennes entreprises

Universität St.Gallen

PostFinance

LA POSTE 

Les auteurs et les experts de ce numéro



**Urs Frey
(41 ans)**
Professeur

Urs Frey est membre de la direction de l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises et membre de la direction du Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG). Il enseigne la gestion stratégique des entreprises familiales de taille moyenne, fait de la recherche dans ce domaine et apporte ses compétences spécifiques aux projets de l'Institut et dans des groupes d'échange.



**Pius Küng
(61 ans)**
Docteur en économie

Pius Küng est propriétaire de Dr. Pius Küng & Partner à Saint-Gall, ainsi que fondateur et président du conseil d'administration de l'Institut für Jungunternehmen AG (IFJ) dans la même ville. Depuis 1989, l'IFJ accompagne la création et la croissance des petites entreprises. L'institut est responsable de l'initiative nationale «venturelab», qui vise la création d'emplois en Suisse grâce à des start-up innovantes. Pius Küng est depuis de nombreuses années maître de conférences à la Haute école spécialisée de Saint-Gall (FHS).



**Lauric Barbier
(47 ans)**
Licencié en sciences économiques

Lauric Barbier est partenaire du groupe Helbling et membre de la direction de Helbling Corporate Finance AG. Après avoir occupé pendant plus de dix ans des postes de direction dans l'industrie, il s'est tourné vers des activités de conseil et a déjà accompagné près de 30 entreprises en situation de turnaround. Son expérience dans le domaine de la gestion du turnaround lui a permis entre autres d'être responsable du pilotage stratégique d'Expo.02 et expert auprès de la SUVA lors de la crise immobilière.



**Matthias Stettler
(27 ans)**
MA Accounting & Finance HSG

Matthias Stettler est consultant chez Helbling Corporate Finance AG dans les domaines de la gestion du turnaround et des fusions-acquisitions. Avant de travailler pour le groupe Helbling, il a exercé pendant plusieurs années des fonctions de conseiller à la clientèle commerciale dans une grande banque suisse.



**Frank Halter
(35 ans)**
Docteur en sciences politiques

Frank Halter est membre de la direction de l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG) et du Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall. Ses activités professionnelles et universitaires portent essentiellement sur la problématique de la transmission des entreprises familiales.



Les étapes du développement d'une entreprise	04
Des stratégies de croissance prometteuses	13
La crise et le turnaround dans les petites entreprises	19
La transmission et la succession d'une petite entreprise	26
Exemples: Blue Box Distribution AG	11
Trotter Optik AG	17
Catt Wasserstrahlen GmbH	24
Glossaire des principaux termes	29
Prochaine édition	30
Le modèle de gestion de la petite entreprise	31

EN COUVERTURE. Stephanie Walker, Education Manager Joico, Blue Box Distribution AG, forme des coiffeurs aux produits capillaires.



Mixed Sources
Cert no. SGS-COC-100261
© 1996 FSC

pe – Gestion de la petite entreprise / Les étapes du développement

Chère lectrice, cher lecteur,



Jürg Bucher, responsable de PostFinance

Les nouveaux entrepreneurs créent des emplois. En Suisse, près de 11 500 entreprises comptant moins de deux emplois à temps plein voient le jour chaque année. Si elles réussissent leur démarrage, elles se développent et étendent leur champ d'activités, mettent leur dynamisme au service de leur croissance et de la création d'emplois.

Les petites entreprises connaissent des hauts, mais aussi des bas: perte d'un client important, difficulté à régler les factures, diminution des ventes d'un produit qui générerait auparavant un fort chiffre d'affaires... Pour que l'entreprise retrouve le chemin du succès, il lui faut identifier ces signes de crise et prendre les mesures appropriées.

En période d'expansion ou de crise, chaque étape est un signe de maturité si elle est identifiée à temps et traitée par les mesures adéquates. Il est possible d'empêcher la disparition d'une entreprise du paysage économique, ce qui se produit malheureusement pourtant dans 50 % des cas au cours des trois premières années. Tout comme les signes de crise, les signes annonciateurs de la revente et de la succession doivent être identifiés afin amorcer le processus suffisamment tôt.

Ce numéro traite des principales phases de développement d'une petite entreprise à partir de sa création. En tant qu'entrepreneur, comment reconnaître le passage d'une phase à l'autre? Comment anticiper une crise? Comment transmettre son entreprise en conservant ses atouts de réussite? Nos auteurs se sont penchés sur ces questions et vous présentent leurs précieux conseils.

Les initiatives courageuses sont récompensées! Je vous souhaite d'atteindre la prochaine étape de la vie de votre entreprise – et j'espère que cette édition de «pe – Gestion de la petite entreprise» vous y aidera.

Bonne lecture!

Jürg Bucher

Impressum: «pe – Gestion de la petite entreprise» paraît deux fois par an en français, en allemand et en italien. Tirage: 30 000.

Editeur: PostFinance, Nordring 8, 3030 Berne, en collaboration avec l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de Saint-Gall, Dufourstrasse 40a, 9000 Saint-Gall. Rédaction: Silvan Merki (rédactrice en chef), Ivo Cathomen, Urs Frey, Sabine Zeilinger.

Photos: Juliette Überschlag, Lucerne. Mise en page: Othmar Rothenfluh, Zurich. Révision: Ruth Rybi, Zurich. Impression: Stämpfli AG, Berne.

Abonnement: PostFinance, Communication, Nordring 8, 3030 Berne ou www.postfinance.ch/ku.

© 2009, PostFinance Communication, 3030 Berne. La publication, l'impression et la reproduction d'articles ou d'extraits d'articles de «pe – Gestion de la petite entreprise» ne sont autorisées qu'avec citation de la source.

Vous avez des questions ou des remarques?

Ecrivez-nous à PostFinance, Communication, Nordring 8, 3030 Berne ou redaktion.ku@postfinance.ch.

Les étapes du développement d'une entreprise

Urs Frey

Les étapes du développement d'une entreprise s'accompagnent d'une nécessité d'adaptation aux changements de l'environnement: on parle alors d'adaptabilité de l'entreprise. Quels événements et quels changements sont susceptibles de déclencher des mesures d'adaptation? Comment une petite entreprise peut-elle anticiper de tels événements?

Chaque petite entreprise ne devient pas forcément un groupe international

Création de valeur, innovation, croissance. Les objectifs de développement de la société sont fonction de la personnalité de l'entrepreneur. Contrairement à ce qu'affirme la théorie de l'économie d'entreprise, toutes les **start-up** et les petites entreprises (PE) sont loin de croître de manière continue jusqu'à devenir un grand groupe international. C'est la raison pour laquelle nous ne nous intéressons pas ici à ce type de croissance, et nous nous attacherons plutôt à définir les étapes du développement de l'entreprise qui nécessitent une attention particulière et qui demandent une étude complète des différents facteurs. Le schéma 01 présente différents types d'entreprises et indique si l'accent est mis sur le potentiel d'innovation et de croissance ou sur la contribution à la création de valeur économique. Il existe plusieurs étapes de développement selon les cas.

Constance et transformation. Pour toute entreprise, la dynamique du quotidien entraîne une évolution continue des structures, des processus et des activités de direction. Le développement plutôt pré-

visible de l'entreprise est perturbé par des processus modificateurs qui apparaissent souvent de manière inattendue. Le désistement d'un important client, la hausse des prix à l'achat ou un ralentissement économique général en sont quelques exemples. Ces processus peuvent également être prévisibles, comme le financement par endettement, le passage à l'international ou le règlement d'une succession. Il revient à la direction de l'entreprise de veiller à l'équilibre entre la constance et la transformation par une gestion appropriée.

Le modèle du cycle de vie

Développement qualitatif et quantitatif. Le modèle du cycle de vie décrit les transformations au sein de l'entreprise comme le passage d'une étape de développement à une autre. Typiquement, la croissance n'est pas considérée comme un phénomène uniquement quantitatif (augmentation du chiffre d'affaires, du nombre de clients, du nombre de produits) mais également comme un phénomène qualitatif (durabilité du chiffre d'affaires, satisfaction des clients, maturité des produits). Le schéma 02 montre les différentes phases d'un cycle de vie simplifié. La prise en compte d'autres critères tels que le chiffre d'affaires, les effectifs ou les bénéfices aboutit à des évolutions différentes.

Phase de création. La première phase comprend l'ensemble des activités nécessaires à la création formelle de l'entreprise. Elle voit la mise en place d'un **business plan** et repose sur l'identification d'investisseurs et partenaires potentiels. La nouvelle entreprise rassemble les différentes ressources dont elle a besoin (finances, personnel, informations).

Info

Créer une entreprise facilement sans payer trop cher



Startups.ch et le portail PME de la Confédération permettent aux entrepreneurs de créer leur société en ligne.

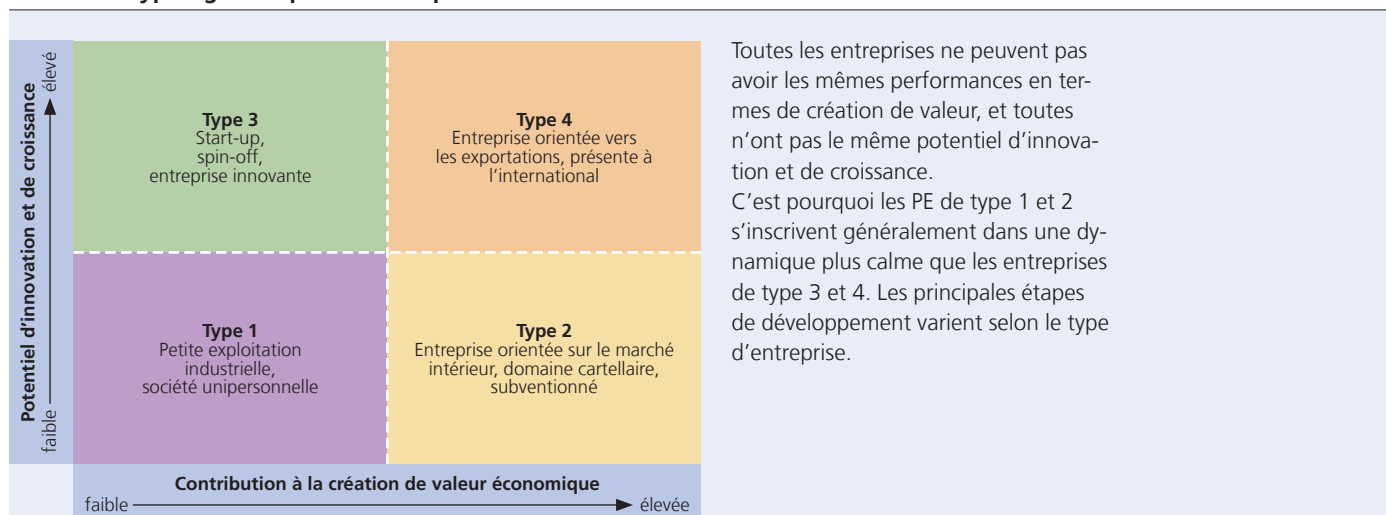
Startups.ch propose en outre un large réseau de professionnels présents au niveau régional.

www.startups.ch

www.pme.admin.ch

Vous retrouverez [les termes en couleur](#) dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Schéma 01 Typologie des petites entreprises



Dans cette phase, les entrepreneurs se penchent généralement davantage sur les aspects techniques et relatifs au produit. Ils se consacrent à la fabrication et à la vente, tandis que les tâches de management sont souvent négligées. La phase de création se caractérise également par une communication intensive avec les collaborateurs, ainsi que par un temps de travail élevé et des salaires modérés. Les réactions du marché sont les principaux facteurs de motivation et de décision de l'entrepreneur. Le personnel d'encadrement agit en fonction du comportement des clients.

Phase de croissance. La plupart des entreprises nouvellement créées ne connaissent pas une forte croissance dès le départ. On considère plutôt qu'elles passent par une phase de création animée allant du commencement de l'activité jusqu'à l'établissement d'une croissance durable – typiquement, entre la deuxième et la cinquième année d'exercice. La phase de croissance est marquée par les efforts entrepris pour accroître l'efficacité sur le plan technique et pour s'affirmer sur des marchés fortement concurrentiels. Dans cette phase, les entrepreneurs se concentrent principalement sur les problèmes techniques et ont tendance à négliger la pénétration de marchés existants ou la recherche de nouveaux marchés. Cette période se caractérise par une croissance de la demande et des ventes, ainsi que par l'augmentation du nombre de collaborateurs. Elle peut se trouver accélérée par des avancées technologiques, un marketing innovant, une forte demande sur le marché ou l'inattention des concurrents.

Phase de maturité. L'entreprise se trouve à présent dans une phase de croisière. Elle répond à

l'évolution des souhaits de la clientèle, la structure organisationnelle interne est efficace et les activités de production efficaces. Cette situation peut entraîner au quotidien une certaine forme de confort. La volonté de s'améliorer diminue, les processus sont bien installés, l'attention se porte davantage sur les aspects internes tels que les conflits entre les nouveaux collaborateurs et les anciens, le client n'est plus au centre des préoccupations. La phase de maturité se caractérise par une concurrence intensive, l'indifférence du client par rapport aux prestations de l'entreprise et une saturation du marché. L'enthousiasme des premières heures n'est plus aussi présent. Les responsables financiers orientent leur activité de contrôle vers des objectifs à court terme. Les points forts que possédait à l'origine l'entreprise dans le domaine du marketing et de la recherche et développement passent maintenant au second plan.

Phase de retournement. Face à la menace de sa disparition, l'entreprise peut rebondir grâce à une «renaissance» ou **revitalisation**. Cette nouvelle dynamique peut s'appuyer sur l'une des trois démarches présentées ci-dessous, qui permettent d'enclencher une nouvelle phase de développement. L'entreprise n'est donc pas condamnée à disparaître (au sens d'une liquidation) après avoir atteint un certain degré de maturité.

1. Développement de nouveaux produits ou services. L'entreprise peut chercher à établir une stratégie en s'appuyant sur la base stable de sa clientèle, avec laquelle elle a tissé de bonnes relations. Il est notamment possible d'envisager des prestations supplémentaires, de nouveaux produits, ou un approfondissement des relations commerciales.

Info

Les défis de la phase de croissance



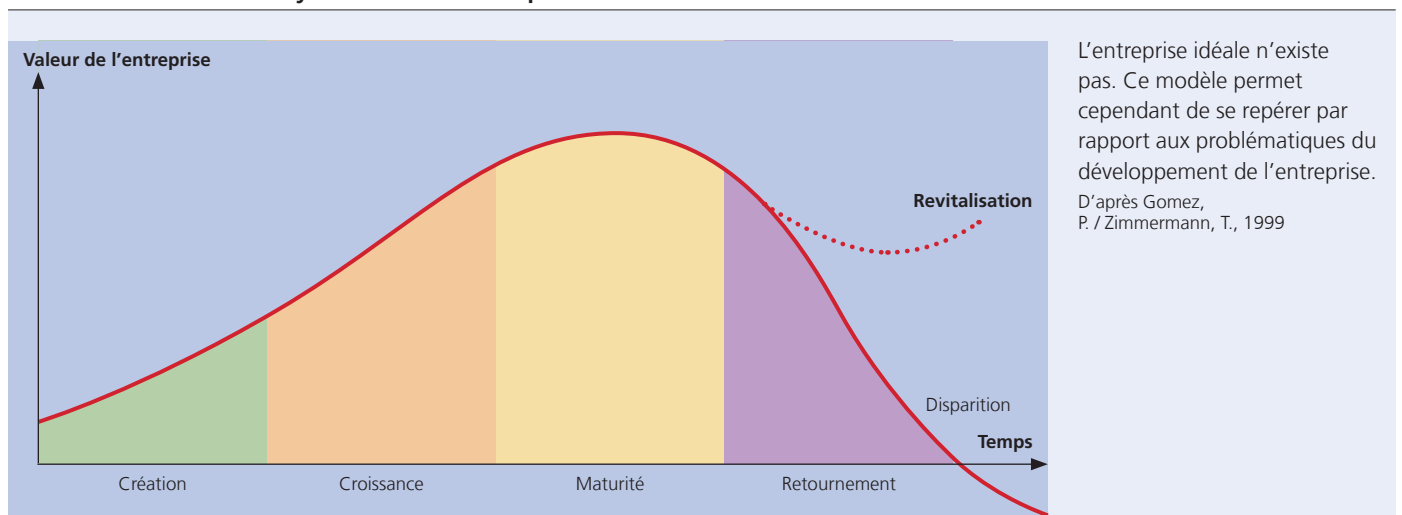
Les entreprises en phase de croissance sont confrontées à trois grands défis:

1. La taille: une croissance rapide peut entraîner des problèmes tels que le désengagement, l'insuffisance de capacités et de systèmes ou le manque de maîtrise des processus principaux.

2. Le manque de modestie: avec le succès, les entreprises en phase de croissance sont persuadées de l'invulnérabilité de leur stratégie et restent sourdes à la critique.

3. Les troubles internes: des conflits peuvent naître entre les nouveaux collaborateurs et ceux qui étaient présents dans la phase de création; les entrepreneurs sont confrontés à des tâches de management et à des responsabilités dont ils ne veulent pas.

Schéma 02 Le modèle du cycle de vie de l'entreprise



2. Entrée sur de nouveaux marchés: il est également possible de conquérir de nouveaux marchés ou de nouveaux segments de clientèle avec des produits et services existants. Cette stratégie vise à gagner des parts sur le marché dans son ensemble, ou à identifier et à occuper une niche. L'offre de produits ne change pas, mais doit éventuellement être adaptée aux contraintes locales du marché.

