

pe

Gestion de la petite entreprise **Croissance**

Formes de croissance et défis

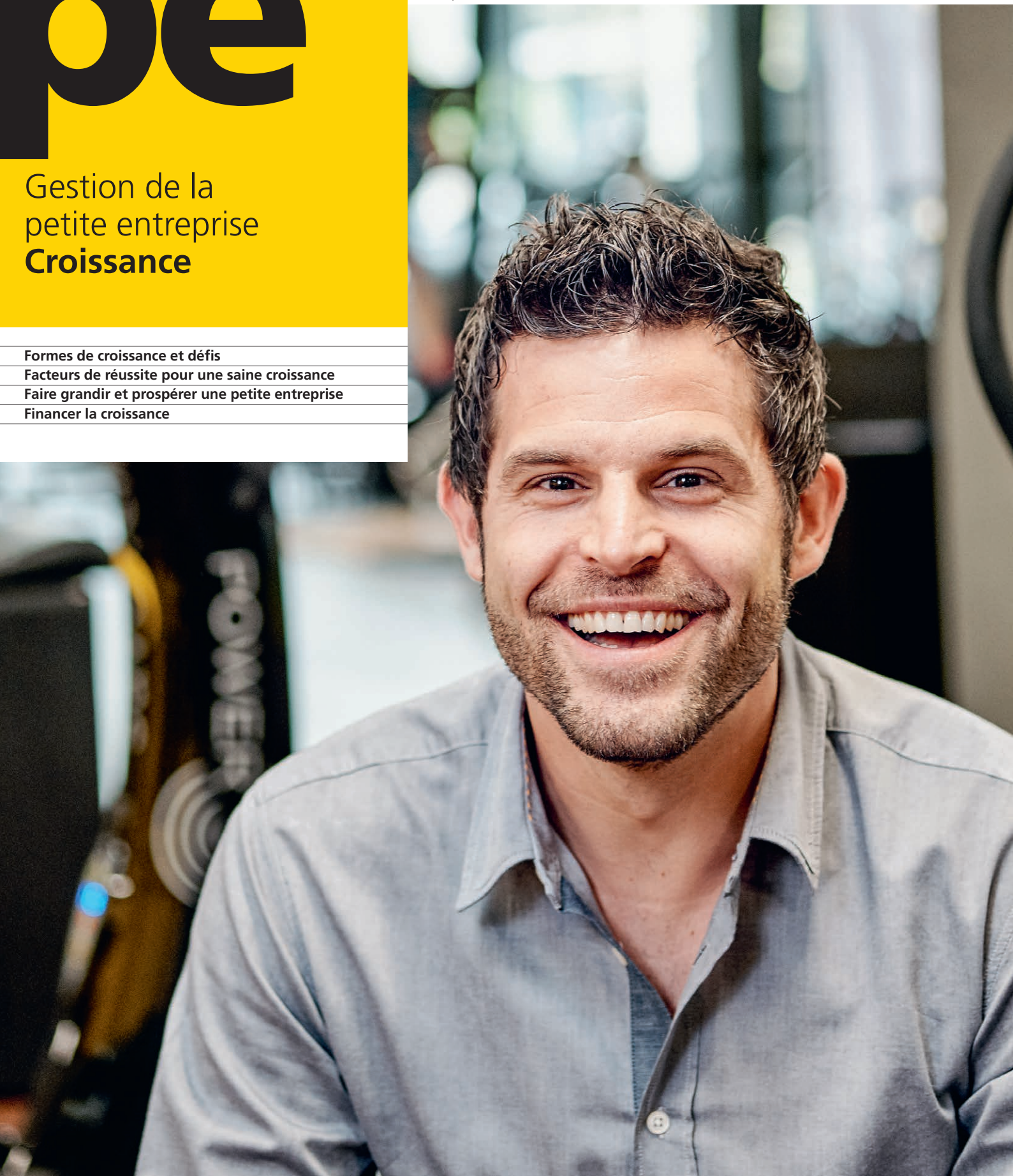
Facteurs de réussite pour une saine croissance

Faire grandir et prospérer une petite entreprise

Financer la croissance

| N° 19 | Novembre 2017 |

Édité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG



Institut suisse pour les petites et
moyennes entreprises



Universität St.Gallen

PostFinance

Les auteurs et les experts de ce numéro

**Urs Frey (*1968)**

Dr. sc. éco. de la Haute école de St-Gall (HSG)

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

**Christian Kobler (*1957)**

Lic. sc. éco. de la Haute école de St-Gall (HSG)

Christian Kobler est président du Conseil d'administration, directeur financier et partenaire fondateur de Forma Futura Invest SA, société de gestion de fortune indépendante spécialisée dans les placements durables. Au cours de sa carrière, il a créé des unités d'affaires dans plusieurs entreprises. Lui-même chef d'entreprise, il a fondé deux sociétés avec des partenaires. Titulaire d'un diplôme en économie d'entreprise de l'Université de St-Gall et totalisant plus de 25 années d'expérience professionnelle, Christian Kobler a exercé diverses fonctions spécialisées et dirigeantes dans les domaines de la gestion financière, du conseil, de la gestion de projet et de l'informatique.

**Lukas Scherer (*1967)**

Dr. sc. éco. de la Haute école de St-Gall (HSG), prof. HES

Lukas Scherer dirige l'Institut de gestion de la qualité et d'économie appliquée de la HES de St-Gall. Il est enseignant et chercheur en développement stratégique d'entreprise et organisation. Dans le cadre de projets de prestation de services et de recherche ainsi que de groupes d'échange d'expériences mis en place par l'institut, il s'intéresse aux problématiques propres aux entreprises en croissance et à la définition de nouvelles orientations stratégiques.

**Gabrielle Wanzenried (*1969)**

Dr. sc. pol., prof. HES

Gabrielle Wanzenried est professeur et responsable de projet à l'Institut des services financiers de Zoug (IFZ) au sein de la Faculté d'économie de la Haute école de Lucerne, et siège à la direction de l'institut. Elle a accompli ses études à l'Université de Berne, à la London School of Economics et à l'Université de Californie à Berkeley. Ses activités d'enseignement et de recherche portent essentiellement sur les thèmes du financement d'entreprise, des services bancaires, de l'entrepreneuriat et de l'immobilier. Outre les fonctions qu'elle exerce à la Haute école de Lucerne, elle est copropriétaire d'une société d'informatique et d'analyse des données.



La croissance des petites entreprises: ses formes et ses défis Urs Frey	04
Facteurs de réussite pour une saine croissance de la petite entreprise Christian Kobler	13
Faire grandir et prospérer une petite entreprise Lukas Scherer	19
Financer la croissance de la petite entreprise Gabrielle Wanzenried	25
Exemples pratiques: Ziegelhüsi Gastronomie & Hotel / Casa di mattoni	11
BioApply Sàrl	17
savo.ch Wankdorf AG	23
Faits et chiffres: croissance des entreprises en Suisse	29
Glossaire: explication des termes techniques	30
Perspectives	31

IMAGE DE COUVERTURE. Propriétaire des centres de santé savo.ch, Savo Hertig a relancé la croissance de son entreprise en changeant de modèle commercial et en s'installant au Wankdorf.



MIXTE
Papier issu de
sources responsables
FSC® C005019

pe – Croissance

Chère lectrice, cher lecteur,



Hansruedi Köng, CEO PostFinance

Les PME comme moteur de croissance. Sur le plan économique, la Suisse n'a rien à envier aux autres pays: selon une étude du Secrétariat d'État à l'économie, bon nombre des entreprises qui affichent une forte croissance en comparaison internationale se trouvent en Suisse. Les PME à partir de dix salariés apportent une contribution notable à cette dynamique. En effet, au cours de la période considérée, elles ont créé 19 500 emplois, soit quatre fois plus que les grandes entreprises.

Planification des étapes de croissance. Comment des petites entreprises peuvent-elles mener à bien les étapes de croissance envisagées? Ce nouveau numéro de «pe» s'attache à répondre à cette question. Grâce aux contributions de plusieurs spécialistes, il passe en revue les principaux aspects à considérer pour enclencher le processus de croissance de la petite entreprise ainsi que les facteurs de réussite à prendre en compte pour une stratégie de développement fructueuse.

Un terreau fertile pour la croissance. Des indicateurs, tels que le bénéfice et les effectifs, ne sont pas toujours les seuls révélateurs de l'essor d'une entreprise, comme en témoignent nos exemples pratiques. Ainsi, l'entrepreneur Savo Hertig a franchi une étape décisive pour la croissance de son centre de santé en déménageant dans le quartier du Wankdorf à Berne. Désormais, il entend se concentrer sur une croissance qualitative, notamment en étoffant son offre par des prestations complémentaires.

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

Hansruedi Köng

Impressum: «pe – Gestion de la petite entreprise» paraît deux fois par an en français, en allemand et en italien. Tirage: 30 000 exemplaires. Édition: PostFinance SA, Mingerstrasse 20, 3030 Berne, en coopération avec KMU-HSG, Université de St-Gall, Dufourstrasse 40a, 9000 St-Gall. Rédaction: Monika Wahlich (responsable), Nathalie Rothen, Urs Frey, Julia Diezinger. Photos: Rolf Siegenthaler, Berne. Mise en page: Fabrizio Milano, milano-grafik. Traduction et bon à tirer: Service linguistique Poste, Berne. Impression: Stämpfli AG, Berne. Commande de numéros précédents: PostFinance, Communication, Mingerstrasse 20, 3030 Berne, ou sur postfinance.ch/pe. © 2017, PostFinance SA, Communication, 3030 Berne. La publication, l'impression et la duplication, même partielles, des articles de «pe – Gestion de la petite entreprise» ne sont autorisées qu'avec indication de la source. ISSN 1664-7491

Avez-vous des questions ou des suggestions?

Écrivez à PostFinance SA, Communication, Mingerstrasse 20, 3030 Berne ou à redaktion.ku@postfinance.ch.

La croissance des petites entreprises: ses formes et ses défis

Urs Frey

De quelles manières les petites entreprises peuvent-elles croître et quelles mesures doivent-elles prendre pour afficher une croissance saine?

Proportionnellement, la Suisse est l'un des pays du monde qui compte le plus d'entreprises en forte croissance. On y recense environ 400 entreprises en plein essor pour 100 000 habitants, selon une étude du Secrétariat d'État à l'économie. Au départ, beaucoup sont de petites entreprises. Mais, concrètement, que signifie la «croissance»? La croissance désigne le fait de grandir au cours d'une période donnée et, dans un contexte économique, elle se réfère à la progression de grandeurs de référence, telles que bénéfice, fonds propres, volume de production ou nombre de salariés.

Avantages et inconvénients. La plupart des entreprises aspirent à la croissance, et la considèrent souvent comme le principal critère de réussite. Les entreprises qui affichent une saine croissance disposent d'une capacité d'action à long terme et gagnent plus facilement la confiance des clients et des partenaires commerciaux. La croissance les rend plus compétitives et accroît leur notoriété, leur permet de créer des emplois et de fidéliser leur personnel, tout en réduisant leurs coûts. Néanmoins, la croissance est aussi porteuse de nouveaux défis et de risques: il faut mettre en place de nouvelles structures administratives et organisationnelles, intensifier la communication interne et externe, prendre davantage de risques financiers pour réaliser les investissements nécessaires et renforcer les mesures de coordination, entre autres. L'entrepreneur tend quant à lui à perdre en flexibilité entrepreneuriale et peut avoir des difficultés à gérer l'équilibre entre travail et vie privée.

Les formes de croissance

En général, pour une entreprise, la croissance n'arrive pas toute seule. Elle doit être planifiée de longue date dans le cadre de sa stratégie. Il est d'usage de distinguer entre les formes de croissance interne et externe. Dans le premier cas, l'entreprise se développe en agissant de l'intérieur, par exemple en commercialisant de nouveaux produits ou services. Dans le second, sa croissance passe par le rachat d'une autre société. Pour permettre de planifier la croissance dans l'entreprise, l'économiste américain Harry Igor Ansoff a mis au point une matrice produit-marché. Connue sous le nom de «matrice d'Ansoff», elle met en évidence quatre possibilités de croissance découlant de la combinaison entre marchés et produits existants ou nouveaux (voir illustration 01).

Possibilité n°1: pénétration de marché – marché existant, produit existant. L'entreprise cherche à croître sur un marché où elle est déjà implantée en augmentant la part qu'y détiennent ses produits existants par une intensification des activités de prospection de ce marché. Cela passe généralement par un accroissement des ventes à la clientèle existante (p. ex. grâce à des remises sur les volumes), par la distribution des produits à de nouveaux clients, par la conquête d'une clientèle qui s'approvisionnait jusque-là chez des concurrents ou par une association de ces différentes approches. Il s'agit d'une stratégie à faible risque, car fondée sur les ressources et les compétences existantes dans l'entreprise. Toutefois, elle ne permet généralement qu'une croissance limitée: quand le marché est saturé, il faut opter pour une autre stratégie.

À cet égard, il faut connaître le **taux de pénétration du marché**, qui s'obtient de la manière suivante: $\text{taux de pénétration du marché} = \frac{\text{nombre de clients de l'entreprise}}{\text{nombre total de clients potentiels sur le marché}}$. Plus le taux de pénétration du marché est bas et plus l'entreprise a un potentiel à exploiter dans le cadre de son travail de marketing. La petite entreprise ne justifiant bien souvent que d'un faible taux de pénétration du marché, elle doit s'efforcer de capter un maximum de clients dans sa propre ville ou région.

Exemple: un coiffeur diffuse de la publicité sur la radio locale. Il se fait ainsi de nouveaux clients au plan régional tout en fidélisant sa clientèle existante.

Possibilité n°2: développement de produits – marché existant, produit nouveau. En adoptant cette stratégie, l'entreprise va chercher à répondre aux besoins de son marché existant en concevant de nouveaux produits (innovations) ou en déclinant les produits existants en de nouvelles variantes. Cette démarche peut présenter un avantage pour les entreprises dont la force tient plus à une catégorie spécifique de clients qu'à des produits précis. Étant donné qu'il faut acquérir de nouvelles compétences et que le succès n'est jamais garanti, le développement de produits est beaucoup plus risqué que la pénétration de marché. Cette possibilité se prête davantage aux prestataires de services, car ils sont généralement en contact étroit avec leur clientèle et peuvent réagir rapidement aux éventuelles évolutions de leurs besoins.