3. Diversification: la conquête de nouveaux domaines d'activité grâce à de nouveaux produits ou services adressés à une nouvelle clientèle n'est possible que si l'entreprise dispose de ressources financières suffisantes grâce à ses activités actuelles. Cette démarche ne doit être adoptée que si l'entreprise possède le savoir-faire nécessaire en matière de développement et de lancement de produits, ou qu'elle peut l'acquérir grâce à de nouveaux collaborateurs. Il est également possible de s'appuyer sur des coopérations.

Si l'entreprise renonce à mettre en œuvre l'une de ces stratégies, elle doit s'attendre à enregistrer des pertes. Cette phase de rupture entraîne une forte évolution dans le comportement des parties prenantes: face à un problème, on cherchera davantage à identifier les responsables que les causes. Les entreprises qui se situent dans cette phase se caractérisent par leur bureaucratisme et une application à la lettre des instructions par les collaborateurs. La diminution des coûts devient plus importante que les efforts d'augmentation des revenus. On distingue dans chacune des phases plusieurs tâches et plusieurs styles de management, dont le schéma 03 donne un aperçu.

Les facteurs déclenchant les étapes de développement

On estime en général que les trois quarts des causes entraînant le passage d'une phase à l'autre sont internes à l'entreprise, et relèvent de sa propre direction.

Les facteurs déclenchants peuvent également être de nature externe, comme par exemple les modifications de l'environnement socio-économique engendrées par la situation dans le secteur d'activité ou le pays, l'évolution de la conjoncture, ou encore la politique monétaire.

Tous ces facteurs peuvent mettre l'entreprise en difficulté, surtout lorsqu'ils s'accumulent ou qu'ils n'ont pas été identifiés suffisamment tôt par la direction. L'entreprise est alors obligée de se repositionner en prenant les mesures de développement appropriées: c'est ce que l'on appelle le «**turnaround**».

Le développement de l'entreprise peut être envisagé comme un cycle de formulation, de mise en œuvre, de contrôle et d'adaptation des objectifs. Le fait de reconnaître la nécessité de la transformation organisationnelle joue un rôle essentiel. Il est important de comprendre qu'un objectif ne peut pas être atteint par une série prédéterminée d'événements et d'actions.

C'est pourquoi nous présentons les problématiques sous la forme d'exemples (voir également la check-list en conclusion de l'article, p. 10).

Une forme juridique inappropriée. Si la forme juridique n'a pas été correctement choisie, l'entreprise peut entraver elle-même son développement ou au contraire réaliser des dépenses inutiles. La forme juridique doit être autant que possible

Info

Les composantes du business plan



Les principaux éléments d'un business plan sont:

■ **le résumé**

■ **la description de l'entreprise:** forme juridique, structure du capital, propriétaire

■ **le management et les collaborateurs:** organigramme, formation, expérience, gestion du personnel

■ **les produits/services:** utilité pour le client, positionnement dans le cycle de vie, développements innovation

■ **les marchés:** débouchés, structure de la clientèle, prévisions de ventes, analyse de la concurrence/du marché

■ **le marketing:** marchés ciblés, groupes de clients, relations publiques, publicité, vente, distribution, politique d'assortiment, de produit, de services et de prix

■ **SWOT** (points forts et faibles)

■ **Calendrier et plan financier**

Schéma 03 **Caractéristiques des différentes phases du cycle de vie**

Critères d'évaluation	Création	Croissance	Maturité	Retournement ou déclin
Taille de l'entreprise	petite	petite à moyenne	moyenne à grande	en évolution ou en diminution
Taux de vente	faible	rapidement positif	lent	revitalisation ou recul
Tâches/activités de la direction	création formelle, lancement des produits	augmentation des capacités, mise en place des systèmes opérationnels	contrôle des coûts, mise en place des systèmes de management	revitalisation ou démotivation
Structure organisationnelle/ style de management	individualiste, de type entrepreneurial	instructions	délégation	de type participatif ou autocratique
Systèmes de contrôle	importance des résultats sur le marché	atteinte des performances du secteur, gestion du centre de coûts	mise en place de systèmes de reporting, gestion du centre de profits	définition commune d'objectifs ou bureaucratisme rigide

Des critères d'évaluation choisis permettent de situer l'entreprise dans les différentes phases du cycle de vie.

D'après Schaper, M. / Volery, T., Entrepreneurship, 2007

adaptée à la croissance et à la trajectoire de développement de l'entreprise car elle génère certains coûts. Il est donc préférable de bien peser les avantages et les inconvénients des différentes formes lors de la création de l'entreprise.

Tarissement des financements. L'insuffisance des ressources financières entrave les projets d'innovation. Les entreprises innovantes de petite taille sont particulièrement concernées par cette problématique. Dans de nombreux cas, il est en effet souvent difficile pour les acteurs fournissant les capitaux et les crédits d'estimer l'évolution future des rendements. L'expérience montre que plus l'entreprise dispose de capitaux propres, plus ses activités de recherche et développement sont intenses.

Diminution de la demande. Un fournisseur est confronté à une diminution de la demande lorsque ses clients vont s'approvisionner ailleurs pour des raisons de coût ou de qualité, qu'ils se regroupent dans le cadre d'une concentration ou abandonnent tout un secteur de leur activité. Cette diminution peut se produire de manière soudaine et concerner une partie considérable du chiffre d'affaires, nécessitant la mise en œuvre rapide de nouvelles mesures.

Pression concurrentielle. Presque aucun secteur n'est à l'abri de l'arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché et donc d'une augmentation de la pression concurrentielle. Cette situation est particulièrement délicate pour les prestataires déjà bien établis lorsqu'ils sont confrontés à des entreprises de taille supérieure ou à des régions du monde proposant une structure des coûts bien plus favorable.

Pression sur les prix. Beaucoup d'entrepreneurs baissent les bras devant une concurrence dont les prix sont nettement plus bas que les leurs. Ils ne voient aucune solution leur permettant d'abaisser le niveau de leurs propres coûts suffisamment rapidement, n'en ont pas les moyens ou ne sont pas en mesure de se maintenir sur un marché concurrentiel. La pression sur les prix provient cependant également des clients, qui répercutent leurs propres contraintes sur les fournisseurs.

Raccourcissement des cycles de produit et des cycles technologiques. Le laps de temps s'écoulant entre le développement et le lancement de nouveaux produits sur le marché ne cesse de diminuer. Les **cycles de produit** courts nécessitent beaucoup de fonds pour la recherche, le développement, le lancement sur le marché et la distribution. Ces investissements doivent être rapidement amortis afin que les recettes puissent être utilisées pour la génération de produits suivante (formation d'un cercle vicieux).

Bureaucratie. De nombreuses entreprises semblent se figer en parvenant à la maturité. Processus décisionnels interminables, autosatisfaction, manque de remise en question, résistance interne au changement et autres symptômes de bureaucratisation indiquent que l'entreprise risque d'être dépassée par ses concurrents à plus ou moins long terme.

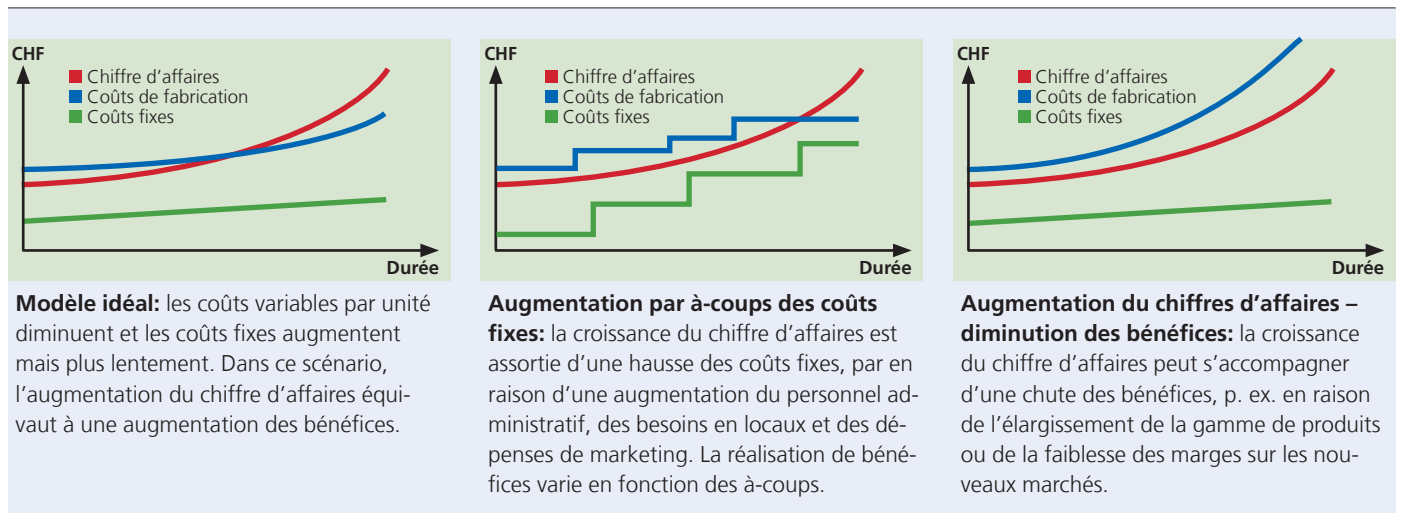
Croissance. On considère souvent à tort que l'augmentation du chiffre d'affaires équivaut à une hausse des bénéfices (voir le schéma 04). En général, c'est précisément l'inverse: les bénéfices chutent malgré une progression du chiffre d'affaires.

Info

Les indicateurs d'une nouvelle étape de développement ↓

- absence d'objectifs ou définition d'objectifs irréalistes
- absence de stratégie ou stratégie non communiquée
- délégation insuffisante
- faiblesse ou incertitude dans la prise de décision
- manque de contrôle par la direction et/ou les instances de surveillance compétentes (p. ex. le conseil d'administration)
- erreurs dans la planification des investissements
- esprit d'équipe insuffisant
- «esprit de clocher» bien installé
- absence ou manque de communication avec les partenaires essentiels (clients, fournisseurs, etc.)

Schéma 04 Trois scénarios de croissance du chiffre d'affaires



res. Les causes peuvent être une gamme de produits bien développée, des investissements non rentables, l'explosion des coûts fixes, le maintien de produits non rentables, le coût élevé des prestations achetées ou la forte augmentation des charges salariales.

Problèmes de délégation du travail. Le «management par délégation» est une technique de direction consistant à transférer aux collaborateurs les compétences et les responsabilités relevant d'un certain domaine d'activité. Les cadres se trouvent ainsi déchargés des tâches routinières tandis que les initiatives personnelles, la motivation et la prise de responsabilité des collaborateurs sont valorisées. Si cette organisation ne s'accompagne pas d'une réflexion et d'une planification suffisantes, elle risque cependant d'aboutir à la délégation des tâches inintéressantes uniquement, à une surcharge de travail pour les collaborateurs et à l'absence de mécanismes de contrôle.

Internationalisation. L'internationalisation répond habituellement aux logiques suivantes:

- confortation des débouchés grâce à la conquête de nouveaux marchés,
- diminution des charges salariales et des charges salariales accessoires,
- contournement des restrictions en matière d'importations,
- avantage en termes de coûts de transport,
- mesures d'encouragement aux investissements de la part d'États étrangers,
- indépendance par rapport à l'évolution des taux de change.

La forme que prend l'internationalisation varie en fonction de la situation de l'entreprise et de sa stratégie. Il existe six niveaux d'internationalisation: l'export, l'octroi de licence, le **franchisage**, la co-entreprise, l'établissement d'une succursale et la création d'une filiale. Vous trouverez ci-contre et dans le schéma 05 des éléments de comparaison entre ces démarches.

Préparation de la transmission. Le changement de génération au sein d'une entreprise entraîne de profondes évolutions. L'entrepreneur sur le départ doit se séparer de l'œuvre de toute une vie. Une bonne transmission fait naître des attentes positives et peut largement contribuer à dynamiser l'entreprise. Cependant, un tel changement s'accompagne inévitablement d'incertitudes.

Les collaborateurs sont placés sous la responsabilité d'un nouveau supérieur, qui a son propre style de management et une autre échelle de priorités. A plus ou moins long terme, les objectifs de l'entreprise, sa culture, son management et ses processus devront être adaptés au mode de pensée du nouveau dirigeant.

Planifier et introduire à temps les mesures nécessaires

Les recommandations suivantes peuvent aider les PE à mettre en place différentes mesures.

Champs d'action internes. L'expérience permet d'identifier cinq champs d'action centraux dans lesquels viennent s'inscrire les mesures qui devront être prises par l'entreprise. Ces champs d'action ne doivent pas être envisagés séparément et sont interdépendants.

Info

Modification de la forme juridique

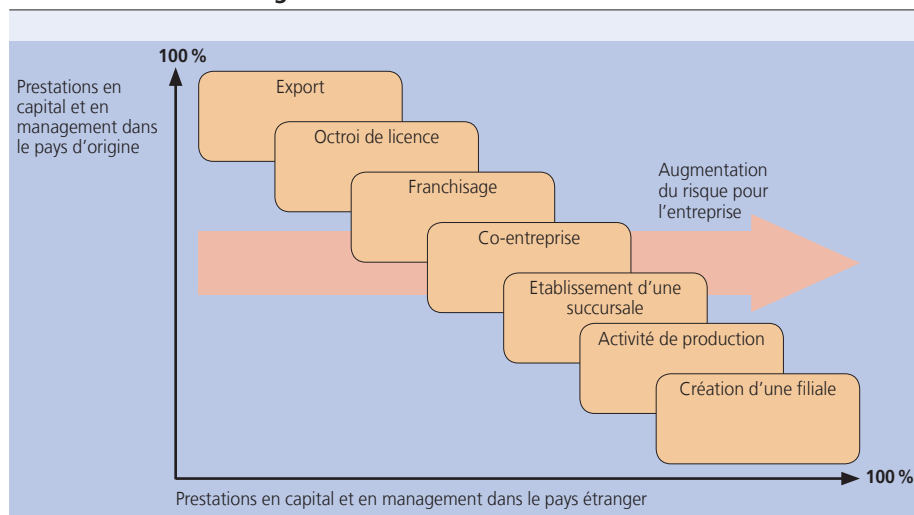


Les propriétaires de l'entreprise doivent vérifier l'adéquation de sa forme juridique au fil de son développement. Lorsqu'un changement s'annonce, il existe deux possibilités:

- la transformation juridique, p. ex. pour passer d'une société en nom collectif à une SARL ou à une SA, ou bien d'une SARL à une SA,
- la dissolution et la création d'une nouvelle entité, de sorte que tous les actifs et passifs sont transférés à la nouvelle entreprise tandis que l'ancienne disparaît.

Les détails concernant la modification de la forme juridique sont définis par la loi sur la fusion.

Schéma 05 **Formes et degrés d'internationalisation**



Les activités à l'étranger d'une entreprise peuvent être classées selon différents niveaux. Les ressources de l'entreprise (capitaux, activités de direction et de contrôle) sont déplacées depuis le pays d'origine vers le pays d'accueil, et le risque augmente en proportion.

D'après Becker, J., 2002

1. L'un des principaux facteurs de la capacité de développement de l'entreprise réside dans la volonté du propriétaire et des collaborateurs d'accepter et de mettre en œuvre les nouveautés et les changements de comportement. Les modifications ne doivent pas être imposées par la croissance, mais identifiées comme des opportunités et constamment encouragées.
2. L'avenir des PE en matière de croissance et de développement doit faire l'objet d'une planification stratégique minutieuse et de plus en plus professionnelle, qui tienne véritablement compte des risques et des possibilités d'organisation en termes de marchés, de financement, de personnel, d'approvisionnement et de gestion.
3. En règle générale, les propriétaires ne peuvent prendre en main à eux seuls la croissance de l'entreprise, ils ont besoin de l'appui de l'ensemble des collaborateurs. Il est donc nécessaire de mettre en place de nouveaux styles de management et de nouveaux modèles de direction basés sur la délégation du travail afin de motiver l'ensemble des collaborateurs pour les tâches à venir.
4. Le développement et la mise en œuvre réfléchie de la stratégie marketing constituent un important facteur de réussite dans l'évolution de l'entreprise. Il s'agit d'un fondement essentiel pour la capacité de la société à se maintenir.
5. Le bon encadrement de l'évolution du personnel contribue au dynamisme de l'entreprise. Cette dernière améliore ainsi de l'intérieur la communication, la collaboration et les compétences qui lui sont nécessaires.
6. La mentalité de la famille propriétaire représente un pilier fondateur de la PE. Elle s'exprime par exemple dans une culture de communica-

tion ouverte et empreinte de confiance, et revêt une importance cruciale dans la réalisation des étapes de développement de l'entreprise.

Les mesures de soutien externes. La PE peut également évoluer grâce aux mesures externes ci-dessous.

1. Le recours ciblé à un conseiller en stratégie peut jouer un rôle dans le développement de l'entreprise, que ce soit pour suivre une tendance du marché ou pour faire évoluer son organisation interne. Cette pratique permet une forte différenciation par rapport à la concurrence.
2. Les ateliers stratégiques dirigés par un intervenant externe s'adressent à la direction de l'entreprise. Un suivi intensif sur une courte durée aboutit à de nouvelles impulsions et à de nouvelles idées en matière d'orientation stratégique et de positionnement des produits.
3. Le coaching d'entreprise vise directement le propriétaire et a pour objectif le développement de la personnalité entrepreneuriale. Ce type de démarche devient surtout nécessaire lorsqu'une entreprise existante a connu une forte croissance et lorsque l'entrepreneur accomplit lui-même de nombreuses tâches opérationnelles. L'objectif du coaching est de renforcer les compétences de l'entrepreneur ou des collaborateurs en matière de management. L'accompagnement des personnes occupant des postes clés constitue une forme essentielle du développement ciblé de l'entreprise.
4. Les stratégies de croissances durables peuvent s'appuyer sur l'utilisation systématique d'un réseau de relations qui intègre des décideurs appartenant à l'environnement du marché ou à l'environnement politique de l'entreprise.