Exemple: une petite entreprise de paysage ne propose plus seulement des prestations ponctuelles mais un service global, adapté à son public cible et décliné sur toute l'année, avec un

astuce

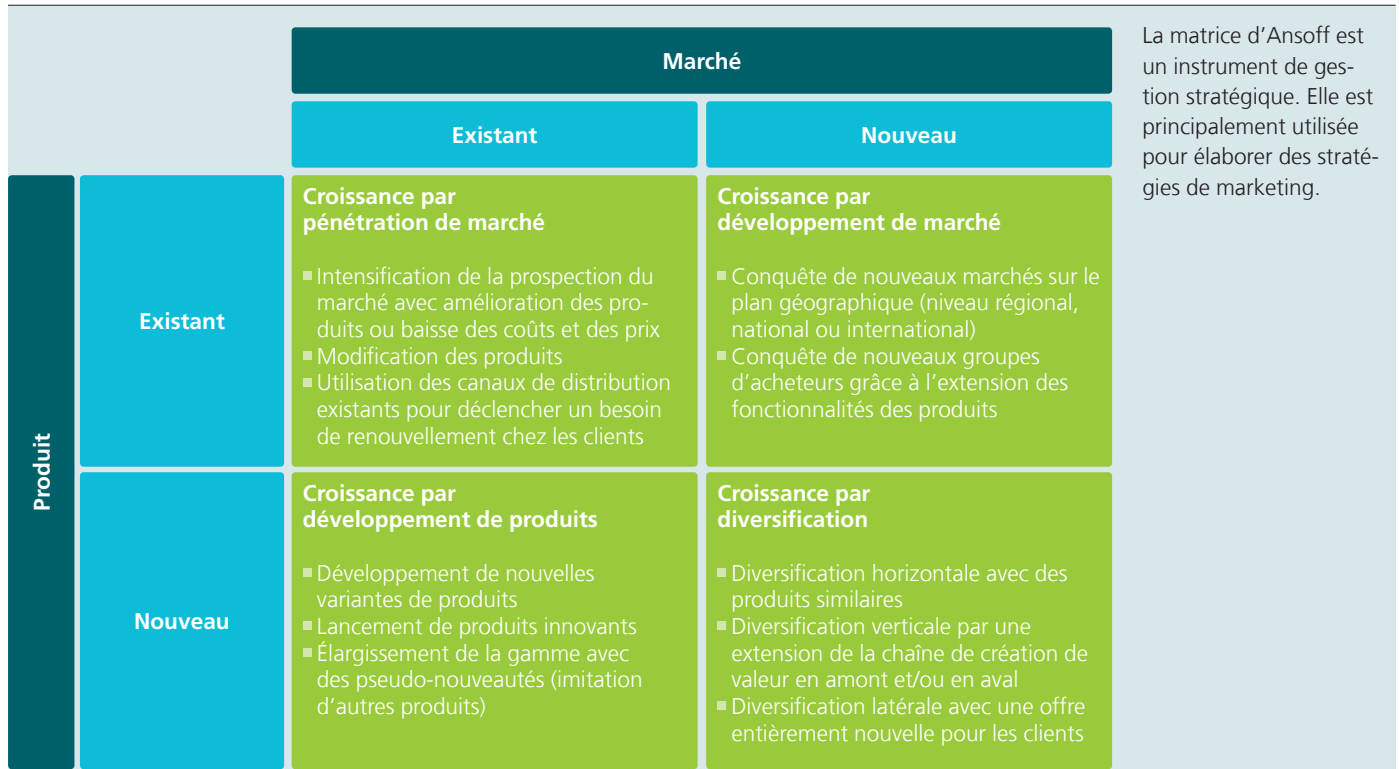
À quoi sert la croissance?



- À rester compétitif
- À préserver ses parts de marché
- À faire face à la concurrence
- À compenser la hausse des coûts par des économies d'échelle
- À investir dans l'avenir
- À soigner son image auprès des clients et des fournisseurs
- À être un employeur attractif
- À créer des emplois
- À contribuer à la croissance économique

Les termes **mis en évidence** sont brièvement expliqués dans le glossaire en fin de numéro.

Illustration 01 La matrice produit-marché d’Ansoff comme principe général en matière de croissance



abonnement «éveil du printemps», un abonnement vacances en été, le ramassage des feuilles mortes à l'automne et le déneigement en hiver.

Possibilité n°3: développement de marché – marché nouveau, produit existant. En optant pour le développement de marché, l'entreprise va chercher à accroître la taille de son groupe cible pour des produits ou services déjà existants en intégrant d'autres segments de marché ou zones géographiques (au plan régional, national, voire international). Cette stratégie est recommandée aux entreprises dont les compétences sont centrées sur un produit plutôt que sur un marché spécifique. La démarche d'expansion dans un marché jusqu'alors inconnu implique davantage de risques qu'une simple pénétration de marché. Pour développer le marché, il faut parfois assumer certaines tâches particulières, comme l'examen des formalités douanières et des réglementations en logistique.

Exemple: cette possibilité s'adresse en premier lieu aux petites entreprises qui vendent un produit déjà connu, ne nécessitant pas d'explications, comme un coussin de siège gonflable pour l'extérieur. Comme il est commercialisé en ligne, n'a pas à être monté et ne requiert pas de service compliqué sur place, cet article se prête parfaitement à une distribution à l'international.

Possibilité n°4: diversification – marché nouveau, produit nouveau. La diversification des produits est la plus risquée des quatre stratégies de croissance considérées. Elle impose non seulement de

développer un nouveau produit ou service, mais aussi, en même temps, de prendre pied sur de nouveaux marchés. Elle se justifie toutefois du fait de l'opportunité qu'elle recèle d'engranger d'importantes recettes supplémentaires. Elle permet en outre de se positionner dans un secteur prometteur ou encore de réduire le risque global inhérent au portefeuille d'activités existant. En fonction de la disposition à prendre des risques, on distingue trois types de diversification:

■ **Type 1: diversification horizontale.** L'élargissement de l'offre passe par l'intégration de produits qui conservent un lien logique avec la gamme existante. C'est là la forme de diversification la plus souvent choisie. **Exemple:** un négociant en vins décide d'étoffer son offre par des verres, des carafes et des biscuits apéritif.

■ **Type 2: diversification verticale.** Ici, la petite entreprise va étendre sa chaîne de création de valeur en direction de la vente (p. ex. s'il s'agit d'une manufacture, en ouvrant ses propres magasins – on parle alors d'intégration en aval) ou de la production (une entreprise de prêt-à-porter fait l'acquisition d'une usine textile – il s'agit alors d'une intégration en amont). Cette forme de diversification est également très courante. **Exemple:** une fromagerie propose ses fromages dans son magasin. Ou alors, elle prend une participation dans des exploitations laitières.

■ **Type 3: diversification latérale.** Ici, l'objectif est d'accéder à des marchés et des secteurs de production totalement nouveaux. L'entreprise doit alors rompre avec sa vocation initiale pour inves-

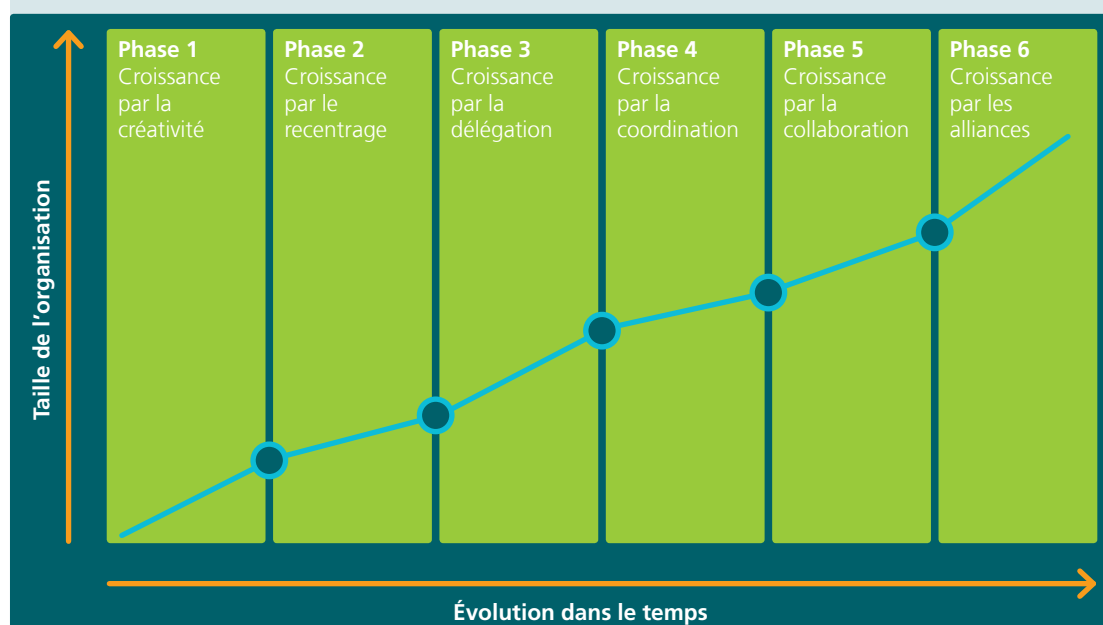
astuce

Songer assez tôt à la question des locaux



Souvent, la croissance révèle les limites des locaux existants, qui peuvent restreindre, voire compromettre la bonne marche de l'exploitation. C'est pourquoi la petite entreprise en croissance doit rapidement rechercher des sites plus grands et évaluer les coûts liés au changement de site: loyer supérieur, frais de déménagement, coûts de démontage et de réinstallation des machines, nouveaux achats, interruption de l'exploitation, etc.

Illustration 03 Les phases de croissance de l'entreprise et les éventuels seuils de croissance



Les entreprises en plein essor sont souvent confrontées à des situations qu'elles ne peuvent plus gérer de manière optimale avec les structures dont elles disposent. Elles atteignent un seuil de croissance et soudain, les recettes qui avaient fait leurs preuves par le passé ne fonctionnent plus. La **courbe de Greiner** met en évidence les phases successives et les différents seuils de la croissance (voir aussi illustration 09).

tir dans d'autres activités, qui n'ont plus aucun lien avec les précédentes. Cette forme de diversification est très risquée et, de fait, n'est que rarement couronnée de succès. **Exemple:** un artiste et écrivain de renommée internationale se lance en parallèle dans la viticulture, l'élevage de bétail et la restauration. Par cette diversification latérale, il se positionne dans des domaines d'activité radicalement nouveaux et variés.

Plus la stratégie de croissance s'éloigne du marché, des points forts et des compétences existants dans l'entreprise, plus elle comporte de risques. Le degré de parenté des nouvelles activités avec les marchés initiaux constitue un aspect extrêmement important. Une stratégie de diversification n'offre guère de perspectives d'acquérir des compétences supérieures à tous les autres dans un nouveau secteur dans un avenir proche.

Croître sur de bonnes bases

Les petites entreprises n'ont pas toutes les mêmes possibilités de croissance. Pour se développer sur de bonnes bases, il est conseillé de procéder selon les étapes suivantes:

Étape n° 1: analyse de la situation. Pour déployer une stratégie de croissance fructueuse et bien adaptée, il faut toujours commencer par une analyse approfondie de la situation et du contexte. Il s'agit de répondre aux questions suivantes:

- Quels sont les points forts de mon entreprise?

- Quels sont ses points faibles?
- Où se situe-t-elle par rapport à la concurrence régionale, suprarégionale ou nationale?
- Comment se comportent les concurrents?
- Des ressources suffisantes peuvent-elles être mobilisées pour alimenter la croissance?

Dans le cadre de cette analyse de la situation, le petit entrepreneur doit toujours s'interroger sur les futures transformations que pourrait connaître sa branche d'activité. Il importe notamment de bien évaluer l'impact des nouvelles technologies et l'évolution des besoins de la clientèle, ainsi que les changements au niveau de l'approvisionnement et des débouchés.

Les nouvelles dispositions légales à prévoir ou les évolutions du marché du travail sont aussi des facteurs à prendre en compte lors de la définition de stratégies de croissance. À cet égard, il est particulièrement instructif de discuter avec les clients ou les fournisseurs, de participer à des salons professionnels, d'être en contact avec des universités, des hautes écoles spécialisées et des entreprises technologiques, et d'étudier les publications. Dans le cadre de l'analyse de situation, il peut être judicieux de développer différents scénarios et d'observer leurs incidences.

Étape n° 2: définition de la stratégie de croissance. Avec sa stratégie de croissance, l'entreprise définit comment – c'est-à-dire avec quels produits et sur quels marchés – elle entend se développer (voir la section consacrée aux formes de croissance). Elle doit déterminer les mesures à

astuce

Rallier le personnel et le faire participer à la croissance



Veillez à assurer l'information de votre personnel en temps utile concernant les stratégies de croissance. Une bonne communication interne est essentielle pour obtenir son adhésion à l'effort de croissance. Il est tout aussi indispensable de développer ses connaissances techniques et méthodologiques ainsi que les facultés suivantes:

- raisonnement et action axés sur le marché et l'innovation
- aptitude à la communication et à la gestion des conflits
- approche constructive à l'égard du changement
- prise d'autonomie et de responsabilités individuelles

Illustration 04 Aptitudes à la croissance



Les entreprises qui connaissent une croissance durable se caractérisent par douze attributs, qui peuvent être considérés comme autant d'aptitudes à la croissance.

Source: christinefruehauf.de

prendre en interne en matière d'organisation, de gestion du personnel, de conduite de l'entreprise et de financement.

Étape n°3: fixation des objectifs de croissance.

Sur la base des résultats de l'analyse et de la stratégie de croissance, on est en mesure de définir des objectifs qui, en fonction des débouchés commerciaux, paraissent réalisables. À ce stade, il est important de se poser certaines questions, par exemple: «Quelle est la croissance nécessaire sur telle ligne de produits lucrative pour compenser l'abandon de telle autre qui l'est moins?» ou «Combien de nouveaux clients faut-il acquérir (et avec quel chiffre d'affaires) pour minimiser une éventuelle crise liée à une dépendance excessive à l'égard d'un client majeur?».

Il faut aussi que l'entreprise connaisse ses limites inférieure et supérieure en matière de croissance. Pour déterminer la limite inférieure, il convient d'axer la réflexion sur les coûts (par exemple «Quels sont les volumes de vente nécessaires pour amortir les investissements?»), mais aussi sur la taille de l'entreprise («Quelle dimension doit-elle avoir pour être prise au sérieux sur le marché?»). Quant à la limite supérieure, elle peut être évaluée sur la base du principe selon lequel une trop forte croissance – par exemple une augmentation de 30% du chiffre d'affaires par an – peut avoir un effet négatif en ne permettant plus de garantir le bon fonctionnement des processus et le niveau de qualité visé.

Par ailleurs, le niveau de croissance visé est aussi déterminé par des paramètres, tels que la disponibilité de personnel qualifié, le rendement des machines et les capacités de financement limitées de l'entreprise.

Étape n°4: concrétisation des mesures à prendre.

La quatrième étape consiste à établir le programme de mise en œuvre ainsi qu'un plan de mesures correspondant, dans lequel les échéances sont fixées et les responsables désignés. Ainsi seulement, les projets de croissance peuvent voir le jour sans risquer de s'enliser aussitôt dans les affaires courantes.

Défis à relever par les entreprises en croissance

Le meilleur conseil à donner à une entreprise qui aspire à une saine croissance est de s'y préparer en temps utile. Pour ce faire, le petit entrepreneur devrait entamer une réflexion approfondie sur l'organisation future, l'encadrement du personnel et la gestion financière, sans oublier le rôle qu'il jouera dans cette entreprise en développement. Il

lui faut considérer tous ces points à tête reposée dès le stade de la planification de la croissance, afin de donner les bonnes impulsions. Dans ce cadre, il peut aussi lui être utile de faire appel à un expert indépendant, consultant ou coach qui, en sa qualité d'observateur neutre, saura déceler les zones d'ombre.

Organisation et structure de la petite entreprise.

L'un des problèmes majeurs liés à la croissance d'une entreprise réside dans le fait que son organisation et ses structures ne progressent pas au même rythme que son chiffre d'affaires. Comment, dans ces conditions, concevoir l'organisation interne pour que les différents services puissent travailler de manière optimale? Qui décide de quoi au sein de l'entreprise? Qui y effectue quelles tâches?

L'objectif est la mise en place d'une structure et d'une organisation adaptées à la taille de l'entreprise et à même de garantir à long terme le bon fonctionnement des processus vitaux: production, comptabilité ou encore service à la clientèle. Pour ce faire, il est indispensable d'assigner des missions bien définies aux différents services. De même, chaque membre du personnel doit avoir des tâches et des objectifs précis, des responsabilités claires et des compétences adaptées à la situation. C'est là le seul moyen de largement éliminer les tensions pouvant naître d'une délimitation des responsabilités trop confuse, d'une mauvaise communication ou de doublons.

Gestion du personnel. Le petit entrepreneur en phase de croissance doit accorder une grande attention à son personnel et veiller à entretenir de manière appropriée, malgré la croissance, l'esprit d'entreprise ou, dans le cas d'une start-up, l'esprit de pionnier.

Il faut également souligner que, quand elle démarre, une petite entreprise n'offre guère de perspectives d'évolution à son personnel. Quand elle s'engage dans la croissance, des possibilités nouvelles s'offrent soudain à lui, et il peut assumer des tâches supplémentaires (p. ex. l'encadrement d'une équipe). C'est pourquoi il faut préalablement évaluer le potentiel (= le pouvoir) et la motivation (= le vouloir) de chacun.

En outre, il faut réfléchir à la façon de tenir l'ensemble du personnel informé des points essentiels, de résoudre les éventuels conflits sur un mode constructif et d'assurer le développement de chacun de manière stratégique et ciblée.

Gestion financière. Pour une croissance saine, l'entreprise doit avoir examiné la question de son financement (voir article en page 25). En élaborant

astuce

L'innovation comme vecteur de croissance



Ce sont souvent les innovations qui déclenchent le processus de croissance. Elles peuvent avoir lieu dans les trois domaines répertoriés ci-après.

Innovations au niveau des produits

- Nouvelles technologies
- Nouvelles fonctions
- Nouvelles applications
- Design plus convivial
- Conditionnement pratique et écologique
- Politique des prix inventive

Innovations au niveau des processus

- Production à moindre coût
- Amélioration de la qualité
- Livraison zéro défaut
- Livraison plus rapide

Innovations au niveau du marketing

- Nouveaux modes de distribution et canaux de vente
- Approche innovante en RP et publicité

Illustration 05 Planifier soigneusement le projet de croissance de la petite entreprise



Un nouveau projet de croissance commence toujours par la définition de la stratégie à adopter et des objectifs visés. Toutes les mesures à prendre ensuite en découleront, et ce à tous les niveaux: organisation, financement, communication, conception des produits, structuration de la chaîne de création de valeur et cadre juridique

Source: mittelstandswiki.de

le plan financier, elle doit parer à des éventualités, telles qu'une chute des ventes, la défaillance d'un client important ou des problèmes de production. À longue échéance, elle a intérêt à intégrer dans ses calculs les retards de paiement, les taxes et acomptes d'impôts imprévus ainsi que d'autres frais inattendus, afin d'être moins prise de court le cas échéant. Pour la même raison, elle doit toujours disposer de suffisamment de liquidités.

Rôle du propriétaire et de l'équipe. Un petit entrepreneur a pour mission de montrer la voie à suivre. En d'autres termes, il doit dire ce qu'il fait et faire ce qu'il dit. Le personnel est beaucoup plus motivé quand la hiérarchie fait preuve de transparence en expliquant quel cap suit le bateau à bord duquel ils se trouvent. On ne soulignera jamais assez l'importance d'une bonne gestion et d'une bonne communication!

Identifier les seuils de croissance

Malgré une bonne planification, les entreprises peuvent se trouver confrontées à des **seuils de croissance** critiques, par exemple quand elles sont dépassées par le succès d'un nouveau produit. Certains signes ne trompent pas: le volume de travail ne cesse d'augmenter, les points forts initialement développés s'étiolent peu à peu et les tensions dans la collaboration s'accroissent.

Se poser les bonnes questions. Ces seuils de croissance ne constituent un obstacle que si le petit entrepreneur ne les a pas identifiés à temps ou n'a pas su réagir comme il fallait. Dès lors qu'un seuil de croissance se profile, il faut se poser les questions suivantes:

- À quoi correspond exactement ce seuil de croissance? Quelle en est l'origine?

- Quel en est l'impact sur l'entreprise? Quels sont les problèmes et risques concrets qu'il peut entraîner?
- Comment prévenir ou, le cas échéant, surmonter le seuil de croissance?

Les seuils de croissance sont un passage obligé.

L'important est de savoir que ces stades de croissance font partie de la vie d'une entreprise. Ils lui permettent de progresser en passant à un niveau supérieur. Par exemple, une manufacture accède à un tel seuil quand les capacités de son unité de fabrication s'avèrent insuffisantes pour soutenir sa croissance et qu'il lui faut investir dans une seconde ligne de production. Une consultante confrontée à une (trop) forte demande doit se demander s'il lui faut augmenter son taux d'occupation ou engager un collègue pour l'épauler. Du fait de sa croissance, l'entreprise peut aussi se sentir à l'étroit dans ses locaux et être contrainte d'envisager de déménager rapidement sur un site plus vaste et approprié. Ces quelques exemples illustrent les limites que peut atteindre une entreprise en termes de finances, de personnel ou d'espace du fait de sa croissance. Pour franchir ce seuil, elle doit prendre des mesures ciblées.

Conclusion

Chaque entreprise recèle un potentiel de croissance. La croissance peut se faire de différentes manières, en fonction du secteur où elle opère et de la forme de l'entreprise. Cela tient surtout au fait que les possibilités de croissance ne sont pas du même ordre de grandeur pour toutes les entreprises. Le principal objectif visé est presque toujours de s'assurer des recettes durables, de les faire progresser et de rester compétitif. À cet effet, une bonne préparation est primordiale, car elle seule permet à l'entreprise de se développer de manière maîtrisée et planifiée, pour passer au niveau supérieur.

Check-list: déceler le potentiel de croissance

Essayez de répondre par oui ou par non aux questions ci-après. Plus vous avez de réponses positives, plus votre potentiel de croissance est important. Les questions auxquelles vous aurez répondu par la négative vous permettent de mieux cerner les points à améliorer pour renforcer votre potentiel de croissance.

Question	Oui	Non
La croissance est pour moi un état d'esprit.	☐	☐
Dans l'entreprise, nous entretenons une culture du changement.	☐	☐
Nous nous comparons souvent à d'autres entreprises, afin de nous améliorer.	☐	☐
Nous réussissons à attirer de nouveaux collaborateurs et à les conserver.	☐	☐
Pour nos produits, nous pouvons constituer des groupes cibles homogènes.	☐	☐
Nous nous efforçons d'accroître en permanence notre part de marché.	☐	☐
Nous gagnons facilement de nouveaux clients grâce à notre personnel.	☐	☐
Nous savons mettre en avant les avantages dont bénéficient nos clients.	☐	☐
Nous parvenons à croître plus rapidement que nos concurrents.	☐	☐
Nous sommes capables de renouveler notre offre de prestations en fonction des besoins.	☐	☐
Nous arrivons à conquérir de nouveaux clients par l'intermédiaire de notre clientèle existante.	☐	☐
Nous gérons notre entreprise comme une marque.	☐	☐
Nous disposons des ressources nécessaires pour investir dans nos prestations et dans la distribution.	☐	☐
Nous sommes capables d'écarter ou de surmonter les obstacles à la croissance.	☐	☐

«Notre croissance passe par la diversification.»

Ziegelhüsi Gastronomie & Hotel / Casa di mattoni



Entreprise et siège Hôtel-restaurant Ziegelhüsi (ziegelhuesi.ch) et manufacture de vinaigre balsamique Casa di mattoni (casadimattoni.ch), Deisswil
Branche, activité Restauration, fabrication, vente de produits frais et d'épicerie fine
Création 2013
Effectif 13 collaborateurs et collaboratrices, dont 2 en formation
Objectif Croissance par la diversification

Franz Derungs et son partenaire commercial Pascal Rothenbühler sont aux commandes de l'hôtel-restaurant Ziegelhüsi à Deisswil, près de Stettlen. Ils exploitent aussi leur propre manufacture de vinaigre balsamique ainsi qu'un site de vente en ligne de produits d'épicerie fine. Dans l'interview, Franz Derungs nous explique pourquoi ils ont misé sur cette stratégie de diversification.

Situé au cœur du pittoresque village de Deisswil, près de Stettlen, l'hôtel-restaurant Ziegelhüsi n'est qu'à quinze minutes de train de la gare centrale de Berne. Dotée d'une façade rouge sombre, cette bâtisse de quatre étages abrite treize chambres et un restaurant de 52 places, mais aussi la manufacture de vinaigre balsamique Casa di mattoni, sans oublier le site de vente en ligne de vin, saumon et autres délices culinaires. Ces différentes lignes d'activité constituent le petit empire de Franz Derungs et Pascal Rothenbühler. Tous deux passion-

«Nous misons sur une stratégie de diversification pour ne pas être entièrement tributaires de l'activité de restauration.»

Franz Derungs, codirecteur Ziegelhüsi Gastronomie & Hotel et Casa di mattoni



«Depuis 2015, nous vendons notre vinaigre balsamique sous la marque Casa di mattoni à des restaurants haut de gamme et à des épiceries fines, mais aussi via notre boutique en ligne et notre hôtel-restaurant. Notre manufacture produit aujourd'hui 10 000 litres; nous voulons en écouler trois fois plus d'ici à cinq ans.»

nés de gastronomie, ils ont pour ambition d'associer qualité artisanale et plaisirs du palais. C'est dans cette optique qu'ils font sans cesse évoluer leur affaire, pas à pas, avec pour principal objectif de développer la manufacture de vinaigre balsamique, tout en complétant l'assortiment commercialisé en ligne par leurs propres produits et par l'importation de saumon. Les acheteurs de ces denrées sont surtout des épiceries fines et des professionnels de la restauration haut de gamme. «Nous voulons et nous devons impérativement poursuivre notre croissance», affirme Franz Derungs. La restauration étant un secteur difficile, où il faut beaucoup de personnel, la diversification est selon lui un bon moyen de faire face aux fluctuations.

Dès le départ, Franz Derungs et Pascal Rothenbühler ont financé leurs activités essentiellement par leurs propres moyens, complétés par une petite part de capitaux d'actionnaires externes. «Nous sommes très attachés à notre indépendance, et nous devons avoir la possibilité de développer nos activités sur le long

terme», précise Franz Derungs. L'installation de la manufacture, avec tous les équipements nécessaires, a représenté l'un des plus gros efforts de financement pour les deux entrepreneurs, qui ont alors fondé la société Swiss Vinegar Manufactory AG, en 2013.

Des hauts et des bas. Peu après, en 2014, la Swiss Vinegar Gastro AG voyait le jour puis, début 2015, les deux associés reprenaient l'établissement Ziegelhüsi Gastronomie & Hotel, y compris la gestion de cinq restaurants d'entreprise en ville de Berne. «Ce dernier point a représenté le plus grand défi financier, et de loin. L'organisation avec les cinq sites nous a été prescrite et les charges de personnel étaient élevées, ce qui ne nous laissait qu'une faible marge de manœuvre. Alors, en 2016, nous avons décidé d'arrêter la restauration d'entreprise et de nous concentrer sur notre cœur de métier», explique Franz Derungs. Pour lui, cet exemple montre bien que la croissance n'est jamais aussi linéaire que prévu, mais que, face à des revers, il faut continuer

d'innover pour réaliser sa vision en adoptant une posture clairement identifiable, que les hôtes et les clients vont aussi ressentir. «Nous y travaillons jour après jour», ajoute-t-il.

Toujours plus d'organisation. Comment son rôle d'entrepreneur a-t-il évolué avec le développement des activités? Franz Derungs commente: «Pour moi, il est essentiel de trouver le juste équilibre entre exploitation et planification stratégique, notamment pour les activités réalisées en dehors de l'entreprise. Dans les deux cas, on a affaire à des relations humaines et cela suscite des besoins, ce qui rend parfois la planification difficile». En tant que patron d'un hôtel-restaurant, il se doit d'être physiquement présent aussi souvent que possible. En parallèle, le travail de planification et d'organisation ainsi que les activités de vente ont gagné en intensité ces derniers mois. Il faudra donc préparer les prochaines étapes de croissance encore plus à l'avance et éviter au maximum les décisions de dernière minute.

Facteurs de réussite pour une saine croissance de la petite entreprise

Christian Kobler

Les entreprises en croissance sont confrontées à toute une série de nouveaux défis. Pour pouvoir les relever, il est bon de connaître les facteurs de réussite qui contribuent à une saine démarche de croissance. En voici un aperçu.

Quand on travaille seul ou dans une petite équipe, on n'a pas besoin d'être très organisé. Il suffit souvent d'être réactif et intuitif. Il en va tout autrement quand la petite entreprise gagne en ampleur, car une kyrielle de nouveaux défis surgissent. Une croissance saine a besoin d'un fondement solide, avec une conception de la gestion basée sur la confiance, comme le montre l'illustration 06. Ce fondement comporte trois piliers qui soutiennent la croissance.

■ **Pilier 1: organisation et finances.** Une organisation appropriée, des processus bien conçus et une forme juridique adaptée permettent à l'entreprise d'être efficace et structurée. Une gestion financière avisée et une bonne planification des liquidités lui garantissant un maximum de sécurité et de visibilité lors de sa croissance.

■ **Pilier 2: clients et marché.** Pour pouvoir concevoir et proposer les produits ou services qui répondent au mieux à la demande, il faut bien comprendre le marché et la clientèle.

■ **Pilier 3: compétences, capacités et coopération.** Le développement des compétences et des capacités requises, y compris en coopération avec des partenaires externes, est indispensable pour accéder au niveau de performance nécessaire à la croissance.

Facteurs de réussite – une sélection

Voici une sélection de facteurs de réussite à prendre en compte pour une saine croissance.

Facteur de réussite n°1: se prémunir contre les risques de personnel. Qui ne connaît pas d'entrepreneurs, certes indépendants, mais qui font pourtant tout eux-mêmes, y compris les soirs et les week-ends, au point de ne plus avoir de temps pour soi ni de vie de famille? L'entrepreneuriat devient alors une forme d'auto-exploitation. Il faut pouvoir prendre le temps pour se détendre, mais aussi pour réfléchir, planifier et penser au développement futur de l'entreprise. C'est pourquoi un responsable de petite entreprise doit impérativement s'entourer d'un suppléant et d'une équipe, à plus forte raison quand il a des projets de croissance. En l'absence d'une bonne suppléance, il est à la merci du sort, un arrêt de travail prolongé pouvant à tout moment compromettre l'avenir de son activité. Un cabinet de massage peut sans doute se passer d'une suppléance pendant un certain temps, même si une telle interruption lui fera perdre quelques clients. En revanche, une société fiduciaire ou une petite entreprise informatique sera tôt ou tard mise à mal commercialement dans pareil cas, car la clientèle attend toujours de tels prestataires qu'ils soient extrêmement fiables, compétents et disponibles.