Info

Une croissance rapide grâce au franchisage



L'octroi de **franchises**

permet de diffuser rapidement un concept d'entreprise et présente les avantages suivants:

- achats centralisés et avantages en termes de prix,
- publicité et relations publiques à l'échelle suprarégionale,
- absence de pertes dues aux frictions dans la hiérarchie,
- forte motivation des partenaires de distribution et du personnel,
- rapidité de réaction face à l'évolution du marché,
- conscience aiguë des coûts de la part des franchisés,
- contrôle de l'image et de la qualité au point de vente.

Quelques exemples de franchises suisses:

Kieser Training, Esprit, Schuler & Cie, Amavita Apotheken, RE/MAX Switzerland, Jakon International.

Schéma 06 Les causes profondes de la crise de l'entreprise

Capitaux propres insuffisants	■ croissance trop rapide ■ manque de rentabilité des investissements	■ haut niveau des transferts dans la fortune privée ■ faiblesse de l'autofinancement	Les entreprises peuvent éviter de nombreuses crises en prenant les précautions appropriées. C'est précisément lors d'une conjoncture difficile qu'un système de planification et de contrôle professionnel permet à l'entreprise d'identifier à temps les crises qui s'annoncent et de prendre des contre-mesures. Source: Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW
Engagements à long terme, capitaux à court terme	■ mauvaise planification financière ■ faible solvabilité	■ lacunes de financement en raison de dépassements de devis	
Coûts trop élevés	■ stockage trop long ■ manque de rationalisation de la production ■ délais de paiement des créances trop longs	■ manque d'optimisation du système de distribution ■ manque d'organisation de la comptabilité	
Recettes insuffisantes	■ commandes insuffisantes ■ concurrence	■ politique de prix inadaptée ■ défaillance de la direction d'entreprise	
Perte de valeur	■ créances non recouvrables ■ innovations techniques ■ perte de valeur des produits en raison de problèmes de débouchés	■ grèves ■ catastrophes naturelles	

5. Les groupes de partage d'expérience fournissent aux entrepreneurs un cadre d'échange. Ils étudient ensemble les possibilités d'amélioration de la compétitivité de leurs entreprises et témoignent directement de leurs expériences positives ou négatives, bénéficiant ainsi de nouvelles pistes. Les entrepreneurs partagent également des exemples pratiques concernant les mesures de mise en œuvre dans tous les domaines de l'entreprise.

Résumé

Lorsque le chiffre d'affaires et les bénéfices d'une entreprise évoluent dans le rouge, la direction doit tout d'abord garantir un niveau suffisant de liquidités, abaisser les coûts et rechercher de nouvelles sources de recettes. Une gestion éclairée de l'entreprise basée sur l'anticipation peut permettre d'éviter cette situation. Plutôt que de réagir, les PE doivent agir à temps. La mise en place de mesures préventives appropriées (identification précoce et analyse des causes) doit permettre d'empêcher la véritable crise (mesures de réduction des coûts, conseil, restructuration importante). Le schéma 06, page 9, donne des exemples de causes pour différentes crises que peut connaître l'entreprise.

Les articles d'approfondissement ci-après fournissent des indications précises et des recommandations concernant les mesures qui permettent d'identifier suffisamment tôt et de gérer avec succès les grandes étapes du développement de l'entreprise: croissance et expansion, crise et turnaround, transmission et succession.

Check-list: «potentiel de développement»

Les questions ci-dessous vous aideront à déterminer le potentiel de développement de votre entreprise.

☐ ☐ ☐	1. Choix de la forme juridique: La forme juridique de votre entreprise correspond-elle aux exigences du secteur, p. ex. en termes de besoins en capitaux pendant la croissance, de possibilités de participation d'autres types de personnes, de transmission de la société à un tiers?
☐ ☐ ☐	2. Situation financière: Disposez-vous toujours des liquidités suffisantes pour faire face à vos engagements vis-à-vis des collaborateurs (salaires), de l'Etat (charges sociales) et des créanciers (p. ex. vos fournisseurs)?
☐ ☐ ☐	3. Déclin de la demande: Etes-vous en mesure de vous adapter à des variations importantes de la demande (+/- 30 %) en l'espace de quelques semaines grâce à des mesures appropriées (p. ex. collaboration avec d'autres fournisseurs, hausse de la production ou déstockage, etc.
☐ ☐ ☐	4. Pression concurrentielle: Etes-vous préparé à l'augmentation constante de la pression concurrentielle, par exemple en accompagnant vos meilleurs clients par une gestion des relations spécifique, ou en vous tournant davantage vers des marchés de niche potentiels identifiés comme stratégiques?
☐ ☐ ☐	5. Pression sur les coûts: Pouvez-vous faire face à l'augmentation de la pression sur les coûts exercée par le client, notamment en argumentant sur la valeur de vos produits?
☐ ☐ ☐	6. Raccourcissement des cycles de produits et/ou des cycles technologiques: Le raccourcissement des cycles de produits et des cycles de vie représentent-ils pour vous une contrainte normale, à laquelle vous pouvez répondre par des mesures d'innovation?
☐ ☐ ☐	7. Administration: L'organisation de votre entreprise est-elle adaptée à la clientèle et au marché?
☐ ☐ ☐	8. Croissance: Votre entreprise peut-elle absorber une croissance importante de son chiffre d'affaires (+ 30 %) et en tirer une augmentation de ses bénéfices?
☐ ☐ ☐	9. Délégation: Vos collaborateurs se voient-ils confier des tâches, avec les compétences et les responsabilités correspondantes??
☐ ☐ ☐	10. Internationalisation: L'internationalisation représente-t-elle pour vous une opportunité de conquérir de nouveaux marchés et d'étendre avec succès votre champ d'activités? Les différents niveaux d'internationalisation (voir schéma 05) pourraient-ils vous convenir?
☐ ☐ ☐	11. Règlement de la succession: Avez-vous une idée précise de la façon (quand, quoi, à qui, à quel prix) dont vous pourrez transmettre votre entreprise?

Réponses possibles à chacune des questions: ☐ Oui ☐ Je ne sais pas ☐ Non

Remarque: plus vous avez donné de réponses positives, mieux vous êtes préparé aux défis du développement de l'entreprise. Si vous avez répondu plusieurs fois «Je ne sais pas», vous devriez examiner plus avant votre stratégie ou penser à bénéficier de mesures de soutien externes (voir les explications page 09).

«La satisfaction du client est le principal facteur de croissance»

Marcel Meyer, Blue Box Distribution AG



Entreprise, siège Blue Box Distribution AG, 6010 Kriens

Secteur, activité Commercialisation de produits de soins capillaires, formation

Date de création 2002

Effectifs 12 (soit 8 postes à temps plein)

Objectifs 5 % de parts de marché dans l'approvisionnement des salons de coiffure

En 2002, Marcel Meyer quitte son poste de manager dans le secteur informatique pour se lancer dans l'inconnu: la commercialisation de soins capillaires de la marque Joico. Sur un marché de 8600 salons de coiffure dominé par quatre géants, il pousse son équipe à s'orienter uniquement vers les besoins du client. Mais dans une période transitoire de flottement, c'est surtout en tant qu'entrepreneur qu'il a dû démontrer son adhésion au concept et aux objectifs de l'entreprise.

Dépasser le stade de l'entreprise dans le garage. «Venez, je vous fais visiter notre petite affaire.» Marcel Meyer s'excuse de l'agencement complexe de ses locaux, situés à Kriens – le bureau au troisième, une nouvelle salle de formation au deuxième, et l'entrepôt à la cave.

En déménageant, l'entreprise a pu résoudre ses problèmes d'espace causés par l'agrandissement de l'entrepôt et par l'offre de formation.

«Ce que j'ai appris, c'est l'importance primordiale de la satisfaction du client. Sans elle, pas de chiffre d'affaires, ni de bénéfices!»



«En sept ans, nous sommes passés d'une entreprise à domicile à une véritable petite société.» Marcel Meyer compte bien continuer à grandir avec son entreprise. «Je me vois un peu comme un capitaine de navire, et j'encourage régulièrement mon équipe à conquérir de nouveaux territoires.» C'est cet esprit de pionnier qui l'a poussé, en 2002, à abandonner son poste de manager dans une entreprise de sous-traitance informatique pour se lancer dans l'inconnu.

Un marché fortement concurrentiel. C'est plutôt par hasard qu'il a remarqué les produits de soins capillaires Joico et l'absence de structures de distribution en Suisse. «Avant nous, deux entreprises ont échoué dans la commercialisation des produits Joico.» Ce ne sont pas des conditions idéales pour le lancement d'une start-up, d'autant que ce vendeur diplômé en électromécanique ne s'y connaît pas plus en soins capillaires que la majorité de la population masculine et que le marché est dominé par quatre groupes multinationaux. Sa formation continue en gestion du marketing et son diplôme postgrade en marketing et management de services n'ont pas été inutiles.

Il se jette à l'eau avec le soutien technique et financier d'un ami coiffeur. Son unique collaborateur au service extérieur, ainsi que les entrepôts, viennent de l'une des entreprises ayant précédemment échoué. La clé de sa motivation? L'attachement des coiffeurs aux produits et aux formations de la marque.

Une croissance difficile. «Après trois ans, c'était la stagnation.» Marcel Meyer doit réorganiser son service extérieur pour relancer la croissance de l'entreprise.

«Mais surtout, j'ai dû réfléchir à ma propre position et affirmer mon adhésion au concept de l'entreprise et à son développement.» Jusqu'à présent, il jouait en effet sur deux tableaux, en acceptant également des contrats dans son ancien secteur d'activité.

Marcel Meyer sait ce qu'il veut et ce qu'il ne veut pas. «Aujourd'hui, nous approvisionnons 200 à 250 salons de coiffure. Notre objectif, c'est d'aller jusqu'à 500.» Mais ce ne sont pas les objectifs quantitatifs qui motivent le Lucernois. «Toute notre attention est clairement portée sur la qualité et sur la satisfaction du client.» La jeune entreprise choisit soigneusement les salons qui conviennent aux produits du fabricant Joico.

Des objectifs clairs. «Nous voulons conserver un profil clair et bien identifiable, sans faire du chiffre d'affaires à tout prix.» D'ailleurs, les produits ne sont pas disponibles dans le commerce de détail. «Nous misons plutôt sur le conseil personnalisé et la formation.» Marcel Meyer voit là son principal moteur de croissance. Les clients existants reçoivent une visite mensuelle, des conseils techniques et des propositions de nouveautés. Le programme de formation est en plein développement et apporte un soutien supplémentaire important pour les ventes, devenant ainsi le second pilier de l'entreprise. Marcel Meyer sait exactement où il réalise le gros de son chiffre d'affaires : affaires auprès de ses clients existants. C'est pourquoi il s'attache à approfondir les relations avec sa clientèle. En plus des 50 salons Joico suisses qui utilisent exclusivement ses produits, il souhaite que 60 à 80 % des achats de produits soient réalisés par les salons de coiffure restants.

«Les collaborateurs de notre service extérieur ont des instructions claires : 80 % du temps pour les clients existants, 20 % pour l'acquisition de nouveaux clients. Je préfère largement approfondir les relations avec les clients plutôt que d'en augmenter le nombre.»

Des stratégies de croissance prometteuses

Pius Küng

Le développement d'une entreprise nécessite une planification pas à pas de ses futures réussites. C'est particulièrement vrai pour le lancement d'une start-up ou d'une petite entreprise (PE). La mise en place de stratégies de croissance intelligentes et l'établissement des bonnes bases de croissance sont des facteurs déterminants pour une réussite durable.

Les lois du marché sont à la fois justes et brutales. Le marché et son environnement connaissent une évolution toujours plus rapide. L'expression «les gros mangent les petits» devient donc plutôt «les rapides mangent les lents». Les PE, et en particulier les start-up, doivent identifier les changements à temps et adopter une attitude associant à la fois flexibilité et engagement supérieur à la moyenne. L'aptitude au changement est l'une des conditions de réussite les plus importantes pour une entreprise. Poussées par une tendance à s'agrandir, toujours plus d'entreprises moyennes sont ensuite éliminées du marché car elles n'ont pas réussi à conserver la manœuvrabilité d'une PE et à conquérir des marchés internationaux grâce à une stratégie de croissance bien réfléchie.

L'expérience a prouvé que le succès repose sur certaines bases, que l'on peut qualifier d'universellement valables. La prise en compte de ces enseignements dans l'établissement de stratégies de croissance constitue une condition cruciale pour aboutir à de bons résultats durables.

Les stratégies des vainqueurs

Les PE qui réussissent n'ont pas seulement une stratégie claire: elles savent également la mettre en

œuvre de façon intelligente. Pour atteindre une croissance rentable malgré des conditions défavorables, elles peuvent aller dans trois directions:

- **Stratégie «de la gestion systématique du portefeuille clients»:** vise à conserver les clients rentables, à s'appuyer sur eux et à élargir le cercle des meilleurs clients. Il s'agit de répondre à la question: Pour quels clients mes produits et mes services ont-ils la plus grande valeur?
- **Stratégie «de développement de nouveaux produits et services à succès»:** sur la base de ses points forts existants et d'un savoir-faire bien établi, l'entrepreneur cherche à compléter son offre par de nouveaux produits prometteurs.
- **Stratégie «de la gestion ciblée des canaux de distribution»:** repose sur des coopérations appropriées à l'intérieur et à l'extérieur du pays afin de développer de nouveaux canaux de distribution.

Les principaux potentiels de croissance. Des études scientifiques mettent en évidence l'existence de bases de croissance et de potentiels déterminants pour une réussite durable de l'entreprise:

- **Base de croissance «établissement d'une utilité pour le client supérieure à celle des concurrents».** Cette démarche se concentre sur les attentes de la clientèle. Il ne s'agit pas de points forts, mais bien de l'utilité pour le client, de ce qui améliore sa rentabilité, sa sécurité, son confort et son statut.
- **Base de croissance «rentabilité de l'ensemble des processus».** Il convient de se demander quelles tâches sont accomplies par l'entreprise, et lesquelles devraient plutôt être déléguées à des spécialistes capables de les réaliser mieux, plus rapidement et à moindre coût.

Info

Financer la croissance:



La croissance de l'entreprise nécessite un financement. Il est rare que les ressources propres de l'entreprise lui permettent de se développer. Outre le **cash-flow**, il existe d'autres sources possibles de financement:

- le financement par l'emprunt auprès d'une banque ou d'un créancier privé,
- la vente de certaines branches de l'entreprise ou de valeurs patrimoniales,
- la levée de fonds propres auprès des actionnaires,
- le choix de la location à la place de l'achat,
- les coopérations avec des partenaires,
- la vente de l'entreprise à un investisseur.

Vous retrouverez [les termes en couleur](#) dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Schéma 07 Quels sont les entrepreneurs qui réussissent?

Les entrepreneurs qui réussissent	Les entrepreneurs qui ne réussissent pas	De longues études ont mis en évidence les caractéristiques typiques des entrepreneurs connaissant plus ou moins de réussite. Il n'est pourtant pas obligatoire de cumuler tous les facteurs de réussite pour développer son entreprise avec succès.
■ ont une personnalité réfléchie et affirmée. ■ disposent d'une formation de base en technique et en gestion, et continuent à se former. ■ sont particulièrement assidus, persévérants et clairvoyants envers eux-mêmes et leurs collaborateurs. ■ placent leurs intérêts personnels (loisirs, famille, etc.) au second plan pendant le lancement et la croissance de l'entreprise. ■ se distinguent par une attitude perfectionniste et des idées non conventionnelles. ■ ne sont jamais satisfaits par leurs propres performances et placent la barre toujours plus haut. ■ élaborent des stratégies / business plans clairs et les mettent en œuvre intelligemment. ■ travaillent avec une planification financière ciblée et contrôlent en continu les objectifs, les budgets et le niveau de liquidité.	■ ne définissent pas clairement leurs points forts. ■ ont trop ou trop peu confiance en leurs propres capacités. ■ sont trop peu persévérants ou travailleurs. ■ n'adoptent pas une démarche réfléchie. ■ sont mentalement «trop jeunes» (naïfs) ou «trop vieux» (trop peu flexibles). ■ n'établissent pas de façon cohérente la planification ou le contrôle des finances et des liquidités. ■ ont trop peu de contacts avec la clientèle et ne savent pas vendre. ■ vendent de mauvais produits ou services et ne sont pas à la hauteur en matière de service à la clientèle.	

■ **Base de croissance «meilleure mise en place stratégique à long terme».** Cet aspect concerne la formation d'une équipe compétente ainsi que l'adaptation réfléchie et pragmatique de l'organisation et des structures de management.

Le schéma 08 montre trois stratégies de croissance associées aux bases de croissance déterminantes pour la réussite ou l'échec de l'entreprise. Les stratégies de croissance peuvent être mises en œuvre lorsque les bases de croissance sont en place.

La croissance requiert une mise en œuvre réfléchie. De nombreuses petites entreprises ont développé d'excellents business plans, mais ne parviennent pas à croître car elles ignorent la portée de leurs décisions sur leurs structures internes et leur situation financière.

Les concepts théoriques sont certes importants, mais les stratégies ne sont rien si elles restent éloignées des évolutions du marché. Elles demeurent des constructions théoriques, des tigres de papier. De plus, les **business plans** à moyen terme présentent une certaine dépendance par rapport à la situation réelle: il se peut par exemple que l'entreprise doive se réorienter rapidement pour faire face à la demande de nouveaux gros clients étrangers. Une croissance et une réussite durables s'appuient sur une valeur du produit pour le client soigneusement étudiée par rapport à la concurrence, sur de véritables compétences clés dans les processus et sur une bonne mise en œuvre de la stratégie.

Stratégie 1: Gestion professionnelle du portefeuille clients

La rentabilité de la relation client. Pour de nombreuses entreprises, la majorité des clients ne rapporte rien. C'est un fait surprenant mais prouvé par plusieurs enquêtes dans le domaine du conseil. Dans de nombreux cas, près de 35 % des clients génèrent un profit nul ou faible, tandis qu'ils accaparent 50 à 60 % des ressources.

A l'inverse, 20 % des clients produisent 80 % du chiffre d'affaires et 70 % de la rentabilité. Si l'on considère les quelques clients clés, ces chiffres sont encore plus extrêmes. Dans les phases de création et de croissance de l'entreprise, cinq à dix clients peuvent parfaitement représenter 50 à 60 % du chiffre d'affaires et de la marge de couverture de la PE.

La concentration sur les clients rentables. Les start-up et les PE qui réussissent misent principalement sur des clients «choisis». Grâce à une gestion particulièrement bien menée des relations et au positionnement idéal de leurs produits en termes de valeur pour le client, elles affichent d'importants taux de croissance. Ces stratégies ciblées exigent une bonne base d'informations. Un «radar» doit indiquer les chiffres d'affaires existants, les potentiels pour l'avenir, la relation à l'achat et les opportunités de projets à partir desquels il sera possible de déterminer au cas par cas les mesures nécessaires. Pour une PE, il suffit d'identifier les dix principaux clients existants et dix clients nouveaux ou encore peu importants mais présentant un potentiel de croissance intéressant (voir schéma 08). Cette base permet d'améliorer la gestion de la relation client et l'attachement de

Exemple

S'adresser au client de manière ciblée (stratégie 1):



80 % des tests cliniques ne respectent pas leurs calendriers et les médicaments parviennent sur le marché avec du retard. Grâce à des banques de données complètes (cliniques, médecins et patients) et des processus informatiques, Clariness AG mène avec succès des études cliniques pour le compte de sociétés pharmaceutiques ou biotechnologiques. Pour choisir ses clients, elle s'appuie sur un «radar» orienté vers les centres d'achats des principales entreprises du secteur. Clariness gère de nombreux types de données clients (cliniques, médecins, patients) et met visiblement l'accent sur les besoins de la clientèle.

www.clariness.com

Schéma 08 Déterminer le potentiel des clients existants et nouveaux

Nom/Localisation du client	Segment du marché et utilisation	Catégorie du client (aujourd'hui et à l'avenir)	Evolution du chiffre d'affaires (en milliers de CHF)			Commentaires sur le chiffre d'affaires, la satisfaction du client, les utilisations et les perspectives d'avenir	Qualité des relations avec les acteurs et les partenaires clés: +, -, +/-, ?*	Objectifs (en milliers de CHF)			Principaux concurrents/défis à relever	Conséquences/commentaires complémentaires (p. ex. sur les projets des concurrents)
			Produits	2009	2010 (prévisions)			Produits	2011	2012		
			Groupe 1					Groupe 1				
			Groupe 2					Groupe 2				
			Groupe 3					Groupe 3				
			Groupe 4					Groupe 4				
			Total					Total				

* + = bonne relation/nous adore | - = mauvaise relation/opposant | +/- = position neutre | ? = position inconnue/absence de relation

la clientèle. L'objectif est atteint si un client important «a du mal» à changer de partenaire.

Stratégie 2: des produits et services nouveaux et améliorés

Le développement continu de nouveaux produits et l'amélioration des services existants constituent une base de croissance primordiale. Pour que des produits nouveaux et améliorés contribuent à la croissance de l'entreprise, il faut mettre en place un business model axé sur l'innovation. Les études montrent que les PE «de 1er plan» réalisent presque 50 % de leur chiffre d'affaires avec des produits qui n'existaient pas trois ans auparavant (voir schéma 09). Pour proposer des services avant-gardistes, les entreprises doivent être capables d'allier gestion de la relation client et compétences d'innovation en matière de produits et de services.

Stratégie 3: gestion des canaux de distribution

La durabilité de la croissance d'une PE est souvent déterminée par la façon dont les produits et les services sont proposés au client. Pour pouvoir grandir, les entreprises sont généralement obligées d'utiliser des **canaux de distribution** existants ou nouveaux, ou de céder le suivi des clients plus petits à des partenaires. L'établissement de partenariats et de coopérations à l'intérieur et à l'extérieur du pays permet d'améliorer la productivité de la distribution, car la distribution - en particulier pour les petits clients - est déléguée à des partenaires qui peuvent atteindre plus rapidement et plus efficacement les groupes ciblés. La clé du succès auprès des petits clients est aujourd'hui

souvent le «multi-channel management» - bien que ce concept puisse avoir une dimension plus complexe. L'expérience montre que trois orientations sont possibles:

- la conquête de nouveaux canaux, par exemple **l'e-commerce**,
- la suppression de canaux et de partenaires dont le coût est élevé et l'efficacité moindre, et la concentration sur des **distributeurs** loyaux,
- le soin des relations existant avec les distributeurs existants, qui constituent un lien véritable entre l'entreprise et le client final.

Les conséquences des stratégies de croissance

Outre les investissements en équipements et la conquête de nouveaux marchés, une stratégie de croissance entraîne généralement des «investissements» supplémentaires en termes de personnel, de distribution, et de développement des collaborateurs. Dans le cas de produits standard, la croissance s'accompagne en général d'une diminution des prix. En effet, seule une baisse des prix permet en général de gagner de nouveaux clients, la concurrence réagissant en baissant davantage ses prix. Les conséquences sont importantes:

- Les surcoûts liés à la distribution et au développement des produits viennent grever le compte de résultat.
- Les coûts de personnel et de locaux sont plus élevés.
- Selon le type de financement, l'entreprise doit faire face au paiement d'intérêts, d'échéances de leasing ou à l'amortissement de prêts.
- Les créances et les stocks augmentent au bilan et diminuent le cash-flow.

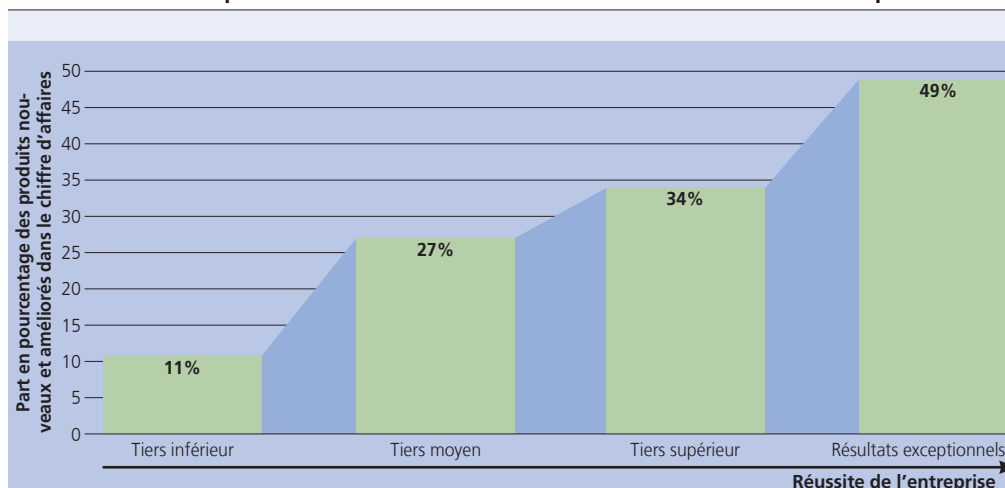
Exemple

Etre meilleur, être plus simple (stratégie 2):



L'équipe de 24translate aide les petites et grandes entreprises à faire effectuer leurs traductions de manière plus efficace. Elle travaille en collaboration avec 900 traducteurs indépendants. Les clients peuvent choisir eux-mêmes le niveau de qualité qu'ils souhaitent (bon, meilleur, excellent) et le délai d'exécution (5 jours, 3 jours, 1 jour) grâce à un processus entièrement informatisé. La grande simplification des tâches administratives permet d'abaisser les coûts. 24translate connaît depuis plusieurs années une croissance «à deux chiffres» et se tourne actuellement vers l'étranger. www.24translate.ch

Schéma 09 Part des produits nouveaux et améliorés dans la réussite de l'entreprise



La réussite dépend du lancement de nouveaux produits. Les entreprises capables de se développer sont celles qui parviennent à renouveler en continu leur gamme de produits et de services, et à développer les innovations correspondantes pour en faire des générateurs de chiffre d'affaires.

Source: Gertz, D. / Baptista, J.P.A.: Grow to be Great, 1996

Les surcoûts qui apparaissent au compte de résultat et les investissements à l'actif du bilan doivent faire l'objet d'un financement, car dans un premier temps ces charges affectent le **cash-flow**. Les stratégies de croissance soigneusement réfléchies et budgétisées sont donc toujours associées à des questions de financement. Il existe des centaines d'exemples de start-up et de PE n'ayant pas réussi à se développer faute d'avoir identifié à temps les contraintes du financement de leur croissance.

Les dangers de la croissance. Les stratégies de croissance des start-up et des PE comportent souvent les erreurs suivantes:

- Les stratégies de croissance sont pas idéalement définies en fonction des prévisions du compte de résultat ni de la planification des liquidités.
- Les délais entre l'utilisation des investissements pour de nouveaux produits et la conquête de nouveaux marchés et clients sont sous-estimés.
- Les conséquences de la stratégie de croissance en termes d'investissements, de personnel supplémentaire, de sollicitations du management, d'effort de vente, etc. sont négligées.
- La planification des liquidités n'est pas effectuée correctement.
- Les conséquences de la croissance sur l'actif circulant sont méconnues (trop de moyens alloués aux créances et aux stocks notamment).

- Les stratégies de croissance et les investissements ne sont pas soutenus par un financement adéquat.

- L'entreprise travaille trop avec des capitaux de tiers et ne parvient pas à gérer son endettement.

La réalité est dure: au moment de leur faillite, 50 % des jeunes entreprises qui mettent la clé sous la porte affichent un nombre de commandes en augmentation.

Résumé: la croissance pas à pas

Les business plans sont des projets théoriques qui doivent être maniés avec discernement en anticipant l'évolution du marché. La conception des stratégies de croissance ne contribue que pour 20 % à la réussite, mais elle est primordiale. Les 80 % restants sont déterminés par la mise en œuvre.

L'évolution permanente du marché et de son environnement ne saurait dissuader l'entrepreneur d'établir une stratégie de croissance claire. Au contraire: cette évolution doit l'inciter à faire des efforts pour définir de «véritables» stratégies qui tiennent compte des répercussions sur les structures et les processus internes, ainsi que sur le financement de l'entreprise. Les améliorations constantes permettent de préciser pas à pas les objectifs et de renforcer les activités clés de l'entreprise.

Bibliographie: Gertz, D./Baptista, J.P.A: Grow to be Great, 1996.
Remarque: Les clients de PostFinance bénéficient de conditions particulières pour l'achat du logiciel de création de business plans «Business Navigator» proposé par l'IFJ.
<http://www.postfinance.ch/pf/content/fr/seg/biz.html>

Exemple

Gestion des canaux de distribution (stratégie 3):



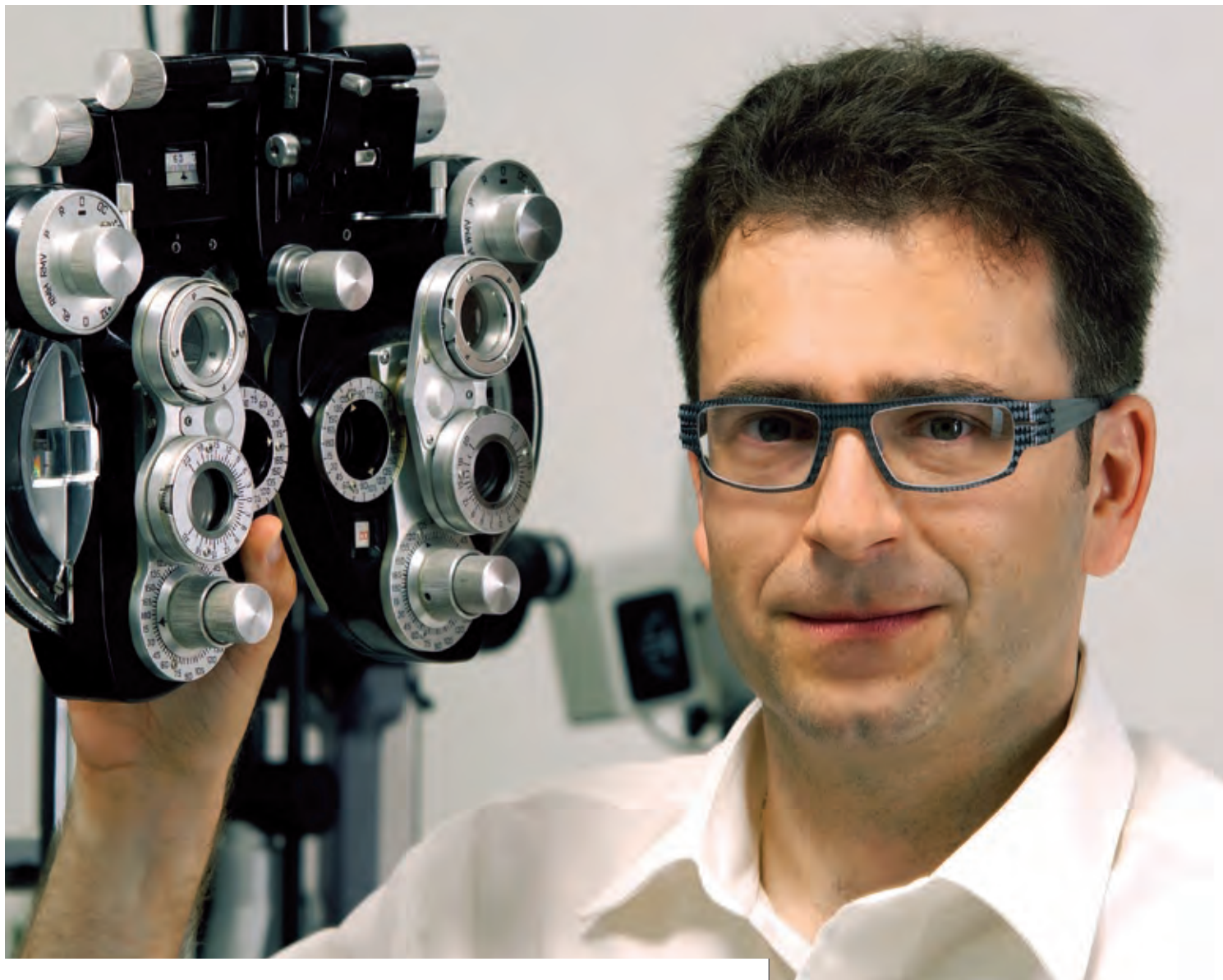
La Rokker Company a développé une nouvelle gamme de vêtements pour motards, qui améliore sensiblement la sécurité. Après la vente aux particuliers, l'entreprise s'est progressivement orientée vers la distribution spécialisée en Suisse, et depuis peu à l'étranger. En se concentrant sur ses compétences, elle a connu une forte croissance de l'intérieur. Les prestations logistiques demandant beaucoup de main-d'œuvre ont été intégralement confiées à La Poste Suisse.
www.therokkercompany.com

Schéma 10 Check-list pour réussir sa croissance

☐	1. Votre entreprise est-elle prête pour de nouvelles étapes de croissance? L'utilité pour le client, les processus et les équipes de collaborateurs peuvent soutenir une stratégie de croissance expansive.
☐	2. Avez-vous une stratégie de croissance bien établie? Une stratégie de croissance se fonde toujours sur une vision claire de la situation et des orientations soigneusement étudiées.
☐	3. Avez-vous bien cerné les conséquences financières de votre stratégie d'entreprise? Le financement joue un rôle central dans toute stratégie de croissance.
☐	4. Le financement de votre croissance est-il assuré ou courez-vous des risques incalculables? Les objectifs doivent être en accord avec les moyens.
☐	5. Avez-vous examiné les possibilités de croissance en coopération avec des partenaires? Les coopérations et les partenariats peuvent parfois réduire le risque et accélérer la croissance.
☐	6. Etes-vous assurés de conserver votre indépendance en mettant en œuvre votre stratégie de croissance? Il faut savoir que les stratégies de croissance et leur financement peuvent entraîner une dépendance vis-à-vis de tiers.
☐	7. Avez-vous défini des mécanismes de contrôle continu pour surveiller la mise en œuvre de votre stratégie? Lors de la mise en œuvre d'une stratégie, il convient de procéder à des comparaisons hebdomadaires ou au moins mensuelles réelle et les objectifs.
☐	8. Poursuivez-vous vos objectifs de croissance avec suffisamment de réflexion, de persévérance et de rapidité? La qualité de la stratégie passe également par la persévérance avec laquelle elle est appliquée.