Facteur de réussite n°2: définir la finalité de la croissance. Faites le point sur les raisons qui vous motivent à développer votre entreprise. La crois-

info

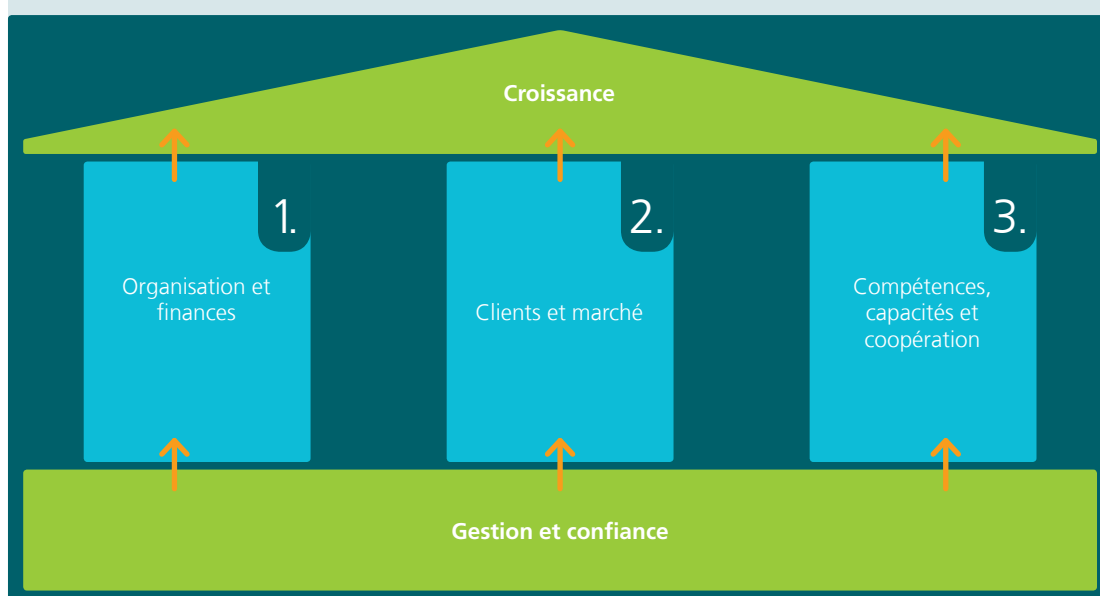
La taille idéale



Demandez-vous quelle taille doit avoir votre entreprise pour répondre aux exigences de sa clientèle. Dans ce cadre, il vous faut raisonner en termes de disponibilité du personnel et des ressources mais aussi d'étendue des compétences, sachant que la charge de travail et le niveau de stress de toute l'équipe ne doivent pas dépasser les limites du raisonnable.

Les termes [mis en évidence](#) sont brièvement expliqués dans le glossaire en fin de numéro.

Illustration 06 Un fondement solide pour la croissance



Une saine croissance repose sur trois piliers, mais la pièce maîtresse est leur fondement, l'essence même de l'entrepreneuriat: la gestion et la confiance

sance n'est pas en soi une panacée, ni un gage de succès. Elle est porteuse de changements radicaux et de risques nouveaux. Néanmoins, renoncer à une stratégie de croissance peut aussi entraîner la réussite de l'entreprise et la conduire à l'échec. À cet égard, votre réflexion devra également prendre en compte la taille de l'entreprise (voir l'info page 13).

Facteur de réussite n° 3 : évoluer avec l'entreprise.

Pour être en mesure d'assurer une saine croissance, il faut disposer d'un certain nombre d'aptitudes, mais celles-ci ne doivent pas nécessairement être réunies en une seule et même personne. L'une des problématiques de la croissance est que l'entrepreneur doit être capable de réévaluer sans cesse le rôle et la mission qu'il assume au sein de la structure et de les adapter à la taille de cette dernière. Les chefs d'entreprise les plus performants possèdent à la fois des compétences techniques et sociales. Un bon coiffeur n'est pas seulement un spécialiste du cheveu : il se soucie également du bien-être de sa clientèle. Si son salon est amené à s'agrandir, il aura davantage de

tâches administratives et organisationnelles à gérer. Il sera donc de moins en moins disponible pour les coupes de cheveux et le contact avec la clientèle en pâтира.

Il est donc du devoir de l'entrepreneur de s'interroger sur son propre rôle. Pour pouvoir conjuguer croissance et professionnalisme, il faut aussi prévoir une certaine **supervision**, en gardant à l'esprit qu'un entrepreneur ne doit pas forcément prendre en charge toutes les tâches lui-même (voir info).

Facteur de réussite n° 4 : savoir déléguer. Un entrepreneur qui n'arrive pas à déléguer des tâches et à faire confiance à autrui n'est pas en mesure de promouvoir une croissance durable. Il fait lui-même obstacle au développement de son entreprise. Certes, dans la phase de démarrage, il n'est pas anormal que le patron abatte un travail considérable, mais, lorsque l'entreprise se met à grandir, il doit absolument gérer et organiser son équipe avec habileté. Son objectif n'est plus d'accroître son efficacité et sa performance, mais celles de ses troupes.

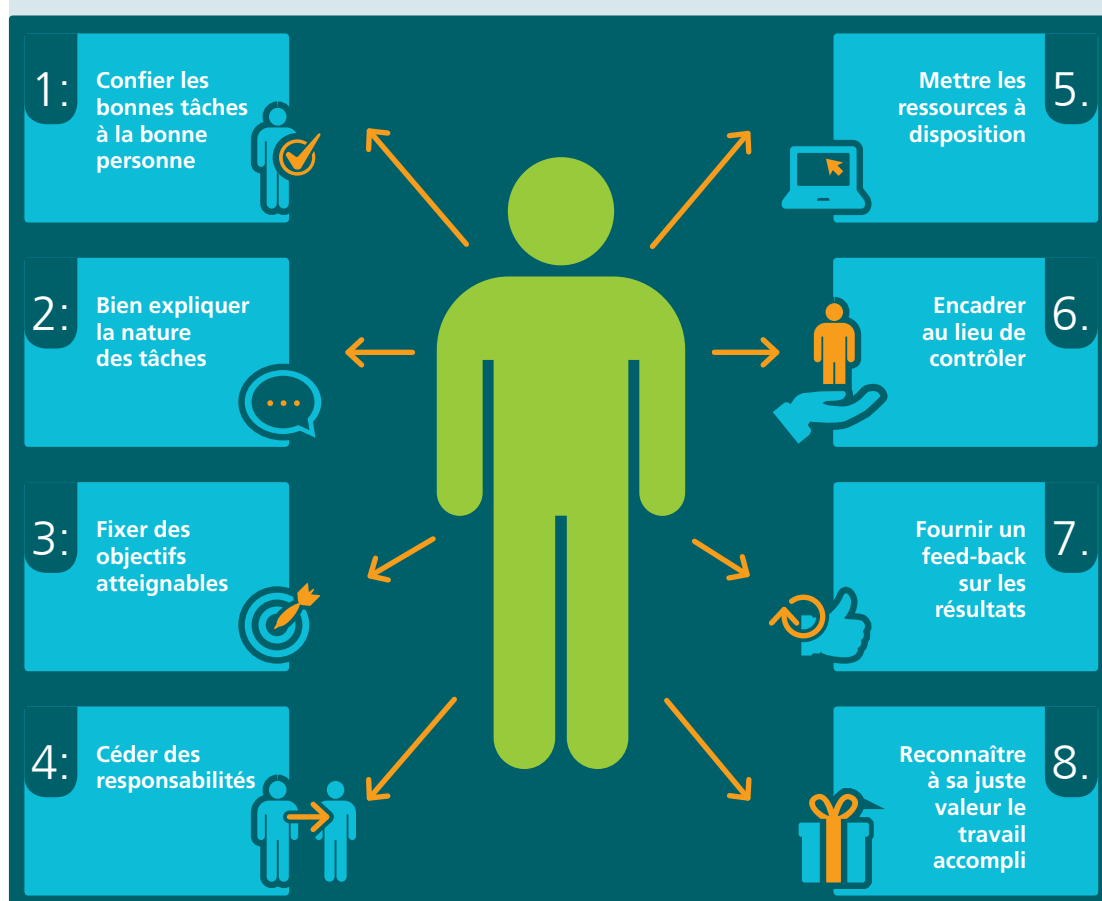
info

Que faire soi-même, que déléguer?



En cours de croissance, il vaut souvent mieux continuer d'influer sur la gestion spécialisée, sur une approche spécifique du service à la clientèle ou sur la prospection commerciale, et déléguer les tâches organisationnelles en interne ou à l'extérieur. Plus le service à la clientèle, la prospection commerciale ou les relations avec les clients sont spécifiques, plus il est important que la direction continue de s'en charger.

Illustration 07 Savoir déléguer



Un entrepreneur qui veut promouvoir la croissance de son entreprise doit savoir déléguer. L'illustration ci-contre récapitule les huit règles essentielles en la matière.

Source: zweikern.com/blog/delegieren

Facteur de réussite n°5: s'entourer d'un réseau.

Il s'agit ensuite de combler les lacunes en matière de qualifications et de compétences via des recrutements appropriés ou des partenariats externes. Un excellent cuisiniste ne sera pas pour autant un bon chef des finances et une avocate hors pair ne maîtrisera pas nécessairement l'art de la vente. Il faut donc mettre en place un écosystème performant et cohérent regroupant toutes sortes de compétences internes et externes. Les entrepreneurs qui négligent cette étape vont au-devant d'un échec à un stade ou à un autre du déploiement de la stratégie de croissance. Les responsables de petites structures hésitent parfois à faire appel à des partenaires extérieurs pour des raisons financières. Ce raisonnement à court terme va à l'encontre de la croissance, de la flexibilité et du professionnalisme. Parmi les exemples typiques d'activités qu'il est judicieux de déléguer figurent les tâches comptables et fiscales, la gestion des salaires et des assurances sociales, ainsi que l'informatique et le nettoyage. Dans certains cas, il ne s'agit pas seulement d'externaliser le travail, mais aussi d'avoir recours à un savoir-faire spécifique que seul un partenaire externe peut apporter à l'entreprise.

Facteur de réussite n°6: promouvoir le travail en équipe.

Pour développer le réseau de compétences, il faut être capable de parfaitement mesurer ses propres atouts et ceux des membres du personnel. À cet égard, le plaisir à travailler est une bonne base d'appréciation. Seuls les employés qui s'épanouissent dans leur fonction peuvent mettre à profit leurs points forts au sein et au service de l'entreprise. Certes, il est important que les tâches confiées correspondent aux compétences mais, chaque fois qu'une prestation est le fruit d'un travail collectif, c'est la qualité de la collaboration qui prime. Lorsque l'esprit d'équipe se double d'une bonne organisation, le résultat est exceptionnel. Si l'organisation est impeccable, mais que la collaboration laisse à désirer, la prestation sera médiocre. À l'inverse, une équipe qui collabore très bien pourra fournir de bonnes prestations même si l'organisation n'est pas optimale. Dans le meilleur des cas, elle saura cerner et résoudre par elle-même les problèmes d'organisation, et instaurer ainsi des conditions idéales.

Il n'existe pas de recette miracle pour constituer une équipe performante, seulement quelques règles élémentaires à suivre pour promouvoir une collaboration fructueuse. En tout premier lieu, les relations doivent être empreintes d'estime, surtout lorsque des problèmes surviennent. Quand l'entreprise se développe, de nouveaux employés

et partenaires externes doivent être intégrés. Dans ce contexte, il vaut mieux aborder les difficultés relationnelles avant les problèmes factuels, car tant que la motivation à collaborer est en berne, les problèmes concrets ne peuvent pas être résolus.

Facteur de réussite n°7: adapter la forme juridique.

Les petites entreprises optent souvent pour la raison individuelle, une forme juridique très pratique car elle permet de simplifier la comptabilité, d'alléger la charge administrative et de se passer des audits. Néanmoins, ce statut présente un inconvénient majeur: l'entrepreneur est personnellement responsable de tous les engagements de l'entreprise. En phase de croissance, les risques potentiels sont plus importants et la responsabilité personnelle de son dirigeant peut entraîner de lourds préjudices financiers pour lui-même et pour sa famille. Par exemple, si un client soumet une demande d'indemnisation à l'entreprise, cette dernière en répond sur sa fortune, mais aussi sur la fortune privée de son propriétaire. C'est pourquoi la société de capitaux – et en premier lieu la Sàrl (mais aussi, éventuellement, la société anonyme) – représente la forme juridique la mieux adaptée, même pour une petite entreprise. Elle permet en effet de limiter la responsabilité de cette dernière aux avoirs de l'entreprise et d'exclure, en temps normal, toute implication financière personnelle de l'entrepreneur. La charge administrative peut être ramenée à des proportions raisonnables avec l'aide d'un fiduciaire chargé des formalités telles que les procès-verbaux de la société. De plus, contrairement à la société individuelle, la société de capitaux permet de clairement dissocier l'entité juridique du personnel, chef d'entreprise compris, ce qui aide à avoir les idées claires sur le développement de l'entreprise.

Facteur de réussite n°8: préserver ses liquidités.

Pour s'engager dans une saine croissance, l'entreprise doit trouver le juste équilibre entre nouveaux contrats à honorer et ressources à mobiliser en fonction de sa situation. Si elle est en plein essor, jusqu'à ce qu'elle dispose des capacités requises, elle peut rencontrer des problèmes de qualité ou d'approvisionnement, ce qui risque de mécontenter ses clients, d'entacher sa réputation et d'occasionner des frais supplémentaires qu'elle ne pourra pas répercuter sous peine d'irriter encore davantage sa clientèle. En revanche, si elle augmente ses capacités en termes de personnel, de machines ou d'espace et que les ventes ne suivent pas, elle aura davantage de charges, mais pas davantage de recettes pour les couvrir, avec

astuce**Promouvoir aussi une croissance interne**

Croître ne signifie pas uniquement progresser sur le plan financier. Il est tout aussi important – voire plus – de promouvoir la croissance interne de l'entreprise, laquelle ne se manifeste pas seulement en période faste, mais aussi et surtout quand les temps sont durs. Il est alors essentiel de fédérer les compétences, de tenir bon, de se motiver et de concevoir ensemble de nouvelles solutions, en cultivant la patience et la persévérance, l'audace de s'ouvrir à la nouveauté et la confiance dans le changement. Il y a des chances pour que, à la prochaine embellie, cette croissance interne rejaille sous la forme d'une croissance économique. Elle constitue donc un atout majeur.

des pertes à la clé. Pour trouver le bon compromis, mieux vaut étudier les deux scénarios. Dans certains cas, on peut tout à fait engranger les contrats avant de se doter des capacités nécessaires. Un peintre en bâtiments gratifié d'une commande d'envergure n'aura pas de problème s'il peut faire appel à un réseau de peintres pour lui prêter main-forte. De même, une entreprise qui est en situation confortable sur le front des liquidités et qui a de bonnes perspectives commerciales peut raisonnablement accroître ses capacités avant d'obtenir des contrats, notamment si elle investit dans le recrutement de forces de vente. Mais parfois, le renforcement des capacités est une condition sine qua non pour obtenir des commandes. Quand un dentiste veut pouvoir proposer des obturations réalisées à l'aide d'un système de DAO, il lui faut tout d'abord investir dans une machine. Il est important de bien mesurer à quel rythme et jusqu'à quel point les capacités, et donc les dépenses, peuvent être augmentées, puis de nouveau réduites si les commandes viennent à manquer. S'il s'avère que les estimations ont été trop optimistes et que l'évolution des commandes est telle qu'elle ne permet pas de couvrir les coûts, puis de payer les factures, la situation peut dégénérer en faillite ou imposer la souscription d'un crédit relais qui créera un lien de dépendance à l'égard du prêteur. C'est pourquoi il est vital de bien anticiper l'évolution des liquidités.