«J'ai dû aller jusqu'à ma dernière limite»

Marco Trotter, chef d'entreprise, Trotter Optik AG



Entreprise, siège Trotter Optik AG, Olten et Lenzbourg

Secteur, activité Optique/optométrie, vente et conseil

Date de création 1924

Effectifs 18 (dont personnes en formation)

Objectifs Différenciation par des services de qualité supérieure

Suite à la faillite d'un magasin d'optique en 2007, Marco Trotter reprend une succursale située à Lenzbourg et l'intègre à l'entreprise qu'il possède déjà. Sa rapidité d'action et la coopération avec l'Office des faillites lui ont permis de conserver clients et collaborateurs.

Lors la vente aux enchères par l'Office des faillites, cette acquisition s'est pour tant jouée sur le fil du rasoir.

Une longue histoire. «En 2005, quand j'ai appris la vente d'une entreprise familiale à Lenzbourg, j'ai regretté de ne pas avoir su plus tôt que l'entreprise cherchait un repreneur et allait être vendue.» Marco Trotter ne pouvait se douter qu'il entendrait bientôt à nouveau parler de cette entreprise. Le repreneur, accablé par les coûts de la restructuration, a annoncé son insolvabilité à peine deux ans plus tard.

«J'avais toujours eu en tête d'élargir mon champ d'activités. Quand j'ai entendu parler de la faillite du magasin d'optique sur les sites de Lenzbourg et Zofingen, j'ai rapidement décidé de contacter l'Office des faillites et j'ai rouvert le magasin deux jours après.»



«Je connaissais l'ancien magasin de bijouterie et d'optique depuis mes années de formation. Il y a 20 ans, c'est là que j'ai commencé ma carrière.» Son maître d'apprentissage de l'époque, Beat Hunziger, y travaillait encore – et y travaille toujours aujourd'hui. «Pendant la phase de transition, c'est lui qui a permis d'entretenir les relations avec la clientèle.»

La recherche d'opportunités d'expansion. La famille Trotter est présente dans le domaine de l'optique depuis quatre générations. Après avoir commencé par travailler à domicile, l'arrière grand-père a ouvert sa première boutique en 1924 à Olten, puis le père, Jörg Trotter, s'est agrandi sur l'autre rive de l'Aar.

Marco Trotter a lui aussi cherché des opportunités d'expansion dans ce secteur très concurrentiel des magasins d'optique. Quand il a appris ce cas d'insolvabilité, il a sauté sur l'occasion et pris contact avec l'Office des faillites. «Un magasin spécialisé comme celui-là ne peut pas rester fermé pendant des semaines, sinon les clients vont voir ailleurs.» L'Office des faillites a fait preuve de bonne volonté et après une fermeture provisoire de deux jours, l'entrepreneur a pu rouvrir les deux succursales de l'entreprise insolvable – à Lenzbourg et Zofingen – sous le nom de Trotter Optik, et en assurer provisoirement le fonctionnement jusqu'à la mise aux enchères.

Un risque calculé. Pendant les trois mois de transition, le travail n'a pas manqué. «Il fallait tout d'abord informer la clientèle. Rien que pour le site de Lenzbourg, nous avons envoyé 5000 à 6000 cour-

riers.» Les réactions ont été particulièrement positives. En revanche, les clients de la succursale de Zofingen se sont montrés plus réservés.

«Pour la mise aux enchères par l'Office des faillites, je me suis donc concentré sur le site de Lenzbourg, et j'ai à nouveau fermé le magasin de Zofingen deux semaines avant la vente.» Mais Marco Trotter n'était pas le seul intéressé. «J'ai dû aller jusqu'à ma toute dernière limite pour l'emporter.»

L'opticien a pu compter sur l'appui des banques avec lesquelles il est en relation depuis plusieurs années. «Grâce à nos antécédents, nous avons bénéficié d'un crédit suffisant et du soutien de nos banques.»

Une bonne position par rapport à la concurrence. Le positionnement du nouveau magasin sur le segment des produits de haute qualité correspondait à l'état d'esprit de Marco Trotter. En revanche, certains processus ont dû être simplifiés après le rachat, et les effectifs légèrement réduits. Heureusement, les dirigeants précédents avaient opté pour la même solution informatique que Trotter Optik, de sorte que l'infrastructure n'a pas posé de gros problèmes.

«Au bout du compte, le business model a pu être conservé et mes hypothèses quant au développement de l'entreprise se sont vérifiées», déclare aujourd'hui Marco Trotter en repensant à cette transaction et au turnaround du magasin de Lenzbourg. «Dans un contexte de forte concurrence, nous sommes bien positionnés par rapport aux vendeurs discount.»

«Quand je pense aux deux années depuis le rachat, je crois que cette expansion a été un coup de chance pour nous, pour les clients et pour les collaborateurs. Maintenant, nous regardons vers l'avenir et planifions le changement de génération sur le site de Lenzbourg.»

La crise et le turnaround dans les petites entreprises

Lauric Barbier, Matthias Stettler

Au bout de quelques années d'existence, une petite entreprise (PE) sur dix n'enregistre plus que des pertes. Seule la moitié des PE parvient à réaliser des bénéfices en comparaison pluriannuelle, les autres étant constamment confrontées à des crises qui menacent leur pérennité et à la nécessité de retrouver le chemin d'une réussite durable. La gestion du turnaround fait partie des tâches de l'entrepreneur. Il n'existe pas de recette simple pour réussir en toutes circonstances, mais il est indispensable de maîtriser certains facteurs clés.

Identifier les signaux de la crise

L'installation de la crise n'est pas immédiatement visible. L'entreprise réagit généralement a posteriori, lorsque les symptômes se manifestent sous la forme d'un déficit de liquidités. Or, plus la crise est identifiée tardivement, plus la marge de manœuvre et le succès des mesures prises sont faibles. Les crises sont causées par une accumulation d'évolutions et d'événements défavorables. Les raisons peuvent être externes: ce sont alors principalement des évolutions négatives de la demande, elles-mêmes causées par des changements dans l'environnement de l'entreprise. Mais les crises trouvent également leur origine dans des facteurs internes, tels qu'une mauvaise utilisation des ressources de l'entreprise et de leur association.

De la défaillance stratégique aux problèmes de rentabilité et à la crise de liquidités. Il existe des points communs dans le déroulement des crises (voir le schéma 11), des défaillances stratégiques

(crise stratégique) aux problèmes de rentabilité (crise de rentabilité), en passant par la crise de liquidités. Les signes critiques sont souvent identifiés avec un temps de retard, ce qui est fatal aux entreprises, leur marge de manœuvre se réduisant à mesure que la crise s'installe.

Avant d'être visible, la crise connaît souvent un long développement avec en général une phase de défaillances stratégiques. Dans la plupart des cas, on assiste à une évolution structurelle du secteur (effondrement des prix ou apparition de nouvelles tendances, p. ex.), à laquelle l'entreprise réagit par des mesures ou des stratégies de croissances inappropriées.

Dans cette phase, aucun **potentiel de réussite** durable n'est créé, la perception de l'environnement est distordue et les ressources (capital, savoir-faire) sont mal utilisées. La rentabilité provenant des réussites passées n'est pas investie de façon optimale, voire n'est plus.

Lors de la crise de rentabilité qui s'ensuit, on observe sur les marchés les premiers signes discrets de la crise. Les besoins des clients ne sont plus complètement satisfaits, ce qui aboutit à des pertes de parts de marchés et donc à une diminution du chiffre d'affaires. Il peut alors arriver que les concurrents exploitent l'affaiblissement manifeste de l'entreprise en crise et pratiquent une politique de prix plus agressive. De plus, on observe un effondrement des marges résultant de la structure des coûts fixes, qui empêche l'entreprise d'investir dans des potentiels pour l'avenir. Cette évolution négative a des répercussions sur la plupart des **parties prenantes**, qui adoptent à leur tour un comportement défavorable à l'entreprise: les meilleurs collaborateurs démissionnent ou passent à la concurrence, les banques menacent

Info

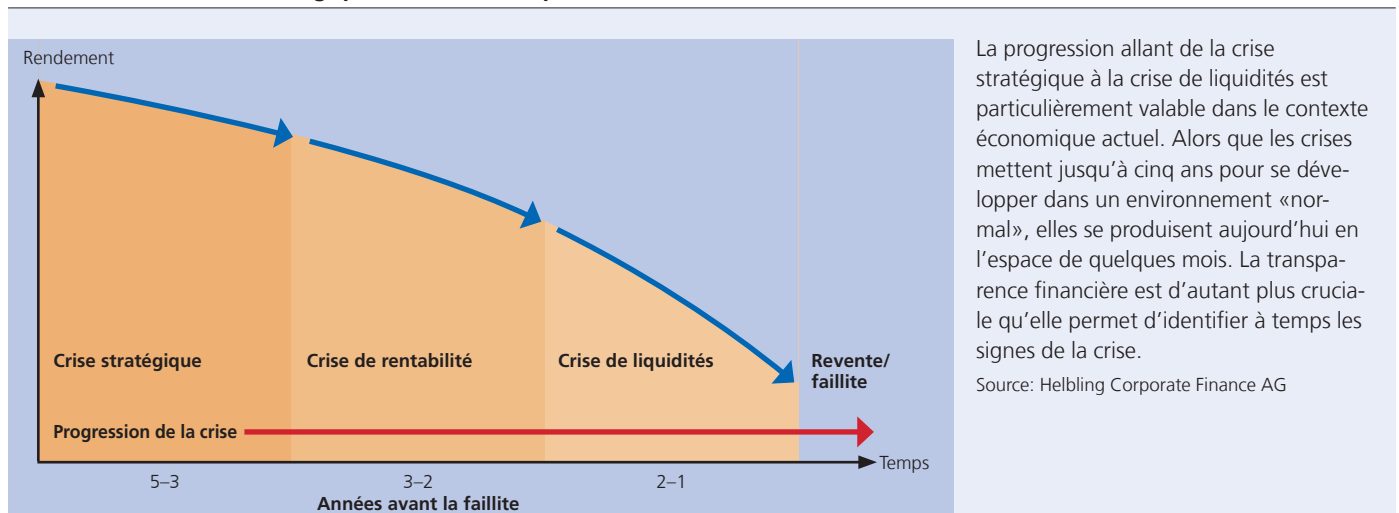
Rester vigilant!



En identifiant à temps les signes de la crise, il est possible d'élargir considérablement son champ de réaction. C'est pourquoi la transparence financière est nécessaire dans l'entreprise. Elle permet de bien connaître les coûts et de savoir situer les potentiels de hausse du chiffre d'affaires ou de baisse des coûts. Il est en outre important de planifier chaque mois le résultat et les liquidités de l'entreprise (budget). Analysez les causes des éventuelles divergences entre vos résultats et vos prévisions.

Vous retrouverez **les termes en couleur** dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Schéma 11 De la crise stratégique à la crise de liquidités



d'interdire les découverts des comptes courants, les clients importants recherchent des offres alternatives et les fournisseurs exigent des délais de paiement plus courts. Un **cash-flow** insuffisant empêche une évolution durable (diminution des investissements de remplacement et d'extension, p. ex.). Faute de mesures appropriées, et plus ou moins rapidement en fonction de la charge du passé, cette crise de rentabilité entraîne une crise des liquidités, avec la menace d'une insolvabilité et d'un surendettement.

Les signes de la crise dans le contexte actuel.

Alors qu'il peut normalement s'écouler plusieurs années entre la crise stratégique et la crise de rentabilité, on observe dans le contexte de crise économique et financière actuel une progression beaucoup plus rapide, de quelques mois seulement. Cette accélération s'explique par la dynamique du système économique. Dans des conditions «normales», seules quelques entreprises sont touchées par les crises et la cause en est souvent interne. Il s'agit par exemple de décisions stratégiques erronées menant à des réactions négatives du marché. Aujourd'hui, les causes des crises sont largement liées à la dynamique des **chaînes de création de valeur communes à plusieurs entreprises**. L'identification précoce des signes avant-coureurs de la crise est donc d'autant plus importante.

Identifier à temps les signes de la crise. L'entreprise peut rompre la spirale négative des événements en identifiant correctement les signes de la crise. Cette recommandation vaut aussi bien dans le contexte d'une économie «normale» que dans l'environnement actuel de crise économique et fi-

nancière. L'entreprise doit adopter une attitude critique vis-à-vis d'elle-même et de la chaîne de création de valeur à laquelle elle participe. Une grande transparence financière dans tous les domaines de l'entreprise, des produits jusqu'aux clients, permet d'identifier précocement d'éventuels signes avant-coureurs. En outre, les entrepreneurs doivent absolument réfléchir en termes de scénarios. Cette démarche permet de définir à l'avance des mesures au cas où l'entreprise serait affectée par des facteurs négatifs. L'existence de l'entreprise repose essentiellement sur deux indicateurs: les liquidités et les fonds propres figurant au bilan. Ceux-ci doivent être régulièrement soumis à des tests de stress (voir schéma 14, page 22) afin de déterminer comment l'entreprise pourrait réagir en cas d'événements négatifs.

La gestion de crise par le turnaround

Les conditions d'un turnaround réussi. Lorsqu'un entrepreneur identifie avec lucidité la situation difficile de sa société et qu'il prend à temps des mesures pour éviter la revente, la faillite ou l'insolvabilité, il effectue le premier pas vers le turnaround. Les modules des schémas 12 et 13 permettent de visualiser les étapes à accomplir dans la conception et la mise en œuvre d'un turnaround.

La première démarche consiste en l'analyse du **turnaround**. L'entreprise doit porter un regard critique sur sa compétitivité en fonction de son environnement, et en tirer les conséquences en termes financiers. Il convient de se demander si l'entreprise est capable ou non de se maintenir. Si la réponse est affirmative, il faut identifier les conditions permettant d'assurer la pérennité de

Info

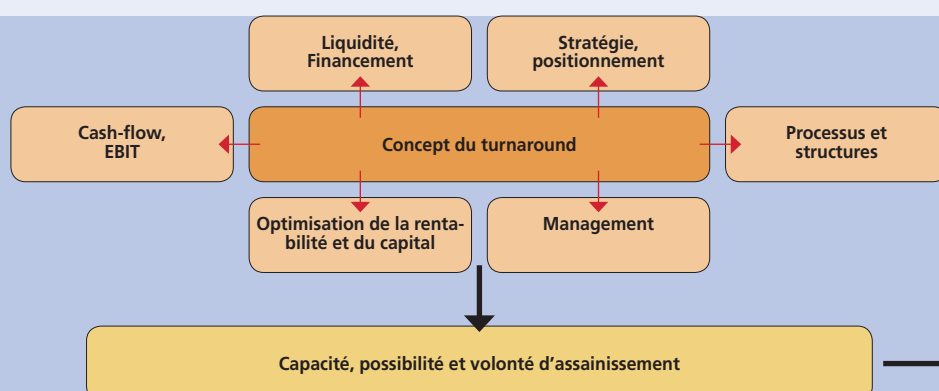
Penser en termes de scénarios



La dynamique de l'environnement actuel représente d'importantes contraintes pour les acteurs économiques. L'évolution des secteurs est difficile à prévoir, c'est pourquoi il faut penser en termes de scénarios. Pour cela, utilisez un budget mensuel (compte de résultat et planification des liquidités) représentant une progression conjoncturelle «normale». Vous pouvez ensuite modifier cette base selon diverses perspectives, en créant des scénarios à partir de facteurs négatifs (perte d'un client important, augmentation des prix des fournisseurs, arrivée sur le marché d'un concurrent étranger, etc., voir schéma 14, page 22).

Schéma 12 Analyse et concept du turnaround

La conception et la mise en œuvre du turnaround passent par différentes étapes. À partir d'une analyse de l'entreprise en termes de facteurs de pertes, il est possible d'établir un concept fondé sur la capacité, la possibilité et la volonté d'assainissement.



l'entreprise. Cette démarche amène directement à l'élaboration du concept du turnaround, qui doit répondre à l'ensemble des questions touchant à l'optimisation de la rentabilité, des liquidités et du capital, à l'assainissement du bilan, à la gestion et aux perspectives de réorientation stratégique.

La mise en œuvre du turnaround comprend plusieurs étapes qui se complètent et qui ont une importance variable selon les phases d'évolution de l'entreprise. Dans le contexte de la crise actuelle, ce sont les étapes de l'optimisation des liquidités et de l'assainissement du bilan qui sont déterminantes (comme nous le verrons ci-dessous), aussi bien dans l'identification des signes de la crise que par la suite dans la gestion de la crise.

Gestion des liquidités: conserver l'essentiel. La faillite des entreprises est souvent causée par un manque de liquidités. La gestion des liquidités doit donc rester la première priorité, dès l'identification des signes avant-coureurs et pendant le traitement de la crise. Elle repose sur trois éléments clés: la transparence, l'organisation et la hiérarchisation.

- Etablir la transparence. Il s'agit de mettre à jour les informations financières, d'effectuer des prévisions à court terme pour les liquidités, sur quatre à six semaines, de mettre en place une planification mensuelle des liquidités pour les 12 à 24 mois suivants, et d'analyser les divergences. Les informations doivent être actualisées, complètes, fiables et exactes.
- La gestion des liquidités comprend également la définition claire des responsabilités organisationnelles, qui doivent faire l'objet d'une description au sein d'un processus. La gestion des liquidités s'appuie nécessairement sur le contrôle des flux de trésorerie, qu'il est préférable de

gérer de façon centralisée. Elle doit donc être confiée à un nombre de personnes aussi réduit que possible. Les autres collaborateurs doivent être sensibilisés au fait que les liquidités sont un bien rare. En cas de crise, les personnes responsables des liquidités doivent se réunir chaque semaine pour analyser les divergences entre la situation de l'entreprise à l'instant t et leurs prévisions. Cela leur permet de mettre en place rapidement d'éventuelles mesures d'assainissement. Par ailleurs, la communication continue avec les banques prêteuses est essentielle.

- Pour réussir, la gestion des liquidités doit être effectuée de manière systématique et réfléchie. La hiérarchisation des différents flux de liquidités sont donc particulièrement importants dans le cadre de l'utilisation et de la production de liquidités. Il s'agit de trouver un équilibre entre l'augmentation des entrées et la diminution des sorties. Cela peut – entre autres – prendre la forme d'une réduction des délais d'exécution, d'une gestion ciblée des achats, de la suppression du stockage ou de la gestion des relations avec les débiteurs.

L'assainissement du bilan permet d'éviter la faillite immédiate. En situation de turnaround, il est souvent inévitable d'assainir le bilan afin d'empêcher l'insolvabilité de l'entreprise. C'est sur les fonds propres figurant au bilan que la loi se base pour définir à quel moment le conseil d'administration d'une société par actions est obligé de prendre des mesures d'assainissement (Droit des obligations, art. 725, al. 1 et 2). La loi établit en outre une distinction entre les mesures faisant suite à la perte de la moitié du capital et celles causées par le surendettement:

Info

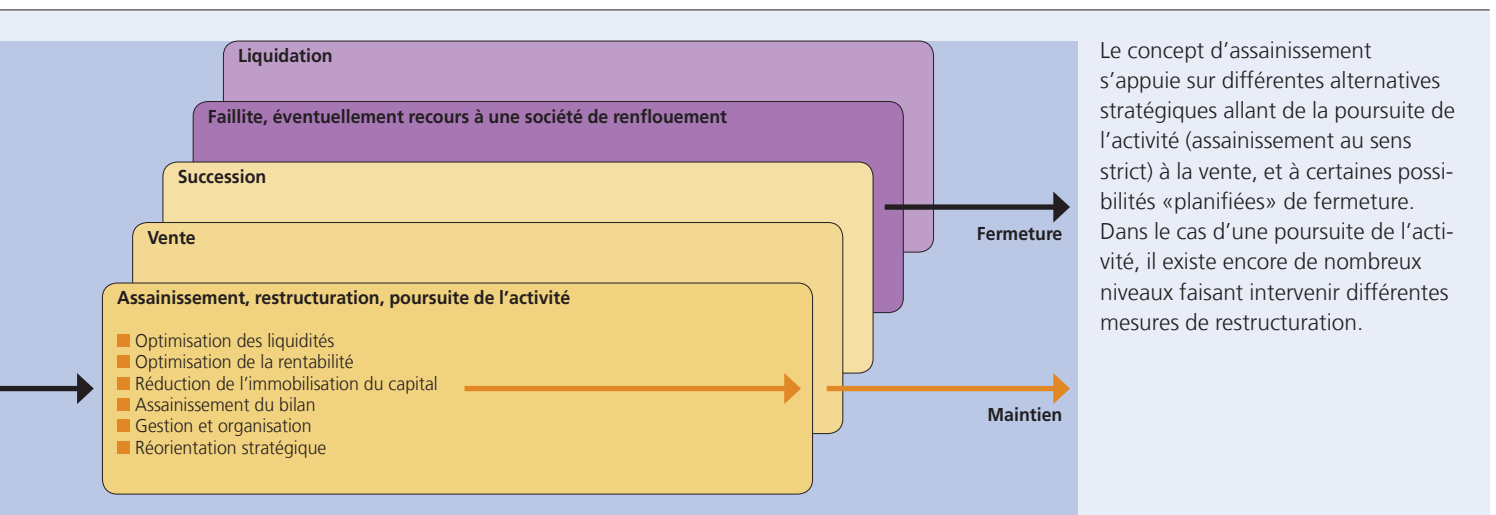
Améliorer son niveau de liquidités



Veillez à l'évolution de vos liquidités, en particulier dans des situations sortant de l'ordinaire comme lors d'une forte croissance, de grosses commandes ou d'investissements importants. Il existe des moyens simples d'améliorer votre niveau de liquidités:

- établir rapidement les factures après l'exécution d'une commande
- convenir de paiements partiels et d'acomptes
- compenser directement les flux entre fournisseur et client
- exécuter les commandes rapidement
- exiger des délais de paiement plus longs auprès des fournisseurs
- accorder des escomptes

Schéma 13 Mise en œuvre du turnaround



- Dans le premier cas, c'est-à-dire lorsque les pertes au bilan dépassent la moitié du capital-actions et des réserves légales, la loi exige que le conseil d'administration convoque une assemblée générale extraordinaire et lui propose des mesures d'assainissement.
- Dans le second cas, c'est-à-dire lorsque l'ensemble des fonds propres ne sont plus couverts, les organes responsables doivent en aviser le juge et déposer le bilan. Il y aura alors reprise de la société ou mise en faillite. Si le recours au juge veut être évité, le surendettement doit être traité par des mesures appropriées. L'assainissement du bilan s'effectue par l'injection de nouveau capital dans l'entreprise ou par des modifications de la structure du capital et du bilan (dissolution de réserves, réévaluations, renoncement à des créances, etc.).

Ces mesures sont valables aussi bien pour de petites sociétés par actions que pour des entreprises de taille plus importante et s'inscrivent dans le cadre de la protection des créanciers. Si elles ne sont pas respectées, le conseil d'administration risque d'engager sa responsabilité personnelle. Dans le cas des sociétés de personnes, par exemple des entreprises en nom collectif et des entreprises individuelles, la loi ne prévoit pas de telles dispositions car la responsabilité des associés s'étend à leur patrimoine personnel.

Afin que le patrimoine personnel puisse être sauvegardé, il importe de contrôler les fonds propres de l'entreprise, qui jouent un rôle-clé dans l'identification des signes de la crise.

La solidité du bilan peut être mise à l'épreuve par différents scénarios, ce qui permet de définir des mesures pouvant être rapidement exécutées si ces évolutions se concrétisent (voir le schéma 14).

Résumé

S'attendre à l'inattendu. La crise économique et financière que nous connaissons aujourd'hui démontre que des scénarios jusqu'alors considérés comme invraisemblables peuvent se réaliser. En s'attendant à l'inattendu et en réfléchissant en termes de scénarios, il est possible de réduire la complexité d'un environnement en pleine évolution. Grâce à cette démarche, l'entreprise se trouve dans une meilleure position pour amorcer un redressement en période difficile. Il faut alors veiller à structurer les budgets de sorte que plusieurs scénarios puissent être étudiés. En même temps, il convient de définir à l'avance des mesures de réaction concrètes et rapides face à des événements négatifs.

Se concentrer sur les liquidités et les fonds propres. Les liquidités et les fonds propres sont les deux indicateurs qui, s'ils se détériorent, mènent directement à faillite. C'est pourquoi ils sont révélateurs de la santé de l'entreprise, que ce soit lors de l'identification de signes de crise (tests de stress) ou lors du véritable traitement de la crise grâce (gestion des liquidités, assainissement du bilan). Cela signifie que le niveau des liquidités doit être suivi au jour le jour et que le bilan doit être réalisé au moins chaque mois.

Info

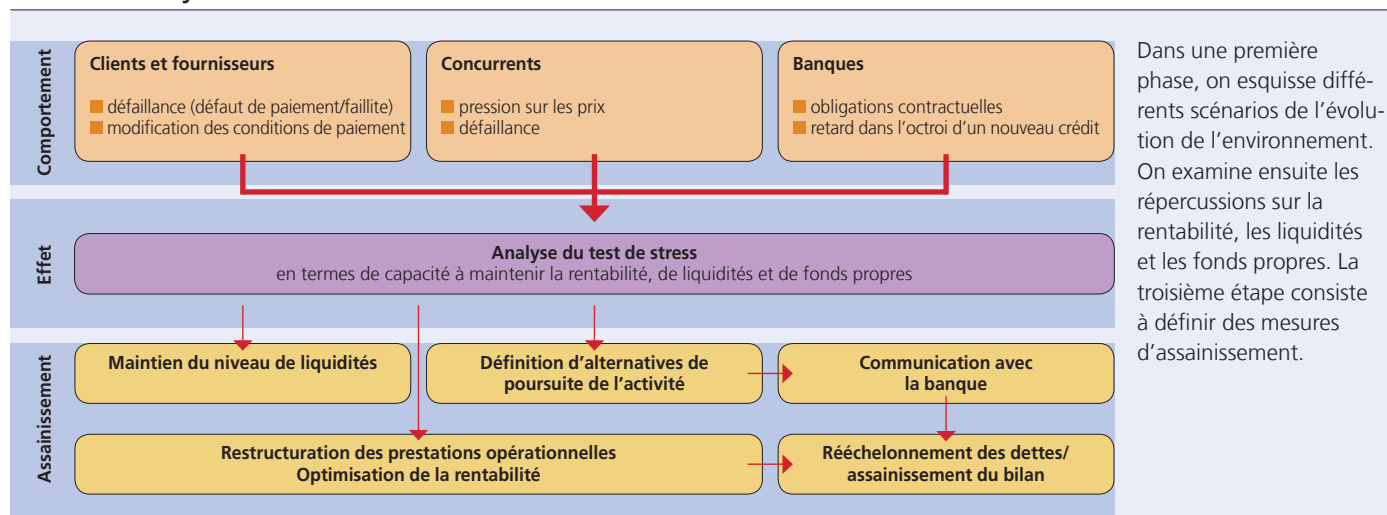
Les tests de stress en pratique:



Le niveau des liquidités et des fonds propres peut être testé à l'aide des scénarios suivants:

- Que se passe-t-il lors d'une chute brutale du chiffre d'affaires, combien de temps l'entreprise met-elle avant d'ajuster ses coûts pour être à nouveau rentable dans cette nouvelle situation?
- L'entreprise est-elle dépendante d'un petit nombre de fournisseurs clés, que se passe-t-il lors de la perte (p. ex. la faillite) de l'un d'entre eux?
- L'entreprise est-elle dépendante d'un petit nombre de clients clés?
- Comment les concurrents réagissent-ils?
- Comment l'entreprise peut-elle réagir en cas de modification des conditions de paiement?

Schéma 14 **Analyse de tests de stress et mesures d'assainissement**



Veiller à la transparence. La transparence et les mesures d'ordre organisationnel viennent compléter l'identification de la crise et son traitement. Seule une répartition claire des responsabilités et une vision nette de l'organisation peuvent permettre de gérer les crises, et même de les éviter. Pour pouvoir prendre les bonnes décisions rapidement, il est donc nécessaire de disposer des informations appropriées. La transparence financière et organisationnelle est absolument cruciale dans l'identification de la crise et son traitement.

Compter sur soi-même. En cas de crise, la PE n'est pas sûre de pouvoir compter sur le soutien de partenaires externes tels que les établissements financiers, les fournisseurs ou même l'Etat. Les établissements financiers imposent des critères stricts pour définir la solvabilité. Il est donc d'autant plus important de conserver un dialogue suivi, ouvert et honnête avec les détenteurs des fonds étrangers, et ce même en dehors des périodes de crise. Dans l'hypothèse d'un turnaround, ils montreront ainsi davantage de compréhension concernant la stratégie de sortie de crise.

Check-list: «faire face aux crises»

La check-list ci-dessous peut vous guider dans l'identification des signes avant-coureurs de la crise et dans la gestion efficace de l'entreprise pendant la crise.

Avant la crise: savoir reconnaître les signes

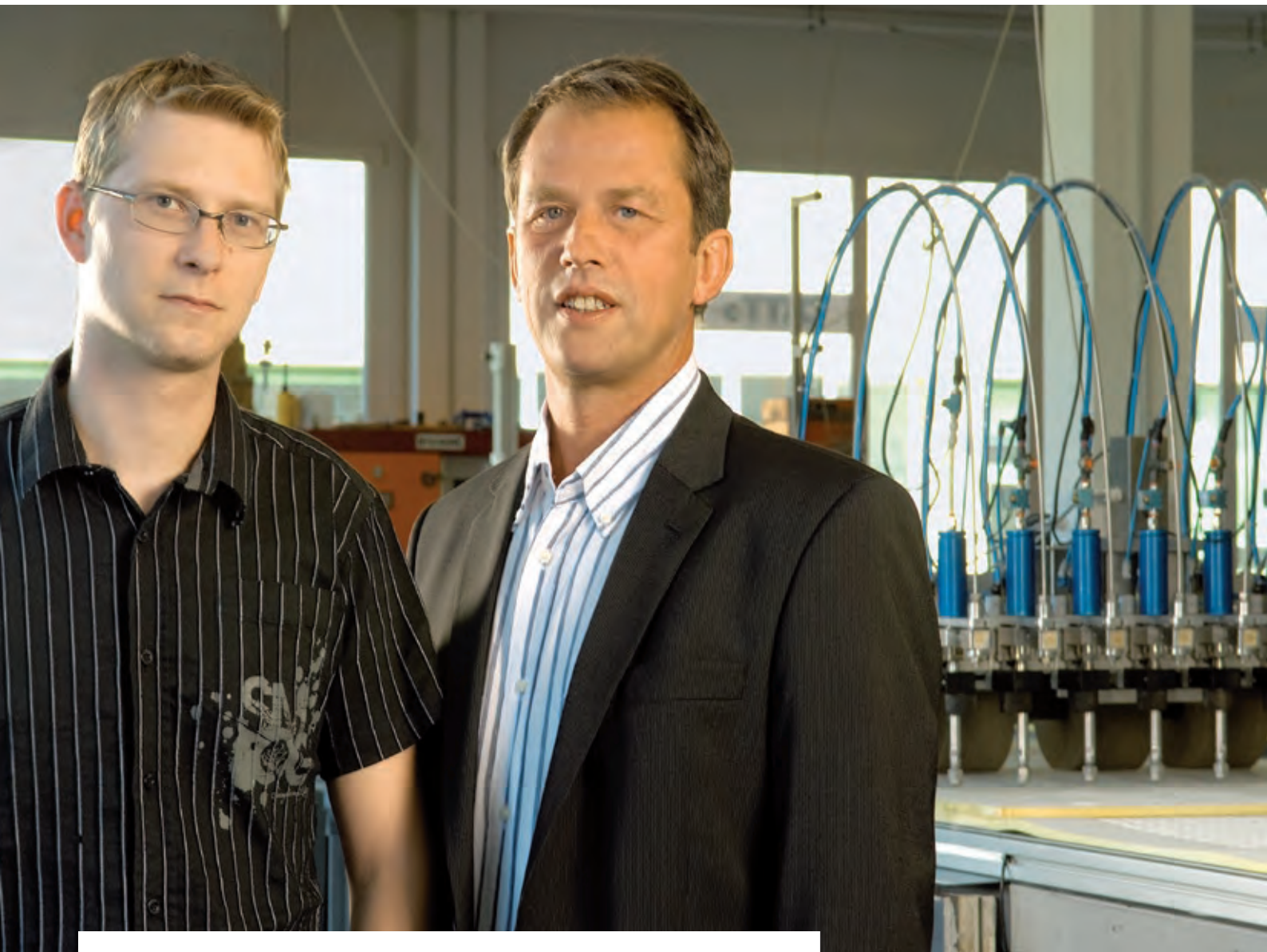
☐	Mettre en place la transparence financière. Les résultats financiers doivent être établis jusqu'à l'échelle du client, du produit ou du projet. Les liquidités et le compte de résultat doivent être planifiés à long terme et faire l'objet d'une vérification au moins mensuelle afin d'analyser les divergences.
☐	Prêter attention à l'évolution de l'environnement. Demandez-vous régulièrement si les prestations de votre entreprise correspondent encore aux besoins externes.
☐	Etre prêt. Etablissez des scénarios prenant en compte des facteurs inattendus afin d'être prêt si cette situation se réalise. Les principales grandeurs à surveiller dans l'analyse des scénarios sont les fonds propres et les liquidités.
☐	Veiller à une bonne communication avec sa banque. Dans des situations critiques, elle sera alors plutôt de votre côté.
☐	Etre attentif en phase de croissance. Surveillez également vos ressources, votre organisation et le déroulement de vos processus lorsque l'entreprise va bien. Une forte croissance amène souvent à négliger ces aspects.

Pendant la crise: gérer le turnaround

☐	Réagir rapidement aux crises qui s'annoncent. La marge de manœuvre se réduit avec la progression de la crise.
☐	Rechercher d'abord des mesures internes. Même si une crise peut conduire à en rechercher les causes à l'extérieur de l'entreprise, elles sont généralement internes. Les influences externes doivent être considérées comme des réactions à ces causes internes.
☐	Des coûts variables et non fixes. En cas de baisse du chiffre d'affaires, les coûts fixes doivent devenir aussi variables que possible.
☐	Surveiller les flux de trésorerie. Le calcul du Cashflow (Argent en circulation moins argent sortant) reflète la réalité financière mieux que le résultat d'exploitation, et cela tant du point de vue de l'historique que de la planification.
☐	Créer des liquidités. Pensez que des réserves de liquidités se situent aussi dans l'actif circulant. Une réduction ciblée des stocks, une diminution des délais d'exécution (du fournisseur au client) et une gestion réfléchie des créances peuvent permettre de générer les réserves nécessaires à la survie de l'entreprise.
☐	Recourir à des spécialistes externes. Lorsqu'une crise apparaît, l'entreprise dispose rarement des ressources en personnel ou des compétences nécessaires pour inverser rapidement la tendance.