Facteur de réussite n°9: parer à l'éventualité d'une croissance zéro. Les résultats fluctuent d'une année à l'autre et certains contrats sont moins rentables qu'il y paraissait sur le devis. Dans la vie d'une entreprise, les revers, les retards et les déconvenues sont inévitables. Ces différents cas de figure doivent être envisagés et planifiés en toute lucidité. À l'image d'un cactus qui peut survivre à plusieurs années de sécheresse ou encore d'un bambou qui plie mais ne rompt pas dans la tempête, une entreprise doit être préparée à résister aux intempéries. C'est ce qu'on appelle la résilience.

Conclusion

Une petite entreprise a toutes sortes de bonnes raisons de grandir, mais elle doit impérativement les mettre à plat et tenir compte des principaux facteurs de réussite. Cette approche lui permettra d'être bien armée pour s'engager dans la croissance en mettant toutes les chances de son côté.

Check-list: facteurs de réussite

Pour savoir si vous êtes bien préparé pour la croissance de votre entreprise, répondez aux questions ci-après. Plus vous pouvez cocher de cases, plus les voyants sont au vert.

Facteur de réussite n° 1: se prémunir contre les risques en matière de personnel

- ☐ J'ai mis en place une suppléance efficace.

Facteur de réussite n° 2: définir la finalité de la croissance

- ☐ Je sais pourquoi mon entreprise veut ou doit croître.
- ☐ Je connais la taille idéale pour mon entreprise.
- ☐ Je sais comment conquérir de nouveaux clients et décrocher de nouvelles commandes.

Facteur de réussite n° 3: évoluer avec l'entreprise

- ☐ J'ai conscience que mon rôle est appelé à changer.
- ☐ J'ai défini mes rôles et je me réjouis à l'idée de les endosser.

Facteur de réussite n° 4: savoir déléguer

- ☐ Je sais quelles sont les tâches dont je souhaite et celles dont je ne souhaite pas me charger moi-même en tant que petit entrepreneur.
- ☐ Je sais déléguer.

Facteur de réussite n° 5: s'entourer d'un réseau

- ☐ Je connais mes propres forces et faiblesses.
- ☐ Je connais les forces et faiblesses des membres du personnel.
- ☐ Je sais quelles sont les tâches que je souhaite externaliser en fonction de la taille de l'entreprise.
- ☐ Je connais des partenaires qui peuvent se charger des tâches à effectuer en externe.

Facteur de réussite n° 6: promouvoir le travail en équipe

- ☐ Je sais comment développer les compétences et les capacités de l'équipe afin de maîtriser la croissance.
- ☐ Je sais comment adapter la forme d'organisation.
- ☐ Nous entretenons une culture propice à la collaboration.

Facteur de réussite n° 7: adapter la forme juridique

- ☐ Je sais pour quelle forme juridique j'opterai si l'entreprise gagne en ampleur.

Facteur de réussite n° 8: préserver ses liquidités

- ☐ Je recherche l'équilibre entre obtention de nouveaux contrats et acquisition de ressources dans chaque nouveau cas de figure.
- ☐ Je sais comment nous financerons la croissance.
- ☐ Je connais les effets de la croissance sur les liquidités.

Facteur de réussite n° 9: parer à l'éventualité d'une croissance zéro

- ☐ J'ai aussi prévu les phases d'intempéries.

Enfin: j'ai un plan B si la croissance n'arrive pas comme prévu.

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

«La réorganisation de la distribution a relancé notre croissance.»

BioApply Sàrl



Entreprise et siège BioApply, Gland, bioapply.com

Branche, activité Fabrication et distribution de produits biologiquement dégradables ou d'origine végétale, conseil

Création 2006

Effectif 8 collaborateurs et collaboratrices

Objectif Croître en Suisse et à l'étranger

De plus en plus, les produits BioApply se portent à bout de bras: basée à Gland, l'entreprise est spécialisée dans le développement, la production et la commercialisation de sacs double usage compostables pour le commerce de détail. Son directeur, Frédéric Mauch, nous explique où il perçoit un potentiel de croissance.

Selon l'hebdomadaire économique Handelszeitung, BioApply compte parmi les entreprises suisses en plein essor. Comment en est-elle arrivée là?

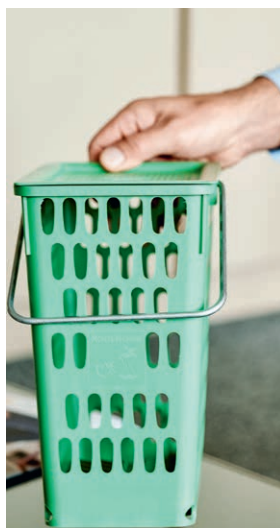
→ Au départ, quand j'ai fondé la société, je voulais développer des produits de masse fabriqués à partir de matériaux durables, biodégradables – par exemple des tongs. Bien qu'ayant travaillé d'arrache-pied à ce projet, nous n'avons pas obtenu de résultats satisfaisants. Nous avons donc réorienté notre activité de base sur la production de sacs double

«Avec nos onze années d'expérience, nous sommes les spécialistes suisses du sac biodégradable.»

Frédéric Mauch, CEO de BioApply



«Nous avons développé la «P'tite poubelle verte» pour Genève. Maintenant, d'autres villes s'y intéressent.»



usage non seulement biodégradables mais aussi compostables. Distribués dans les magasins, ils servent d'abord à transporter les achats et ensuite à collecter les déchets végétaux, avant de partir avec eux au compostage. Ils sont aisément reconnaissables à leurs lignes blanches ou à leurs éléments de texte imprimés sur fond grillagé.

Quelle est la taille du marché suisse pour ces sacs?

→ Dans le commerce de détail, on recense 312 millions de sacs écoulés chaque année dans les magasins, sachant qu'actuellement seulement 2% d'entre eux sont compostables. Le potentiel de progression est donc considérable. Pour augmenter la part des sacs compostables, il nous faut encore accomplir un énorme travail de persuasion.

Vous commercialisez aussi vos sacs compostables en France. Quel potentiel de croissance voyez-vous là-bas?

→ Un grand potentiel car, contrairement à la Suisse, la grande distribution est désormais obligée de proposer des sacs compostables aux rayons des fruits et légumes. C'est donc pour nous un marché intéressant, même si la concurrence y est plus rude. BioApply a pour elle d'être très

compétitive. De plus, nos onze années d'expérience sont appréciées.

Quels sont les autres segments sur lesquels opère BioApply?

→ Nous avons pour deuxième ligne d'activité la conception, la production et la vente de sacs réutilisables fabriqués à partir de matières premières renouvelables. Les solutions pour la gestion des déchets sont une troisième corde à notre arc. Dans ce domaine, nous travaillons notamment avec le canton de Genève, qui, contrairement à d'autres cantons, ne prélève pas de taxe poubelle. Pour inciter la population à trier les déchets végétaux, nous avons développé la «P'tite poubelle verte», qui est distribuée par étapes à l'ensemble des ménages, avec nos sacs compostables. Cette poubelle verte, qui se distingue par ses orifices d'aération, permet de stocker les déchets végétaux jusqu'à une semaine sans produire d'odeurs.

Quelle croissance visez-vous pour les cinq prochaines années?

→ Notre chiffre d'affaires est en constante augmentation depuis 2012. Il a atteint 3 millions de francs l'an dernier. Pour les cinq prochaines années, nous tablons sur une progression significative, pour atteindre 10 millions. Nous voulons maintenir une courbe ascendante en ma-

tière de marges. Du fait de notre expertise, nous sommes de plus en plus sollicités pour traiter des cas spéciaux. C'est ainsi que l'un de nos clients nous a demandé de mettre au point un sac compostable également adapté aux aliments humides. Pour un autre, nous avons réalisé un sac compostable extrêmement fin, et par conséquent très économique.

Quel a été votre rythme de croissance jusqu'en 2012?

→ Après une lente progression initiale, j'ai constaté que notre chiffre d'affaires stagnait. Pour y remédier, j'ai réorganisé les activités de vente. Depuis, nous sommes de nouveau plus présents sur les sites de nos clients, où nous pouvons mieux comprendre leurs besoins. Ces efforts au niveau de la distribution ont porté leurs fruits.

Quelles ont été vos motivations quand vous avez créé BioApply, en 2006?

→ Elles étaient d'ordre personnel. La pollution par le plastique est un vrai problème, en Suisse comme ailleurs. Je suis un amoureux de la nature et c'est pour contribuer à la préserver que j'ai fondé BioApply. À l'époque, nous ne savions pas vraiment si ce thème avait un avenir. Aujourd'hui, nous voyons que les choses sont en train d'évoluer.

Faire grandir et prospérer une petite entreprise

Lukas Scherer

Les petites entreprises recèlent un fort potentiel de croissance. Mais quels sont les points à prendre en compte – et dans quelles directions peuvent-elles orienter leur croissance?

Si seulement 10% des quelque 500 000 petites entreprises suisses de moins de 10 salariés augmentaient chaque année leurs effectifs d'une personne, il en résulterait la création de 50 000 nouveaux emplois, et donc une contribution majeure à l'économie nationale. Dans l'esprit du public, la croissance est souvent assimilée à une augmentation des effectifs. Qui plus est, il existe peu d'indicateurs financiers dans ce domaine. La progression du chiffre d'affaires ou de la part de marché par rapport aux exercices antérieurs n'intéresse que peu les petites entreprises, pas plus que l'accroissement de la valeur globale de l'entreprise.

D'après mon expérience de chercheur et de consultant, c'est bien plus la valeur ajoutée abstraite de l'entreprise que recherche l'entreprise à travers la croissance. Or, cette valeur ajoutée abstraite comporte de multiples facettes. Plutôt que de multiplier le nombre de clients, le petit entrepreneur aspire à entretenir et à intensifier les relations client existantes, qui ont souvent un ca-

ractère personnel. Et plutôt que de conclure une alliance, il cherchera à préserver sa marge de manœuvre entrepreneuriale.

Croissance qualitative ou quantitative

Dans une petite entreprise, il est important de faire la distinction entre croissance quantitative et qualitative. La croissance quantitative se mesure principalement à l'évolution positive du chiffre d'affaires ou du bénéfice, et notamment de l'**EBIT**, ainsi qu'à l'augmentation de la part de marché ou du nombre de salariés. Pour la croissance qualitative, ce sont des facteurs, tels que le développement de capacités d'innovation, la conquête de clients clés stratégiques, l'amélioration de l'image de marque ou une meilleure maîtrise des processus, qui servent de référence.

Exemple: croissance qualitative pour devenir numéro un. Le dirigeant d'une entreprise du secteur de la publicité et du graphisme a délibérément décidé d'exercer son activité en solo. Son ambition: atteindre l'**excellence** en misant sur sa propre personne. Sa démarche vise avant tout à offrir une valeur ajoutée à ses clients en travaillant person-

info

Vecteurs de croissance



La croissance prend sa source au sein même de l'entreprise ou de son environnement. Si elles représentent un défi, les nouvelles réglementations ainsi que les évolutions technologiques, économiques et sociétales offrent aussi des possibilités d'enclencher un processus de croissance. Pour qu'elles puissent être exploitées, il faut un chef d'entreprise déterminé, une gestion positive des relations avec les partenaires clés et un modèle commercial évolutif.

Les termes [mis en évidence](#) sont brièvement expliqués dans le glossaire en fin de numéro.

Illustration 08 Tâches centrales liées à la croissance

Identifier le potentiel de croissance	Franchir les obstacles à la croissance	Définir les stratégies de croissance	Se donner les moyens de la croissance	Maîtriser et modeler la croissance	Ces cinq tâches centrales doivent être abordées sur un mode structuré et méthodique, quel que soit le type de croissance envisagé par la petite entreprise.
Potentiel interne - Quelles sont nos compétences clés? - Où se situe notre potentiel interne? Potentiel externe - Quels sont les débouchés commerciaux pour notre produit ou prestation? - Quelles innovations pouvons-nous réaliser?	Structure de gestion et organisation - De quelle structure de gestion avons-nous besoin? - Comment impliquer le personnel dans la démarche de croissance? Processus - Comment adapter les processus? Concurrence - En quoi la croissance change-t-elle la donne en matière de marché et de concurrence, et comment réagir?	Stratégies de croissance Quelle stratégie poursuivons-nous? - Nouveaux domaines et modèles - Développement de produits - Pénétration du marché - Développement du marché - Diversification Grandes orientations Dans quelle direction allons-nous? - Croissance organique - Croissance inorganique	Ressources De quelles ressources avons-nous besoin? - Personnel et savoir-faire (interne ou externe) - Finances - Infrastructures - Coopérations - Partenariats et alliances	Gestion de la croissance et du changement Pas de croissance sans changement: - Comment définissons-nous les nouvelles relations hiérarchiques entre les propriétaires et le personnel? - Quels sont les nouveaux défis à relever en matière de développement du personnel et de l'organisation, d'échanges avec les bailleurs de fonds, de reporting, de contrôle de gestion, etc.?	

nellement avec eux. Sa motivation et ses connaissances spécifiques sur les «Jeux olympiques» l'amènent à atteindre un haut niveau de performance dans les prestations qu'il entend fournir, sans être entravé par des tâches administratives, telles que gestion et encadrement du personnel. Concentré sur son projet, il continue de développer ses compétences clés au fil des ans. Il ne voit pas en quoi s'entourer de collaborateurs apporterait un plus à ses clients. Le recrutement de personnel l'empêcherait d'exercer à plein temps sa fonction d'expert et il serait de plus responsable au premier chef de la prospection commerciale ainsi que de la gestion du personnel. Il ne s'engage dans des coopérations ou des alliances stratégiques que si elles répondent à sa conception de l'excellence.

Croissance organique ou inorganique

Qu'il mise sur une croissance quantitative ou qualitative, le petit entrepreneur a cinq tâches centrales à gérer (voir illustration 08). Ce faisant, il faut qu'il mène une réflexion et définisse l'orientation à donner dans le cadre de la stratégie de croissance, en déterminant si son entreprise doit suivre une croissance organique ou inorganique. Dans cette décision, sa personnalité jouera un rôle central, car c'est elle qui conditionnera non seulement l'orientation, mais aussi le rythme de la croissance et les activités qui vont la générer.