«Nous avons pensé à la succession dès la création de l'entreprise»

Marcel et Werner Sigrist, Catt GmbH



Entreprise, siège Catt Wasserstrahlen GmbH, 6260 Reiden LU

Secteur, activité Découpage, débitage, fraisage de caoutchouc et d'autres matières plastiques

Date de création 2005

Effectifs 3

Objectifs Faire croître et transmettre l'entreprise. Rester très réactifs et performants.

Ils ont misé sur des jets d'eau jaillissant à 3800 bar de buses en saphir pour découper des joints de fenêtres, des amortisseurs de machines, des isolants pour l'automobile et des matériaux d'emballage de toutes sortes. Tout cela, grâce à une technique qu'ils ont eux-mêmes développée et à une passion toute pragmatique pour les affaires. Werner Sigrist, l'oncle, et Marcel Sigrist, le neveu, expliquent pourquoi la création et la transmission de l'entreprise vont de pair.

Pourquoi la transmission de l'entreprise Catt GmbH sera-t-elle réussie?

► Werner Sigrist: Parce que le sujet de la transmission a été abordé dès la création de l'entreprise. Tout de suite après avoir décidé que mon neveu reprendrait l'affaire, j'ai commencé à lui transmettre tout ce que je pouvais. Et puis nous avons réglé tous les aspects strictement financiers et déterminé les étapes de la transmission. Le moindre détail devait être bien clair pour chacun d'entre nous.

«Dès le début, nous avons joué cartes sur table. Cela valait pour les aspects financiers, mais aussi pour les objectifs que nous avions pour l'entreprise. A partir de là, il n'y avait plus qu'à apprendre l'un de l'autre et à déléguer.» **Marcel Sigrist** (à gauche)



Marcel Sigrist, que conseillez-vous à d'autres cédants et repreneurs d'entreprises pour une transmission réussie?

► A mon avis, il est essentiel de laisser tout de suite le repreneur en première ligne, car c'est au contact des clients qu'il apprend le plus. Mais il doit également apprendre à connaître chacune des étapes de production et chacun des processus administratifs effectués au back-office. Mon oncle m'a toujours dit: nous jouons cartes sur table, et nous ne nous cachons rien. C'est surtout valable pour tout ce qui est financier et qui concerne l'avenir de l'entreprise.

Werner Sigrist, vous avez bien réfléchi avant de créer Catt Wasserstrahlen GmbH en 2005.

► Oui, je suis dans le secteur depuis plus de 20 ans. Peu après mes 40 ans, j'ai voulu commencer quelque chose de complètement nouveau, concrétiser une idée. C'est aujourd'hui ce qui fait le cœur de l'entreprise.

C'est vous qui avez développé la première machine, qui découpe les matériaux en continu. Comment cette idée vous est-elle venue?

► Werner Sigrist: Pour être honnête, j'ai toujours été un peu paresseux. Le serrage dans la machine, l'enlèvement des pièces découpées, le fait de tourner autour de la machine, les temps d'arrêt... tout cela me paraissait fatigant, inefficace et ennuyeux. J'ai pensé que ça devait aussi pouvoir se faire automatiquement.

D'après votre slogan, vous êtes meilleurs que vos concurrents?

► Werner Sigrist: Oui. Parce que nous sommes très rapides, de l'estimation au téléphone à la livraison des pièces découpées. Et puis nous sommes bon marché!

La différence entre les offres se joue à quelques centimes près par pièce.

Aujourd'hui, votre neveu est seul au contact de la clientèle.

► Werner Sigrist: C'est exact. Marcel a été là dès le début, il connaît toutes les machines et a participé à leur construction. Nous avons entièrement planifié la transmission de l'entreprise dès sa création, et tout mis à plat, y compris les projets d'avenir, les attentes et tous les chiffres. Aujourd'hui, je reste autant que possible en second plan dans le domaine opérationnel, et je lui laisse progressivement les rênes. Je continue à développer des idées – ne serait-ce que le logiciel de gestion. Marcel a encore des choses à apprendre de moi, mais je le laisse plutôt faire ses propres expériences et commettre des erreurs. Pour moi, c'est naturel de lâcher prise.

Marcel Sigrist, pourquoi avez-vous décidé, à 23 ans, de vous engager dans l'entreprise de votre oncle et d'en prendre la succession?

► Parce que tout me correspondait: Werner et moi avons créé une bonne partie de Catt ensemble, et j'ai connu le secteur auparavant en faisant quelques expériences sur le tas. Nous nous entendons bien et connaissons tout deux parfaitement l'entreprise. La petite taille de l'entreprise me convient aussi particulièrement bien, car il faut sans cesse trouver de nouveaux contrats, des contrats spéciaux, et conseiller l'ensemble des clients. Tout cela est passionnant!

Le fait d'avoir votre propre entreprise alors que vous êtes si jeune ne vous a jamais effrayé?

► Marcel Sigrist: Non, car j'ai pu très tôt prendre part aux décisions. Aujourd'hui,

«Au début, Marcel apprenait beaucoup de moi et venait toujours me demander conseil. Aujourd'hui, il prend la plupart des décisions par lui-même et assume ses erreurs. Mais je ne suis jamais loin s'il a besoin de moi.» **Werner Sigrist**

rien ne se décide sans moi, mais je peux compter sur un soutien lorsque je commets une erreur, que les clients ne paient pas ou que j'ai besoin d'aide. Werner veut arrêter aussi tôt que possible, mais je ne vais pas le laisser prendre sa retraite si facilement.

Quels sont vos projets une fois que vous aurez entièrement repris Catt GmbH?

► Marcel Sigrist: Je veux faire grandir l'entreprise, c'est sûr. Mais d'une façon saine, étape par étape. Je veux sortir de la phase de lancement, ne serait-ce que pour avoir un peu moins de journées de 16 heures et de travail le week-end. Et puis je voudrais améliorer l'organisation et la publicité.

La transmission et la succession d'une petite entreprise

Frank Halter

La transmission d'une entreprise est souvent un projet unique dans la vie d'un entrepreneur. Cette étape est un instant de vérité, car c'est le moment de faire un bilan au terme d'un engagement de nombreuses années, et de révéler ouvertement les forces et les faiblesses de l'entreprise. Les rapports de propriété et de direction doivent être réajustés – cela semble simple, mais en pratique le chemin est semé d'embûches.

Les enjeux de la transmission d'une entreprise.

Des enjeux économiques de la transmission sont très importants. 25 % des entrepreneurs (soit 6 % de plus que lors de l'enquête effectuée en 2005) affirment qu'ils souhaiteraient redéfinir la transmission de leur entreprise en termes de propriété et/ou de direction au cours des cinq prochaines années (enquête 2009). Cette hausse peut s'expliquer par le travail de sensibilisation qui a eu lieu et la disparition de certaines incertitudes sur le plan fiscal, qui ont mené à un véritable engorgement des règlements de successions.

On remarque également la multiplication des transmissions à l'extérieur de la famille sous la forme de revente de l'entreprise à ses propres collaborateurs, à de jeunes entrepreneurs ou à des acheteurs institutionnels. En 2005, près de 60 % des entrepreneurs suisses déclaraient vouloir trouver un repreneur à l'intérieur de la famille. Aujourd'hui, ils ne sont plus que 40 % environ (voir schéma 15).

Cinq thématiques pour aborder le règlement de la succession

L'organisation de la transmission de l'entreprise est un projet complexe faisant appel à des capacités interdisciplinaires (voir ci-contre). Il est possible d'identifier cinq grands thèmes, qui doivent être envisagés selon les conditions individuelles et familiales. En règle générale, il n'existe pas de solution standard. Il s'agit plutôt de s'intéresser à l'histoire de l'entreprise, car elle a souvent fait naître des attentes qui ne pourront pas toujours être satisfaites et impliquent un conflit émotionnel potentiel.

1. La perception de l'entreprise familiale. Dans un premier temps, il convient de s'interroger en profondeur sur les objectifs et les attentes du propriétaire. Certains aspects encore non clairement exprimés doivent être traités ouvertement et soumis à la discussion. L'objectif de cette démarche est de parvenir en tant que famille à une base d'accord commun et donc à une définition commune des objectifs en ce qui concerne les valeurs partagées, les conceptions fondamentales et les attentes pour la famille, pour l'entreprise et pour la succession à venir. Seul un réel approfondissement de ces différents aspects peut permettre par la suite de porter des jugements pertinents et dénués d'animosité pendant les phases critiques de la succession.

Si par exemple la famille de l'entrepreneur accorde une grande importance à la continuité de l'activité et à la conservation des emplois, le prix de cession ne sera pas l'élément déterminant dans l'évaluation de l'entreprise. Dans ce cas, les entrepreneurs transmettent sans dédommagement

Info

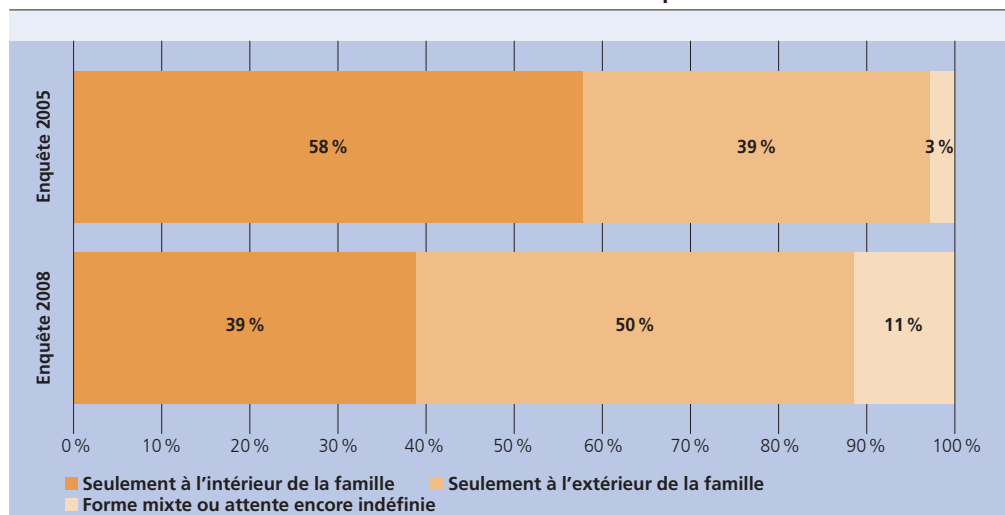
Coaching:



L'expérience a montré que la présence d'une personne de confiance expérimentée (coach) facilite le processus de succession. Les interrogations et les obstacles peuvent être identifiés plus tôt, et les frais de formation économisés. Un bon coach aura de l'expérience, comprendra les craintes et les inquiétudes de l'entrepreneur, l'aidera à s'aider soi-même et disposera en cas de besoin d'un réseau d'experts spécialisés. Vous le trouverez sur recommandation ou grâce à des réseaux tels que kmu-NEXT (www.kmu-NEXT.ch), à l'Institut für Jungunternehmer (www.ifj.ch), à la Fédération pour la supervision, le conseil en organisation et le coaching (www.bso.ch) ou aux organisations interprofessionnelles.

Vous retrouverez [les termes en couleur](#) dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Schéma 15 Les attentes en matière de transmission d'entreprise



De plus en plus d'entrepreneurs souhaitent transmettre leur société à l'extérieur de leur famille, ou trouver une solution mixte combinant des repreneurs appartenant à la famille des repreneurs extérieurs. Les transmissions extérieures concernent principalement les collaborateurs de l'entreprise.

Source: PricewaterhouseCoopers 2005 et Credit Suisse 2006.

une bonne part de la valeur calculable de l'entreprise afin que l'œuvre de leur vie se poursuive.

2. La prévoyance et la sécurité. Des études récentes ont montré que même à 55 ans révolus, la majorité des propriétaires de petites entreprises n'ont toujours pas réglé leur situation sur le plan de la prévoyance car l'ensemble des ressources qu'ils ont perçues ont été réinvesties dans l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise constitue en elle-même une partie essentielle de la prévoyance vieillesse. Reste à savoir si elle va ou non trouver un acheteur.

Dans le même ordre d'idées, il convient de s'interroger sur les charges fiscales. La situation devient critique s'il existe de nombreuses **immobilisations corporelles non indispensables** au sein de l'entreprise, qui doivent dans le pire des cas être entièrement amorties. En effet, les réserves latentes doivent être dissoutes au plus tard lors de la cession à des personnes extérieures à l'entreprise, ce qui entraîne de fortes charges fiscales. Il est donc préférable de commencer assez tôt la planification systématique de la prévoyance personnelle et le développement de valeurs patrimoniales en dehors de l'entreprise (voir la check-list page 28).

3. La stabilité et l'adaptabilité de l'entreprise. De nombreux entrepreneurs s'inscrivent dans la perspective de **la valeur intrinsèque**. Ce terme signifie que la valeur de l'entreprise repose en premier lieu sur son mobilier, ses machines et ses possessions immobilières. L'approche du repreneur sera différente; il aura tendance à privilégier la **perspective de rentabilité** – notamment pour pouvoir assurer le financement avec ou sans capitaux étrangers.

L'attractivité d'une entreprise pour un repreneur est déterminée par son adaptation à son environnement et son potentiel d'avenir. La validité du business model pour l'avenir (perspective extérieure) ainsi que les structures et les processus (perspective intérieure) représentent des points essentiels.

4. Le cadre juridique. Il existe plusieurs possibilités pour organiser la transmission de l'entreprise, avec des aspects juridiques positifs et négatifs. La première étape consiste à examiner la forme juridique actuelle de l'entreprise et à s'interroger sur la forme souhaitable ou handicapante pour la succession envisagée. Dans le cas de personnes morales, il faut également se demander si certains contrats liés à l'exploitation n'ont pas été passés avec des personnes sur le départ et non avec l'entreprise. On s'intéressera p. ex. aux accords de licences, aux droits de brevet ou de marque et aux droits d'utilisation. Dans le domaine privé, il faut se demander quel rôle peuvent jouer les contrats de mariage, les pactes successoraux et les testaments.

5. Les coûts de transaction (impôts, évaluation, financement). Du point de vue fiscal, il faut tout d'abord déterminer si l'entreprise possède d'importantes réserves latentes, qui devront être dissoutes lors de la vente et entraînent donc une importante charge fiscale. L'évaluation de l'entreprise doit s'effectuer suffisamment tôt dans le processus de transmission. Cette évaluation peut conduire à différents chiffres, il faut alors avoir à l'esprit qu'il s'agit d'une approximation d'un possible prix de transaction (voir schéma 16).

Info

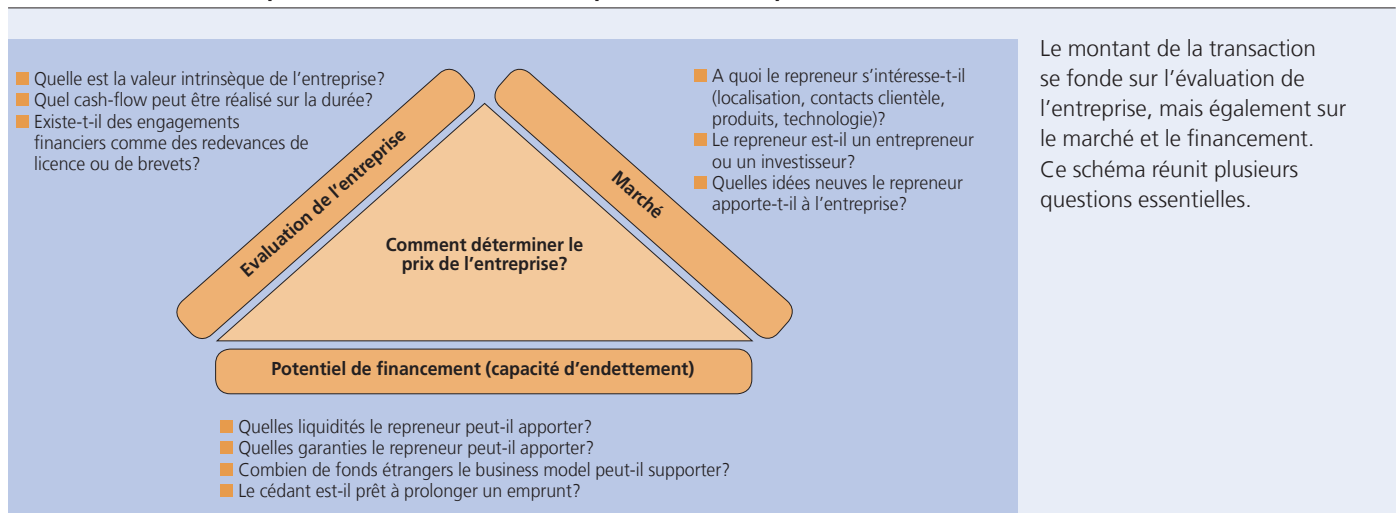
S'attendre à des imprévus!



Les imprévus sont nombreux au cours de la transmission d'une entreprise; les suppositions du départ et les raisonnements qui en découlent doivent alors être reconsidérés.

- Que faire si mes enfants ne veulent pas reprendre l'entreprise?
- Qui prend les décisions s'il m'arrive un accident?
- Le processus de succession sera-t-il interrompu si la demande s'effondre?
- Mon entreprise et ma base de clientèle peuvent-elles résister à une évolution défavorable de la conjoncture?
- Les bons collaborateurs vont-ils rester avec le nouveau propriétaire?