Croissance organique. La croissance organique correspond à une croissance naturelle et graduelle. Les évolutions partent de l'intérieur et découlent des moyens et du savoir-faire disponibles au sein de l'entreprise. Il s'agit d'un processus de développement au long cours. L'entrepreneur et, avec lui, son personnel franchissent plusieurs stades de maturité s'accompagnant de crises organisationnelles qu'il leur faut résoudre. Pour des observateurs neutres, cette croissance organique paraît à la fois prévisible, logique et compréhensible. Les objectifs poursuivis semblent pouvoir être atteints avec plus de sécurité et moins de risques que dans le cas d'une croissance inorganique.

Exemple: croissance organique «pas à pas». En 2004, un architecte de St-Gall ouvre son propre bureau en optant pour la raison individuelle. Aujourd'hui, il est à la tête d'une société anonyme employant dix personnes. Dès le départ, il souhaitait exercer le métier d'architecte en indépendant, en étant mû par une volonté de s'identifier personnellement à son entreprise mais aussi, et surtout, de jouir d'une liberté de décision et de créa-

tion. Bien qu'indispensables, le chiffre d'affaires et les bénéfices n'étaient – et ne sont toujours pas – à ses yeux les enjeux centraux de la croissance. Pour pouvoir réaliser des projets de bâtiments publics ou de moyenne envergure, il a étoffé son équipe un peu plus chaque année par ses propres moyens, tout en externalisant ou en sous-traitant l'ensemble des tâches jugées sans lien avec son cœur de métier. Aujourd'hui, son entreprise a atteint une taille optimale, ce qui lui permet de se concentrer sur son image de marque et sur sa rentabilité. La croissance qualitative au niveau du service ainsi que la qualité des différentes étapes de travail et du produit final, mais aussi l'image renvoyée par l'entreprise, sont donc ce qui motive sa conduite. Le fait de ne pas recruter davantage de collaborateurs et collaboratrices n'est pas à interpréter comme du surplace, mais comme un moyen d'orienter la croissance de l'intérieur, pour exploiter d'autres potentialités.

Croissance inorganique. Les stratégies de croissance inorganique sont quant à elles associées à des avancées et innovations plus radicales, voire disruptives. Ces avancées et processus de changement peuvent être amorcés par des coopérations, des alliances stratégiques et des rachats d'entreprises ou des coentreprises et des fusions avec d'autres sociétés. L'entreprise peut ainsi accélérer son propre développement, que ce soit grâce à l'apport de savoir-faire du partenaire, à l'ouverture sur de nouvelles cultures ou systèmes de valeurs, à l'accès à de nouveaux marchés ou à la possibilité de s'inspirer d'autres processus, technologies et méthodes. Avec la croissance inorganique, c'est donc aussi en quelque sorte la structure cellulaire, l'ADN de l'entreprise qui se modifie, comme si on lui injectait du sang neuf ou si on la soumettait à une cure de jouvence. La réduction des délais de développement ainsi que l'exploitation des synergies et des nouveaux potentiels font partie des nombreux avantages escomptés. Néanmoins, la croissance inorganique n'est pas sans risques, car il faut enjamber les fossés culturels, harmoniser les systèmes et les procédures, établir de nouvelles structures, règles et formes de communication communes. De plus, il faut du temps pour instaurer la confiance et s'adapter aux nouveaux processus. Pour une petite entreprise, la croissance inorganique est surtout intéressante quand les ressources requises pour franchir une nouvelle étape de développement manquent en interne, sachant qu'il faut généralement disposer de moyens financiers supplémentaires pour pouvoir aller de l'avant. En fonction du contexte et du point de vue adopté, l'apport de fonds propres supplémentaires ou de

info

La croissance est l'affaire du chef



La décision de s'engager dans une démarche de croissance ou d'y renoncer incombe au propriétaire de la petite entreprise. Dans le choix qu'il fait, différents facteurs liés à sa personne entrent en ligne de compte, à savoir notamment:

- les compétences personnelles en matière de développement d'entreprise
- la motivation pour assurer la croissance de l'entreprise
- la capacité d'évoluer dans son propre rôle
- le besoin individuel de liberté
- l'aptitude à collaborer avec des bailleurs de fonds et d'autres tiers

Illustration 09 Tâches de gestion liées à la croissance organique et inorganique

Tâches de gestion aux différents seuils de croissance	En cas de croissance organique	En cas de croissance inorganique	Les tâches de gestion évoluent au fil de la croissance de l'entreprise, les orientations stratégiques (pour une croissance organique comme inorganique) servant alors de points de repère.
Croissance de l'entreprise par la créativité ■ Importance du chef d'entreprise / de l'expertise	Vente de produits et de services ■ Constitution d'un réseau ■ Vente personnalisée	■ Mise en réseau ■ Participation active à des consortiums	
Croissance par le recentrage ■ Gestion directe ■ Recrutement d'autres collaborateurs	Recherche et consolidation du marché de niche ■ Développement de produits / innovation ■ Augmentation des prix ■ Collaboration avec partenaires clés	■ Octroi de licence ■ Mise en réseau ■ Consortiums	
Croissance par la délégation ■ Gestion déléguée ■ Dialogue avec le personnel clé	Optimisation de la chaîne de création de valeur	■ Octroi de licence ■ Franchisage ■ Mise en réseau ■ Consortiums ■ Externalisation	
Croissance par la coordination ■ Adaptation de l'organisation ■ Communication entre les services	Pénétration du marché ■ Conquête de nouveaux groupes de clients sur les marchés existants	■ Octroi de licence ■ Franchisage ■ Mise en réseau ■ Consortiums ■ Externalisation ■ Coopérations	
Croissance par la collaboration ■ Nouveaux échelons hiérarchiques ■ Leadership et management ■ Gestion de projets	Développement du marché ■ Exploitation de nouveaux marchés	■ Octroi de licence ■ Franchisage ■ Mise en réseau ■ Consortiums ■ Externalisation ■ Management buy-in ■ Coopérations ■ Exportation ■ Alliances stratégiques ■ Coentreprises ■ Rachats d'entreprises ■ Fusions	

capitaux externes peut être envisagé. Dès lors que les fonds propres ne peuvent pas être prélevés sur la fortune personnelle, il faut se mettre en quête de nouveaux partenaires. Ces derniers voudront avoir leur mot à dire, ce qui modifiera les structures décisionnelles et les procédures. En conséquence, l'entrepreneur n'aura plus le monopole du pouvoir et devra s'adapter. Or, beaucoup ne veulent et ne peuvent pas l'accepter. Dans ce cas, la seule alternative est le financement externe. Sur le plan formel, l'entrepreneur conserve alors sa position dominante, un état de fait qui, en fonction du montant emprunté, peut changer rapidement. Les fonds externes étant rémunérés et

amortis, le prêteur est en droit d'exiger des informations et des rapports lui permettant d'évaluer la solvabilité de leur bénéficiaire, ce qui pourra être ressenti comme une forme d'ingérence, l'entrepreneur ayant à dévoiler ses stratégies et ses idées. De fait, la volonté et la capacité de fournir des informations claires, sous une forme appropriée, aux bailleurs de fonds, font souvent défaut.

Une autre façon d'actionner le levier de la croissance inorganique est de travailler avec des entreprises proches ou regroupées dans un consortium. L'entreprise profite ainsi de ressources supplémentaires et a accès à de nouveaux projets ou clients stratégiques. Dans le cas où l'en-

treprise bénéficie d'une protection sous forme de droit immatériel, de brevet, de droit d'auteur ou de marque (trademark), un octroi de licence ou un franchisage sont également envisageables. Enfin, si l'entreprise en croissance ne souhaite tout simplement pas prospecter, gérer et servir elle-même de nouveaux marchés et clients, elle peut aussi miser sur des alliances stratégiques, des coentreprises, des fusions ou des rachats d'entreprises.

Exemple: croissance organique et inorganique dans le cadre de coopérations. Les moniteurs d'auto-école exercent souvent leur activité en raison individuelle. En Suisse centrale, une école de conduite s'est constituée en société anonyme et emploie à ce jour 13 collaborateurs. Après un rachat d'entreprise, celle-ci a poursuivi sa stratégie de développement. En 2016, elle a franchi un nouveau seuil de croissance et est désormais présente sur trois sites, à Malters, Stans et Sursee. De plus, à Malters, elle propose désormais des formations de cariste. Son offre de prestations s'élargit d'année en année. Le nouveau propriétaire entend bien augmenter encore le chiffre d'affaires ainsi que les effectifs, tout en étant fermement convaincu que la qualité ne doit jamais passer au second plan et que la croissance doit rester gérable. Il veut que l'entreprise grandisse à un rythme raisonnable et que son personnel contribue activement à ce développement pour ne pas se sentir «dépasé». L'entrepreneur veut aller de l'avant et aimerait que son personnel ait plaisir à venir travailler. Jusqu'au remboursement complet des crédits bancaires souscrits pour financer le rachat de la société, il a besoin d'engranger des bénéfices et de disposer de liquidités. Dans cette optique, et pour préserver les fonds propres sans prendre de risques, il mise sur des partenariats stratégiques ciblés avec des entreprises proches pour le développement de l'entreprise.

Conclusion

Avec la croissance organique, qui se joue de l'intérieur, et la croissance inorganique, qui passe par des partenariats avec des tiers, les petites entreprises peuvent choisir entre différentes formes de croissance. C'est à leur dirigeant de déterminer quelle est la bonne formule et de juger de l'intérêt même d'une croissance au vu de la situation. Comme en témoignent les exemples cités, il peut être tout aussi judicieux de miser sur une activité en solo que de s'engager dans de solides partenariats.

Check-list: croissance organique ou inorganique

Pour quel mode de croissance votre entreprise doit-elle opter: organique ou inorganique? Cette check-list met en évidence les avantages et les inconvénients tout en posant des questions précises qui pourront vous orienter dans vos prises de décisions.

Croissance organique

Avantages	Inconvénients
■ Autonomie et liberté de décision de l'entrepreneur ■ Moins d'incertitudes et de risques ■ Contact personnel direct avec les clients et les interlocuteurs clés ■ Croissance de l'intérieur ■ Rôle central des valeurs personnelles	■ Croissance commerciale réduite, lente ■ Accès limité à d'autres ressources et marchés ■ Grandes avancées et opportunités commerciales manquées en raison d'obstacles au marché

Questions concernant la croissance organique:

- ☐ Quel est le niveau de croissance minimale dont a besoin l'entreprise? Quelle est la taille critique de l'entreprise?
- ☐ Quels marchés l'entreprise peut-elle prospecter par ses propres moyens?
- ☐ Comment l'esprit d'innovation de l'entrepreneur peut-il être insufflé au personnel?
- ☐ Quelles sont les limites du propre potentiel de développement?

Croissance inorganique

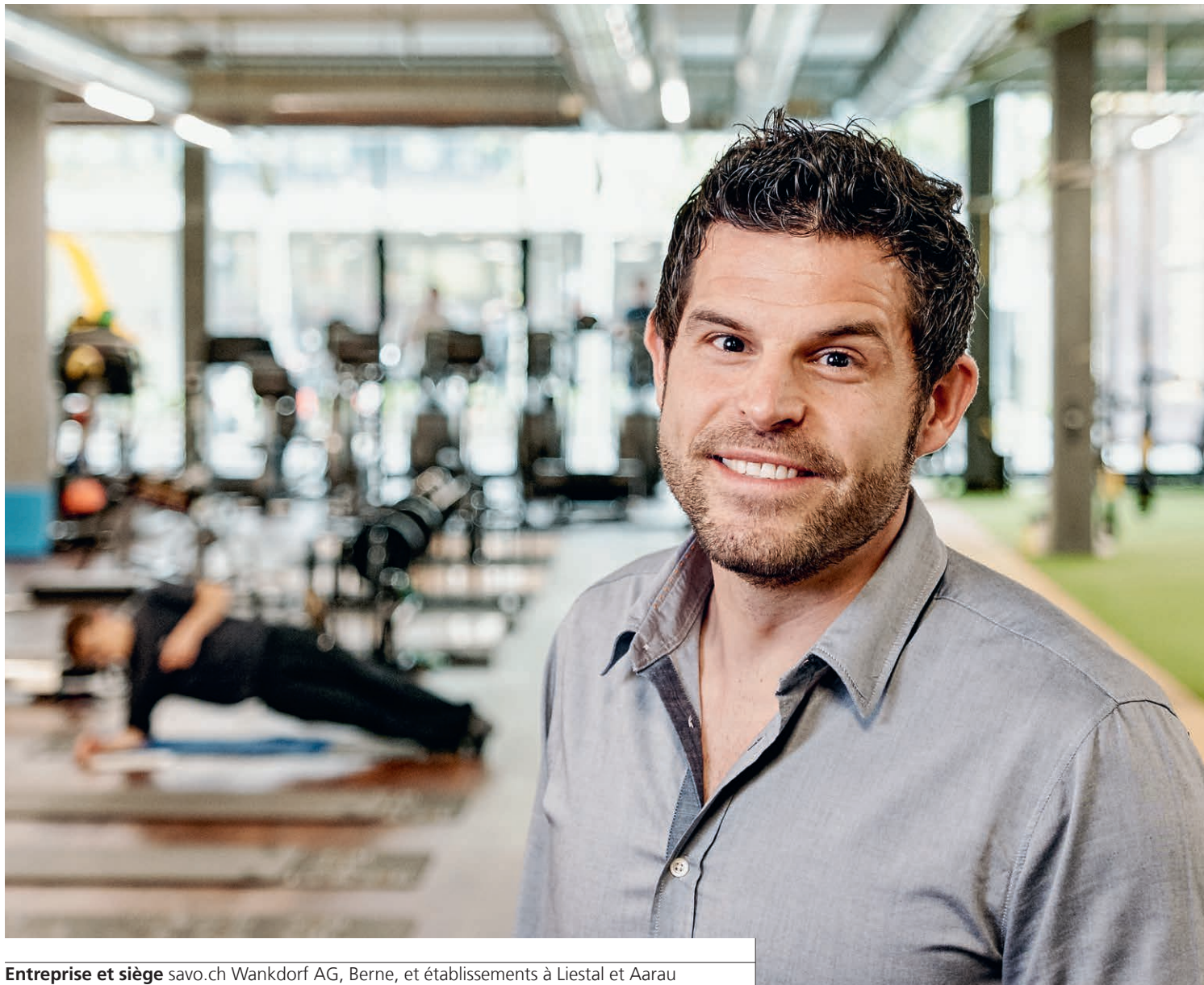
Avantages	Inconvénients
■ Acquisition plus rapide de nouvelles compétences ■ Augmentation de la part de marché et meilleures conditions d'achat ■ Croissance rapide de la taille de l'entreprise (synergies) ■ Exploitation de nouveaux débouchés commerciaux ■ Davantage de stabilité financière, avec plus de liquidités	■ Risque de s'engager dans des partenariats inégaux ■ Dispersion du pouvoir décisionnel ■ Fusion de plusieurs cultures d'entreprises et de différents intérêts, besoin d'adaptation ■ Complexification du processus de gestion et de l'entreprise

Questions concernant la croissance inorganique:

- ☐ Dans quels domaines des opportunités commerciales et des synergies peuvent-elles être exploitées avec des partenaires stratégiques?
- ☐ Quelles sont les compétences qui peuvent être acquises par le biais de fusions ou de rachats d'entreprises tierces?
- ☐ À quel degré d'autonomie le chef d'entreprise est-il prêt à renoncer?
- ☐ Quelles sont les valeurs qui doivent être présentes chez les partenaires stratégiques ou dans les entreprises rachetées?

«La croissance et la délégation de pouvoirs vont de pair.»

savo.ch Wankdorf AG



Entreprise et siège savo.ch Wankdorf AG, Berne, et établissements à Liestal et Aarau

Branche, activité Exploitation de centres de santé

Création 2006

Effectif 18 collaborateurs et collaboratrices

Objectif Une croissance assortie de nouvelles offres

Créée voici onze ans, l'entreprise de Savo Hertig a connu une croissance par paliers. Son propriétaire décrit les défis et les opportunités liés à son déménagement dans les locaux du Wankdorf, à Berne.

Il y a environ 19 mois, Savo Hertig a décidé d'installer son «Functional Trainingscenter» dans des locaux beaucoup plus spacieux au Wankdorf. Sur une surface de 1000 mètres carrés, il propose désormais un vaste éventail de services en matière de nutrition et d'activité physique. S'il est vrai qu'on y trouve aussi des tapis de course, son établissement est bien plus qu'un simple centre de fitness. «Notre centre de santé a pour vocation première d'assurer des conseils et un sui-

«De l'adolescent qui vise une carrière professionnelle à l'octogénaire en rééducation suite à une opération, nous accueillons des clients aux profils les plus variés.»

Savo Hertig, propriétaire de l'entreprise savo.ch



«Dans notre centre de santé du Wankdorf, nous proposons tout ce dont le corps a besoin: une offre d'un seul tenant et entièrement personnalisée. Cette spécificité fait que nous n'avons pas de concurrents directs.»

vi personnalisés», explique le propriétaire de l'entreprise, Savo Hertig. Quand il a lancé son affaire, voici un peu plus de dix ans, il était seul et il s'est contenté d'un local de 20 mètres carrés dans la Länggasse. Après un départ pour la Mittelstrasse en 2009, il a de nouveau plié bagage en 2016 pour s'établir au Wankdorf, où la présence de nombreuses entreprises, et donc de milliers de personnes potentiellement intéressées par son programme d'activités physiques, lui a paru prometteuse.

Des clients en guise d'investisseurs. L'installation sur ce site a bel et bien marqué un tournant dans l'histoire de l'entreprise, notamment sur le plan financier. En fait, il a eu la chance de trouver des clients prêts à investir dans son projet.

Ce mode de financement peu banal a pour principal avantage de le motiver à rembourser les fonds aussi vite que possible, même s'il ne ressent jamais de pression de la part des prêteurs: «Bien au contraire, ils me font clairement sentir qu'il n'y a aucune urgence», confirme-t-il. Le principal défi qu'il lui faut relever pour développer ses activités est sans

aucun doute la gestion du personnel. «Cela représente beaucoup de travail, car je tiens à ce que chaque collaborateur et collaboratrice intègre le concept que j'ai en tête et l'exigence de qualité qui va avec.» Pour y parvenir, cet ancien footballeur professionnel organise régulièrement des séminaires de formation interne.

De la tenue de gym au costume-cravate.

La clientèle du centre est très diversifiée: des athlètes de haut niveau aux simples amateurs, des patients en rééducation aux personnes soucieuses de leur santé ou voulant perdre du poids.

Si Savo Hertig assure encore lui-même l'encadrement de la clientèle, avec un taux d'occupation avoisinant 150%, il est de plus en plus occupé par son travail de manager. Au Wankdorf, il s'est d'ailleurs doté de structures appropriées. «Savoir déléguer et confier des responsabilités est un facteur de réussite essentiel dans une entreprise comptant 18 collaborateurs, surtout quand une poursuite de la croissance est d'ores et déjà prévue», précise-t-il. Une croissance qu'il veut toutefois qualitative plutôt que quantita-

tive: «Nous voulons améliorer nos offres et monter d'un cran, en misant davantage sur les ateliers dédiés à la santé et à la nutrition, un domaine qui réussit à l'entreprise, mais aussi, à plus long terme, en proposant des prestations numériques. Par exemple, un client qui part en vacances pourrait poursuivre son entraînement avec une application de savo.ch.»

Transmission du savoir. Partager les connaissances qu'il a acquises lors de ses études de sport à Macolin et de ses nombreuses formations en Suisse et à l'étranger lui procure, depuis toujours, une grande satisfaction. Qu'elle passe par des entretiens, des exposés, des séminaires, voire par une application numérique, cette transmission de savoir lui tient d'autant plus à cœur qu'elle a fait éclore sa carrière d'entrepreneur: durant ses études, il avait conseillé des amis sur leur alimentation et le résultat fut si probant que ses services de coach en nutrition et d'entraîneur personnel ont bientôt été sollicités par d'autres personnes, l'incitant à ouvrir son premier centre de santé quelques années plus tard.

Financer la croissance de la petite entreprise

Gabrielle Wanzenried

Quand une petite entreprise décide de franchir une étape de croissance, elle doit faire preuve de rigueur en matière de planification financière, connaître les différentes options de financement à sa disposition et savoir quels sont les éléments à inclure dans son plan financier.

Les affaires marchent bien, avec des clients et des contrats toujours plus nombreux. Seul problème: les capacités existantes ne suffisent plus pour répondre aux attentes de la clientèle. Il faudrait du personnel, des locaux, des installations ou des machines supplémentaires pour pouvoir rester en phase avec le développement du marché. En d'autres termes, la croissance s'impose. Mais comment une petite entreprise peut-elle financer une telle croissance? Et quels sont les éléments à faire figurer dans le plan financier, cet instrument de gestion indispensable?

Fonds externes ou fonds propres. Pour une petite entreprise qui veut franchir une étape dans sa croissance, la question est de savoir comment financer les investissements correspondants. Le choix du mode de financement dépend notamment de la phase du cycle de vie dans laquelle elle se trouve (voir illustration 10). Alors que les fonds propres sont généralement de mise dans les phases de développement initiales, l'intérêt d'un financement externe va croissant au fur et à mesure que l'entreprise gagne en maturité (voir info).

Critères de choix des instruments de financement. Pour financer une étape de croissance, la petite entreprise dispose d'un éventail d'instruments de financement. Selon que les ressources financières sont fournies par elle-même ou proviennent de l'extérieur, on parle de financement interne ou externe (voir illustration 11). Quand il s'agit de faire un choix, le principal objectif est de garantir la réussite durable de l'entreprise. Concrètement, il faut se poser un certain nombre de questions.

1. Est-ce que l'instrument de financement en question est disponible?
2. À combien se montent les **frais financiers**?
3. Quel degré d'influence exerce le bailleur de fonds?
4. Quelles sont les incidences à prévoir sur la relation avec les fonds propres? La part de ces derniers sur le capital total va-t-elle augmenter ou diminuer?
5. Quelles sont les répercussions sur les liquidités?
6. Comment se présente l'obligation de renseigner vis-à-vis du bailleur?

Financement externe

Les différents instruments de financement externe sont à présent passés en revue (voir aussi la check-list).

Financement par emprunt. Outre les crédits et emprunts bancaires, la petite entreprise peut aussi avoir recours à un prêt de tiers ou à un prêt participatif pour financer sa croissance avec des fonds externes.

■ **Prêt de tiers:** il s'agit souvent de fonds mis à disposition par des proches ou des membres de la famille, en général à des conditions avantageuses et flexibles. Dans ce cas, il faut veiller à ce que le montant soit suffisamment faible pour pouvoir être remboursé en toutes circonstances, à ce qu'aucune partie ne consente un prêt trop élevé et à ce que la transaction soit consignée dans un contrat écrit.

■ **Prêt participatif:** cette forme de financement est une tendance relativement récente. Un groupe de personnes prête de l'argent à des particuliers et à des entreprises via des plateformes en ligne qui agissent en tant qu'intermédiaires et gèrent le bon déroulement de la transaction. De petites structures peuvent ainsi bénéficier d'un crédit, avec les modalités habituelles d'amortissement et de paiement des intérêts. Le taux d'intérêt appliqué dépend des risques associés au prêt. Par rapport au crédit bancaire, cette formule offre généralement des conditions plus intéressantes et une transparence accrue. Le traitement de la demande de prêt est assez rapide et certains prestataires proposent même des conseils professionnels.

Financement mezzanine. Emprunté au domaine de l'architecture, ce terme désigne une forme de financement mixte associant fonds propres et apports externes. Elle est souvent envisagée quand la limite de crédit a été atteinte et lors de phases transitoires, par exemple dans le cadre d'un **Management buy-out**.

Financement par prise de participation. On entend par là l'ouverture du capital à des associés, des entreprises, des particuliers ou des sociétés en participation.

■ **Fonds provenant de Business Angels ou de sociétés de capital-risque ou de fonds de placement privés.** Il s'agit d'une forme de financement assez répandue quand les entreprises se trouvent dans les phases initiales de leur cycle de vie. En général, les fonds de placement privés sont utilisés pour les investissements et les rachats d'entreprise d'une certaine envergure, qui doivent

info

Fonds propres et fonds externes en bref



Fonds propres: il s'agit du montant total de l'actif après déduction du total des dettes. Les fonds propres sont notamment constitués par les apports des associés qui ont créé l'entreprise.

Fonds externes: ils correspondent, pour faire simple, à l'endettement d'une entreprise. La mise à disposition temporaire de capitaux par un bailleur de fonds externe est généralement rémunérée par des intérêts.

Bon à savoir

■ Impact sur les

finances: contrairement aux fonds externes, les fonds propres n'ont d'incidence directe ni sur le résultat ni sur les liquidités.

■ Rétribution et co-décision:

les bailleurs de fonds propres participent aux bénéfices et aux pertes de l'entreprise au prorata de leurs apports, et ils ont en principe leur mot à dire, alors que les bailleurs de fonds externes n'ont pas nécessairement part au résultat et aux décisions de l'entreprise.

■ **Responsabilité:** si l'entreprise n'est pas une société de capitaux, la responsabilité des bailleurs de fonds propres est engagée à hauteur de toute leur fortune privée. Quant aux bailleurs de fonds externes, ils peuvent perdre tout au plus le montant des capitaux injectés.

permettre de poursuivre la croissance de l'entreprise. Les conditions à remplir pour obtenir un tel financement dépendent du type de participation et de l'investisseur mais, dans tous les cas, le bailleur de fonds voudra être au clair quant à la rentabilité de son placement. En fonction du type de participation, non seulement il percevra sa part des bénéfices, mais il aura également un droit de regard. Bien que ne faisant pas partie des solutions les plus utilisées pour les petites entreprises, ce mode de financement par prise de participation peut s'avérer tout à fait intéressant dès lors qu'elles justifient d'un potentiel de croissance approprié.

■ **Investissement participatif**: avec cette forme relativement nouvelle de financement par prise de participation, les contributeurs investissent des fonds dans une entreprise en échange d'une part dans celle-ci ou d'une participation à ses bénéfices. Certaines plateformes permettent d'investir de petits montants, ce qui n'est pas le cas avec le financement par prise de participation classique.

Formes particulières de financement. Parmi les modes de financement alternatifs adaptés aux petites entreprises, on citera en premier lieu l'affacturage et le leasing.

■ **Affacturage**: l'entreprise vend des créances commerciales vis-à-vis de ses clients à une société d'affacturage, laquelle règle le montant

moyennant le prélèvement d'une commission. On parle alors d'affacturage interne, la cession des créances à la société en question étant imperceptible pour les clients. Dans le cas d'une prestation complète d'affacturage, l'avance sur les créances commerciales ainsi que la prise en charge des risques de ducroire et de défaut de paiement s'accompagnent d'une gestion de la comptabilité clients, y compris les processus de relance et d'encaissement. Le coût de ce type de financement dépend du niveau de solvabilité de l'entreprise et de ses débiteurs, du chiffre d'affaires qu'elle réalise et du nombre de factures en jeu. Associant le préfinancement à une prise en charge complète des risques liés aux créances irrécouvrables et à une gestion active des débiteurs, cette formule permet aux entreprises en développement de bénéficier à la fois d'une marge de manœuvre financière et d'une prestation de service, d'autant que, selon la situation, elles peuvent obtenir une avance couvrant jusqu'à 90% du montant des factures. Pour les entreprises en phase de croissance, l'affacturage est souvent une solution intéressante car l'augmentation du potentiel de financement suit celle du chiffre d'affaires.

■ **Leasing**: il s'agit de la cession de machines, de véhicules, d'immeubles, etc. pour une durée déterminée et à un prix convenu. Ce qui prime, c'est l'usage qui en est fait et non pas leur propriété. En contrepartie de cette utilisation, le pre-

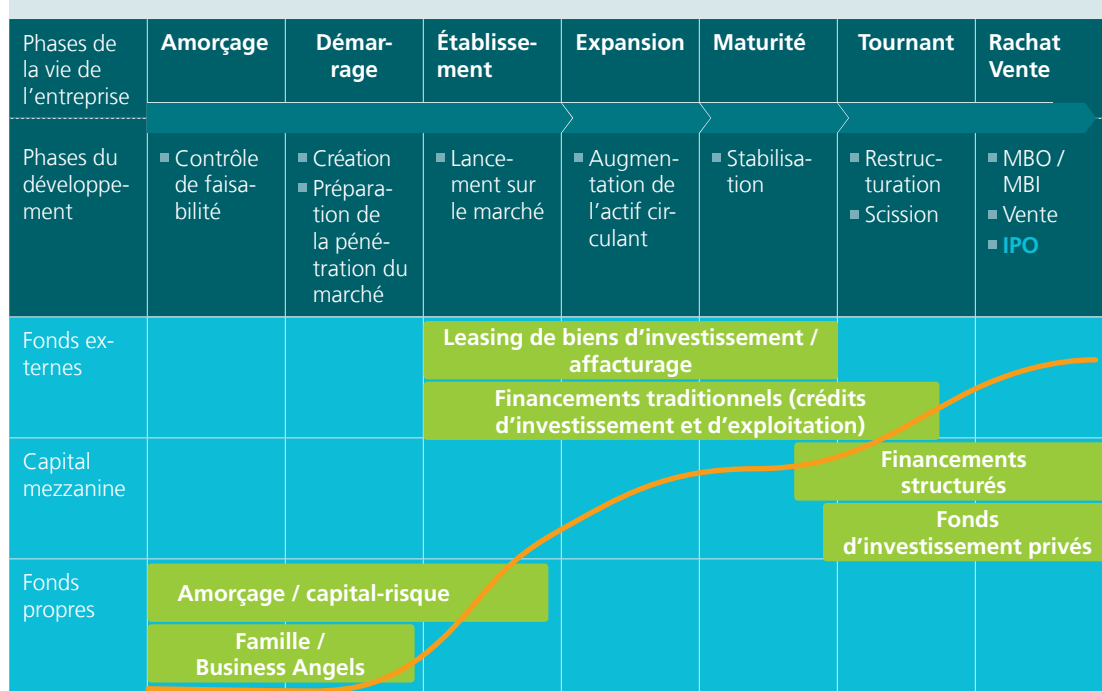
exemple

Prêt participatif



Crée un an plus tôt, une entreprise métallurgique comptant cinq collaborateurs met au point un produit très prometteur avec un solide plan commercial à l'appui. Elle a besoin d'emprunter 120 000 francs pour parachever le développement du produit et financer la fabrication des premières unités. Elle peut fournir une cédule hypothécaire sur un logement en propriété en guise de caution. Au final, le montant souhaité est obtenu via une plateforme de prêt participatif. Le taux d'intérêt nominal est de 5,3% par an, sur une période totale de 60 mois, avec la notation AA, la description du projet et la cédule hypothécaire en tant que garantie.