Schéma 16 Les facteurs permettant de déterminer le prix d'une entreprise



Le financement de la transaction doit prendre en compte le montant des fonds propres apportés par le repreneur, la part couverte par des fonds étrangers, la part de la valeur que le cédant souhaite laisser à titre gracieux à l'entreprise, ou le montant reversé ultérieurement au vendeur en fonction des résultats de l'entreprise dans le cadre d'une **clause earn out**. Ce dernier point peut souvent constituer une solution lorsque le repreneur est un collaborateur de l'entreprise.

Résumé

Pour réussir la transmission de son entreprise, trois aspects doivent être réunis: la gestion réfléchie du projet, la prise en compte de la multiplicité des questions à régler et l'étude de différents scénarios.

Dans le cas des très petites entreprises en particulier, le recours à un coach spécialisé dans la transmission d'entreprise n'est pas encore très répandu – il convient de ne pas sous-estimer son utilité par rapport aux coûts d'éventuelles erreurs. Un bon conseil ne coûte pas nécessairement cher, car les entrepreneurs n'ont généralement pas (encore) d'expérience en ce qui concerne la transmission de leur propre entreprise.

Check-list: «transmission et succession»

Transmettre une entreprise, c'est bien plus que lui choisir un nouveau chef. Dans le cas des petites entreprises et des entreprises familiales, la transmission pose des questions particulières qui sont souvent oubliées pendant les périodes de changements. Cette check-list devrait vous être utile.

La perception de l'entreprise familiale

☐	Avez-vous souvent abordé en famille le sujet de la transmission de l'entreprise?
☐	Avez-vous défini et formulé vos objectifs concernant la transmission?
☐	Est-ce que la famille soutient l'entreprise ou que l'entreprise soutient la famille?
☐	Quelle est la valeur de l'équité au sein de la famille?
☐	Comment organisez-vous la (les) première(s) semaine(s) après la transmission de la propriété et des responsabilités de direction?
☐	Comment définiriez-vous un règlement de succession réussi?

La prévoyance et la sécurité

☐	Avez-vous déjà établi votre situation de revenus (pour l'entreprise et sur le plan privé)?
☐	Avez-vous convenablement séparé votre patrimoine privé de celui de votre entreprise?
☐	Avez-vous calculé vos besoins financiers pour la période suivant la transmission de l'entreprise?
☐	Avez-vous étudié en détails les différentes possibilités de prévoyance?
☐	Etes-vous tributaire de la recette de la vente?

La stabilité et l'adaptabilité de l'entreprise

☐	L'organisation des processus et des structures vous permet-elle de partir trois mois en vacances l'esprit tranquille?
☐	L'entreprise présente-t-elle un potentiel de survie et de développement pour les dix prochaines années?
☐	Existe-t-il dans l'entreprise des valeurs patrimoniales (p. ex. immobilières) n'étant pas nécessaires à l'activité?
☐	Comment évaluez-vous le développement du chiffre d'affaires et de la marge de votre entreprise au cours des cinq prochaines années?

Le cadre juridique

☐	Connaissez-vous votre régime matrimonial et ses conséquences?
☐	Avez-vous signé un contrat de mariage ou un pacte successoral? Quelles en sont les implications?
☐	Existe-t-il des contrats associés à l'activité de l'entreprise qui sont établis à votre nom?

Les coûts de transaction

☐	L'entreprise possède-t-elle d'importantes réserves latentes, dont la dissolution lors de la vente engendrera de fortes charges fiscales?
☐	Existe-t-il un risque lié à la TVA?
☐	Quelle est la valeur de l'entreprise?
☐	Qu'apporte le marché pour l'entreprise?
☐	Comment la transaction peut-elle être financée (fonds propres, fonds de tiers)?

Glossaire

Business plan. Le business plan, ou parfois plan d'affaires, met par écrit le projet d'entreprise (business model), une analyse du marché et des ressources disponibles, les objectifs de l'entreprise ainsi que les mesures correspondantes et les étapes de leur mise en œuvre. Le business plan est exigé à la fois par les investisseurs, les banques et les autres partenaires.

Canal de distribution. Le canal de distribution est le cheminement d'un produit ou d'un service jusqu'au client. On différencie les possibilités de vente ou de distribution directes et celles qui passent par un intermédiaire. La vente directe, le commerce de détail, Internet ou le commerce de gros sont des exemples de canaux de distribution.

Cash-flow. Flux de trésorerie, c'est-à-dire différence entre les entrées et les sorties de liquidités. Le cash-flow ne doit pas être confondu avec les bénéfices. Le cash-flow est un élément clé de la gestion financière, car il montre, indépendamment des bénéfices, si l'entreprise est en mesure de réaliser des excédents qui seront disponibles pour des investissements ou la redistribution du capital (dividendes, remboursement des fonds étrangers).

Chaîne de création de valeur commune à plusieurs entreprises. La division économique du travail aboutit à la prise en charge, par les entreprises, de certaines tâches (spécialisation) qui ne sont que des parties du produit fini. Les entreprises sont donc les maillons d'une chaîne de création de valeur. Par exemple, un menuisier reçoit son bois d'un tiers (prestation préalable). Sa contribution à la création de valeur est constituée par son chiffre d'affaires moins les prestations préalables de tiers.

Clause earn-out. Cette clause prévoit que l'acheteur de l'entreprise verse les paiements à venir en fonction des revenus à venir. Le montant du prix dépend des résultats atteints par l'acheteur avec l'entreprise.

Co-entreprise. Le terme de co-entreprise, ou d'entreprise en participation, désigne une filiale commune à au moins deux entreprises juridiquement et économiquement indépendantes. Il s'agit de la création d'une entreprise nouvelle et juridiquement indépendante, dans laquelle les entreprises fondatrices ont une participation financière. Outre des capitaux, les entreprises fondatrices apportent souvent des technologies, des droits de propriété, un savoir-faire technique ou marketing et des installations d'exploitation.

Cycle produit. Désigne la succession des produits au fil des cycles de vie de produits (lancement, croissance, maturité et déclin, généralement mesurés en termes de chiffres d'affaires). Le cycle produit est le résultat de la succession de plusieurs cycles de vie de produits.

Distributeurs. Désigne les revendeurs, les partenaires de distribution et les représentants. Ce sont des acteurs économiquement autonomes, qui distribuent les biens et les services en échange d'une commission ou d'une marge.

E-commerce (electronic commerce). Désigne le traitement entièrement électronique de l'activité d'une entreprise sur Internet. Ce terme est souvent réduit au commerce par Internet.

Franchisage. Egalement concession de vente. Désigne la transmission d'une marque commerciale ou d'un concept d'activité au fondateur d'une entreprise. Le franchisé est un entrepreneur indépendant intégré à la chaîne du franchiseur et vise un marché généralement limité sur le plan spatial. Il fabrique ou distribue les produits ou services licenciés en échange d'une redevance, et adopte pour les produits et le lieu de vente la présentation définie par le franchiseur.

Immobilisations corporelles non indispensables. Désigne les actifs (valeurs patrimoniales) appartenant à l'entreprise mais qui ne sont pas nécessaire à l'accomplissement de son activité (habitation, parcelles de terrain non destinées à l'activité, titres qui sortent du cadre de la réserve de l'entreprise, etc.).

Partie prenante. Désigne une personne ou un groupe de personnes faisant valoir ses intérêts. Dans le cas des entreprises, on fait par exemple la différence entre les propriétaires, les collaborateurs, la direction, les clients, les fournisseurs, les créanciers, l'Etat et l'opinion publique.

Perspective de la valeur intrinsèque. L'évaluation de l'entreprise repose sur les actifs tels que les machines, les biens immobiliers ou les véhicules. Cette perspective aboutit à connaître le montant de la vente de ces actifs.

Perspective de rentabilité. L'évaluation d'une entreprise s'appuie largement sur la rentabilité potentielle que l'on peut attendre de l'utilisation des machines et des véhicules ou de l'administration d'un bien immobilier.

Potentiel de réussite. Argument clé de vente (ACV, ou USP pour Unique Selling Proposition) laissant envisager des marges ou des bénéfices plus élevés car permettant de se démarquer notablement de la concurrence. Ces potentiels peuvent être certains marchés, une technologie innovante, une structure de distribution particulière ou le savoir-faire précieux des collaborateurs. Les arguments clés de vente, ou potentiels de réussite, sont difficilement reproductibles par des tiers, ce qui les rend précieux et durables.

Revitalisation. Elle peut se produire à différents moments, par exemple à l'amorce du déclin ou bien seulement lorsque l'entreprise a déjà abandonné un bien foncier ou une production.

Start-up. Désigne les phases de préparation, de création au sens propre et de mise en place.

Turnaround. Changement de direction, en anglais. La gestion du turnaround dans un contexte de crise consiste à intervenir dans l'entreprise pour effectuer une réorientation économique et ainsi sortir de la crise.

Dans le prochain numéro ...

Présentation. La prochaine édition de «pe – Gestion de la petite entreprise» sera consacrée à la gestion financière.

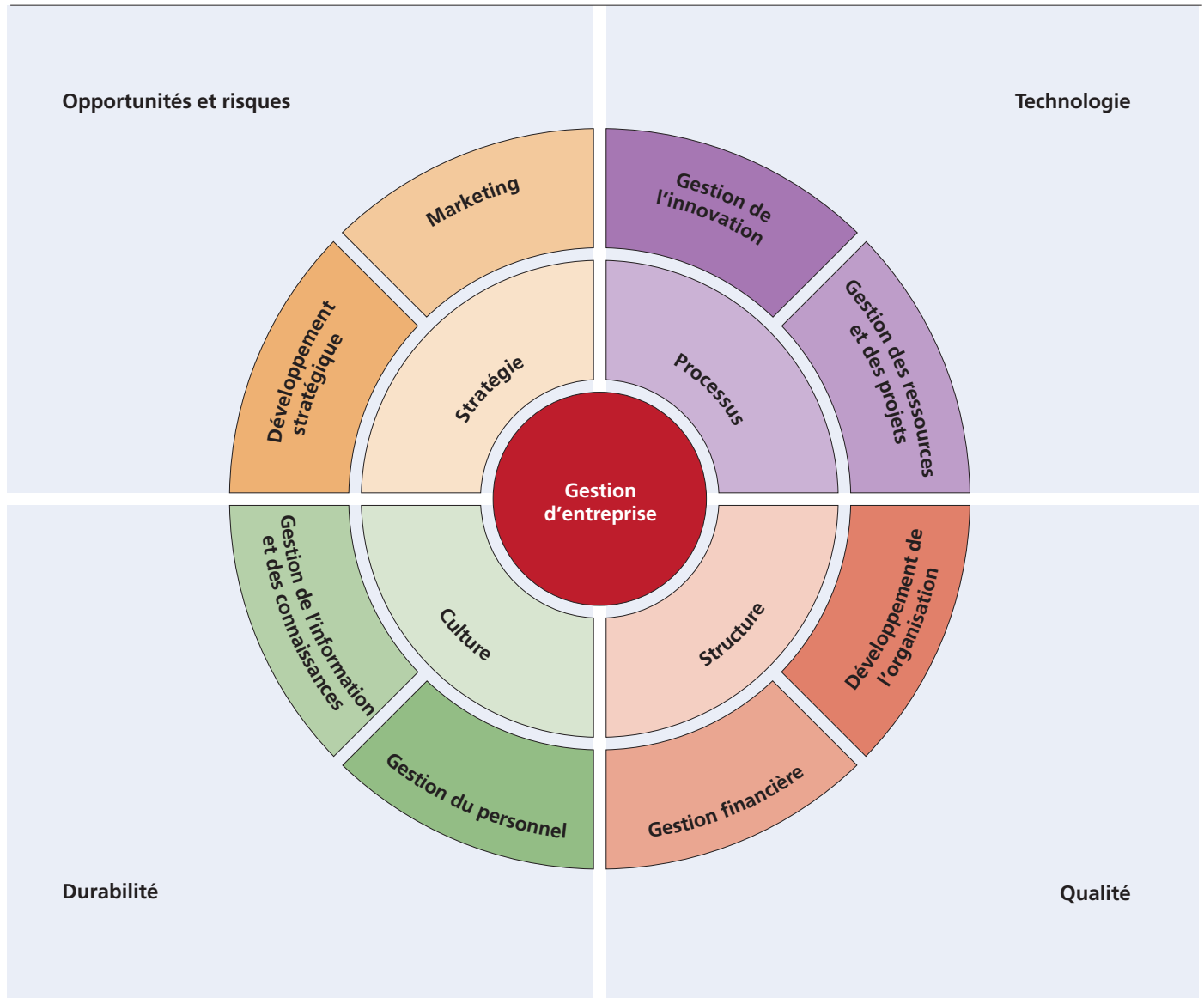
La gestion financière d'une entreprise consiste principalement à assurer un niveau de liquidités suffisant et à gérer les flux financiers. Ces deux tâches doivent faire l'objet d'une planification, d'une mise en œuvre et d'un contrôle actifs. Outre les relations client et les tâches de management qui lui incombent traditionnellement, le dirigeant d'une petite entreprise s'intéresse donc aux liquidités, à la tenue des comptes et à la comptabilité.

En règle générale, il n'est pas le seul. Les agents fiduciaires, les banques et les assureurs, l'administration fiscale et éventuellement les organes de révision ont en effet un impact sur la gestion financière de l'entreprise. L'aide de spécialistes peut par ailleurs être utile et permettre à l'entrepreneur de se repérer dans les finances de sa propre entreprise, que ce soit dans le cas d'investissements importants, d'excédents ou de déficits de liquidités, de l'élaboration d'un budget ou d'un bilan, ou des nombreuses autres tâches de la gestion financière.

Organiser efficacement les finances d'une petite entreprise, identifier et gérer au mieux les aspects essentiels en matière d'entrée et de sortie de fonds – voilà entre autres les sujets dont traitera le prochain numéro de «pe – Gestion de la petite entreprise», qui paraîtra au printemps 2010.

Vous avez perdu le coupon de commande? Vous pouvez commander le magazine sur Internet à l'adresse: www.postfinance.ch/pe

Le modèle de gestion de la petite entreprise



Les étapes du développement ont des répercussions sur tous les aspects de la gestion d'entreprise. Les exemples présentés dans ce numéro de «pe – Gestion de la petite entreprise» le montrent bien : les étapes de développement déterminent largement les moments auxquels une entreprise doit se réorganiser. Les différentes phases (croissance, crise, transmission) ont d'importantes conséquences sur la structure et la stratégie, mais aussi sur les processus et même sur la culture de l'entreprise. C'est bien la

preuve que ces étapes doivent être activement et entièrement planifiées par la direction de l'entreprise, puis mises en œuvre de façon minutieuse et contrôlée.

Vue d'ensemble des fonctions et des tâches. Le magazine «pe – Gestion de la petite entreprise» traite de sujets relatifs à la gestion d'entreprise issus du modèle du professeur Urs Frey. Dans l'anneau intérieur, on retrouve les quatre grands domaines dans lesquels ces thèmes s'inscrivent : objectifs à long terme (stratégie), conception des

processus (processus), coordination des diverses tâches (structure), système de représentation de valeurs commun à tous les collaborateurs (culture). Dans l'anneau extérieur, on distingue les huit grands domaines d'action du chef d'entreprise : développement stratégique, marketing, gestion de l'innovation, gestion des ressources et des projets, développement de l'organisation, gestion financière, gestion du personnel et gestion de l'information et des connaissances. Tout cadre doit remplir ces fonctions pour gérer son unité ou

l'entreprise toute entière. Le modèle d'Urs Frey comprend également quatre fonctions transversales (opportunités et risques, technologies, qualité et durabilité), qui concernent tous les domaines et touchent à des thèmes centraux influant fortement sur l'ensemble de l'entreprise.

Dans les numéros précédents:



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 dans les principaux domaines de la gestion du personnel. Le sujet est illustré par trois portraits d'entreprises implantées en Suisse orientale dans les secteurs du commerce, de l'industrie et des services. Des check-lists, des infos et un glossaire vous aident dans vos tâches quotidiennes de direction.



N°2, mai 2009: Politique des 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. Ce numéro aborde le thème de la fixation des prix dans le commerce, l'industrie et les services. Des recommandations pratiques, des check-lists, des infos, des exemples concrets et trois portraits d'entreprises complètent ce numéro.

Commande des différents numéros et abonnement gratuit sur internet: www.postfinance.ch/pe

pe - Gestion de la petite entreprise

Edité par PostFinance en collaboration avec l'Institut suisse pour les PME de l'Université de Saint-Gall

KMU-HSG

L'«Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises» (KMU-HSG) existe depuis 1946. Rattaché à l'Université de Saint-Gall, c'est le seul centre de compétences universitaire de Suisse dédié entièrement à la promotion des petites et moyennes entreprises. Les PME, les entreprises familiales et l'entrepreneuriat sont les trois grands axes de l'Institut. KMU-HSG agit dans les domaines de la formation continue, du consulting et des services apparentés, de la recherche et de l'enseignement supérieur. Des coopérations avec des chercheurs et de nombreux instituts de recherche lui permettent de compléter ses compétences.

www.kmu.unisg.ch

PostFinance

Entreprise de prestations financières, PostFinance est une unité performante de La Poste Suisse. Elle est numéro 1 dans le domaine du trafic des paiements en Suisse et dans celui de la gestion électronique des comptes (e-banking). PostFinance offre aux particuliers et aux entreprises une gamme complète et innovante de services financiers dans les domaines des paiements, des placements, de la prévoyance et du financement.

www.postfinance.ch