Illustration 10 Possibilités de financement en fonction de la phase du cycle de vie de l'entreprise



Les besoins de financement, et souvent l'origine des fonds, varient en fonction de la phase du cycle de vie de la petite entreprise.

— Évolution du chiffre d'affaires au fil du temps

neur à bail verse des redevances, qui intègrent non seulement les intérêts et les frais administratifs, mais aussi un amortissement de capital. Le bailleur est propriétaire des biens en leasing, qui figurent en conséquence dans son bilan, tandis que le preneur ne comptabilise que le prix de la location. Une fois le contrat arrivé à échéance, le bien est soit restitué au bailleur, soit racheté par le preneur ou par un tiers. Quand les taux d'intérêt grimpent et/ou quand les évolutions technologiques s'accroissent, le leasing est un moyen de financement attrayant. Il est une source de financement judicieuse pour les petites entreprises, car il s'agit d'une solution flexible, qui leur permet de calculer à l'avance leurs coûts, et donc les paiements à prévoir.

- **Soutien participatif:** en échange de leurs apports de fonds, les contributeurs reçoivent généralement un cadeau, par exemple le produit qu'il s'agit de lancer et qui leur sera remis avant sa commercialisation. Jusqu'à présent, ce sont surtout des projets à vocation sportive ou culturelle qui ont été soutenus de la sorte, mais ce mode de financement est aussi envisageable dans le cadre d'un projet commercial.
- **Dons participatifs:** les contributeurs effectuent simplement un don, sans exiger la moindre contrepartie. Couramment utilisée dans les domaines humanitaire, social et culturel, cette source de financement a peu de chances de se développer au profit des entreprises.

Le plan financier

Pour financer avec succès son développement, une petite entreprise doit remplir une série de conditions. Elle doit notamment justifier d'un modèle commercial prometteur, tout en étant positionnée sur un marché attrayant et porteur de croissance. Il faut aussi que la direction et le personnel possèdent des compétences avérées, l'entreprise devant par ailleurs disposer de structures professionnelles et d'une organisation appropriée, avec une comptabilité transparente, un contrôle de gestion efficace et les mécanismes de surveillance nécessaires. Ces caractéristiques parmi d'autres sont décrites dans le plan commercial, qui présente les modalités de mise en œuvre d'un projet de croissance et qui intègre aussi un plan financier, dont il est plus spécifiquement question ici.

Composantes du plan financier. En général, la planification financière a pour but de garantir à l'entreprise une capacité de paiement et des liquidités suffisantes. La règle veut que le plan financier contienne les éléments suivants:

- **Bilan prévisionnel.** Le bilan prévisionnel anticipe le rapport entre les actifs et le besoin de financement à la clôture d'un exercice budgété. Il présente l'état du patrimoine (l'actif) de l'entreprise et ce qu'elle devra financer (dettes diverses et capital constituant le passif) pour les trois à cinq années suivantes.

info

Rétention des bénéfices



La rétention des bénéfices est une forme de financement interne qui présente des avantages et des inconvénients.

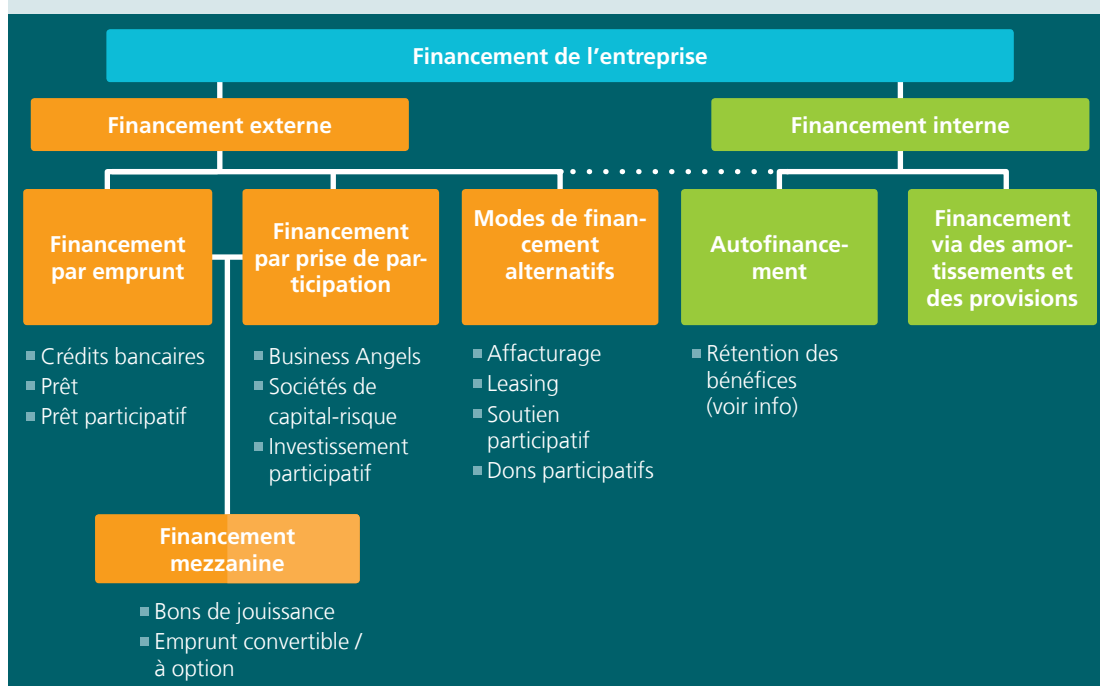
Avantages

- Pas de dépendance à l'égard de bailleurs de fonds externes
- Pas d'intérêts à payer ni d'échéances de remboursement à tenir
- Aucune garantie à fournir

Inconvénients

- Risque de mal évaluer les opportunités de rendement et les pertes possibles en l'absence d'un contrôle par des bailleurs de fonds externes

Illustration 11 Sources de financement pour les entreprises



Ce tableau recense les divers instruments de financement à la disposition des petites entreprises qui cherchent un moyen de financer leur croissance.

- Fonds externes
- Fonds propres

■ **Compte de résultats prévisionnels.** Ce tableau, souvent appelé «budget», récapitule les bénéfices attendus pour les trois à cinq années à venir. Il permet d'évaluer et de comparer les recettes et les dépenses prévues.

■ **Compte des mouvements de fonds prévisionnels.** Il s'agit d'un état des flux de trésorerie (cashflow statement) qui recense l'ensemble des mouvements en lien avec les liquidités pendant un exercice, les flux de ressources et de fonds étant ventilés par catégories: activités commerciales, investissements et financement. Il met en évidence l'origine et l'emploi des ressources financières. Parmi les indicateurs importants, tant pour l'entreprise que pour le bailleur de fonds, figure le flux de trésorerie disponible, important également dans les décisions d'investissement. Il correspond au montant disponible pour couvrir le remboursement des dettes et la distribution du bénéfice.

■ **Chiffres clés.** Ce sont essentiellement les **degrés de liquidité II et III**, les échéances des créances et des dettes ainsi que la durée de stockage en jours, le rendement total et le rendement des fonds propres, le facteur d'endettement net, le ratio flux de trésorerie/investissements nets ainsi que le degré de couverture des intérêts, le coefficient de couverture des investissements et le degré de financement interne.

■ **Plan de liquidités.** Le plan de liquidités fournit des prévisions relatives aux paiements et aux encaissements courants pendant un exercice et montre si l'entreprise dispose de moyens suffisants pour s'acquitter de ses charges courantes (achats de marchandises, salaires, primes d'assurance, loyers, etc.). Il est plus judicieux de l'établir sur une base mensuelle afin d'avoir un meilleur aperçu actuel de la capacité de paiement de l'entreprise.

■ **Informations complémentaires.** En fonction du contexte, il peut aussi s'avérer nécessaire d'élaborer des plans ou calculs d'investissement détaillés.

Conclusion

Quand on décide de s'engager dans une démarche de croissance et de chercher le financement nécessaire, il faut faire preuve de rigueur, compte tenu des enjeux. Il importe donc de bien soupeser les diverses options de financement envisageables. Quand il s'agit d'investir ou d'obtenir un financement, les petites entreprises ont tout intérêt à prendre conseil auprès d'un spécialiste compétent. Un fiduciaire est généralement un bon interlocuteur.

Check-list: financement externe

Cette check-list passe en revue les avantages et les inconvénients des différents instruments de financement externe.

Avantages	Inconvénients
■ Prêts de tiers (famille, amis, autres)	
■ Conditions souvent avantageuses	■ Risques de disputes
■ Prêt participatif	
■ Contournement des intermédiaires financiers traditionnels (banques) ■ Opération relativement simple ■ Taux d'intérêt parfois plus avantageux qu'avec les banques ■ Adapté aux crédits de faible montant	■ Mêmes considérations de viabilité financière qu'avec les banques ■ En fonction des plateformes, réactions imprévisibles du public et échec potentiel du financement
■ Capital mezzanine	
■ Aucune garantie à fournir ■ Amélioration éventuelle de la solvabilité si un investissement en fonds propres est envisagé ■ Préservation des liquidités	■ Relativement coûteux du fait de frais financiers plus élevés liés à la prime de risque ■ Opération relativement fastidieuse
■ Financement par prise de participation	
■ Pas d'intérêts à payer ■ Aucune garantie à fournir ■ Amélioration de la solvabilité grâce à l'augmentation des fonds propres ■ Préservation des liquidités	■ Attribution d'une part des bénéfices, ainsi que d'un éventuel droit de regard, aux bailleurs de fonds
■ Affacturation	
■ Augmentation du financement en fonction du chiffre d'affaires ■ Pas de délai d'attente des paiements des clients ■ Augmentation des liquidités ■ Gestion professionnelle des débiteurs ■ Intéressant aussi quand les temps sont durs	■ Commissions d'affacturation réduisant d'autant le montant des factures ■ En général, obligation de réaliser un chiffre d'affaires minimal ■ N'est pas disponible pour toutes les entreprises ni toutes les branches ■ Dépendance à l'égard du prestataire d'affacturation ■ En cas de prestation complète, cession ouverte mal acceptée par certains clients
■ Leasing	
■ Acquisition de biens sans recours aux fonds propres ou à un crédit ■ En principe, obtention d'équipements modernes grâce à l'option de remplacement contractuelle ■ Liquidités préservées et donc capacité de paiement accrue ■ Aucune garantie à fournir ■ Pas d'impact sur le bilan ■ Redevances de leasing fiscalement déductibles	■ Parfois plus cher qu'un crédit en raison du coût élevé des redevances ■ Impact négatif sur le bilan en cas de résiliation anticipée ■ Forte dépendance envers la société de leasing et donc flexibilité limitée

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

Faits et chiffres: Croissance des entreprises en Suisse

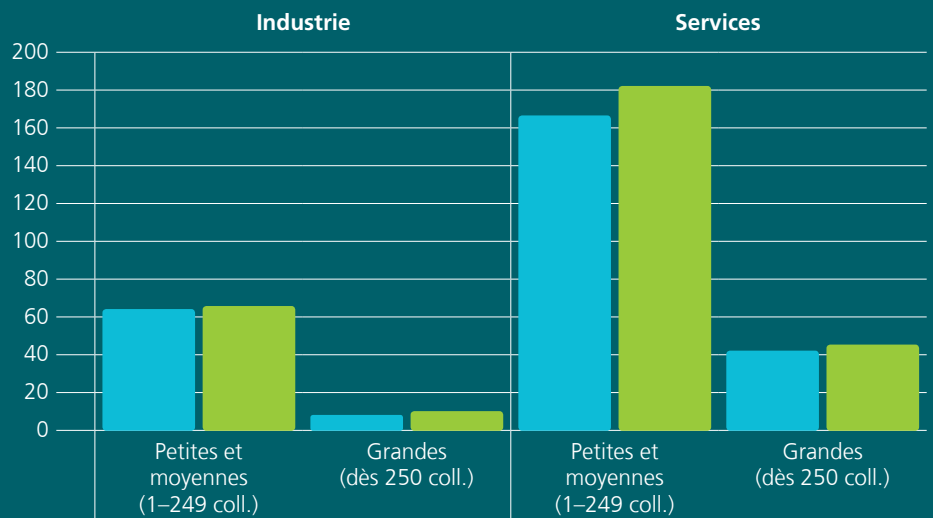
Une étude du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) réalisée en 2016 fait le point sur la croissance des entreprises en Suisse.

19 500

emplois créés par les PME de 2011 à 2013 en solde net annuel, soit 17 000 dans le secteur des services et 2500 dans le secteur industriel. Ainsi, la contribution des PME au développement de l'emploi a été presque quatre fois supérieure à celle des grandes entreprises (à partir de 250 salariés).

■ Contribution à la suppression d'emplois
■ Contribution à la création d'emplois

Nombre de créations et de suppressions d'emplois en fonction de la taille de l'entreprise et du secteur (moyenne de 2012 à 2013)



En tête du classement mondial

Nombre d'entreprises en forte croissance en 2011 pour 1000 habitants en âge de travailler



Par habitant, le nombre d'entreprises en forte croissance en Suisse est nettement au-dessus des chiffres observés dans la plupart des autres pays considérés. Pour 100 000 habitants, il y a en Suisse 400 entreprises en plein essor, contre 300 en Israël et 150 aux États-Unis. Chez nous comme dans les autres pays, la majorité des entreprises en forte croissance (environ 75% dans l'ensemble) relèvent du secteur des services.

12%

de toutes les entreprises suisses comptant dix salariés ou plus affichent une croissance modérée à forte, soit un taux de croissance annuel moyen de plus de 10% sur trois exercices consécutifs. Ce pourcentage est stable d'année en année.

Source: Statistische Grundlagen zu Neugründungen und wachstumsstarken Unternehmen (Données statistiques sur les créations d'entreprises et les entreprises en forte croissance), Secrétariat d'État à l'économie SECO, Direction de la promotion économique, 2016 (période de référence: 2011 à 2013).

Glossaire

Alliance stratégique. Accord conclu entre deux entreprises ou plus en vue d'une coopération dans certains domaines d'activité, leur objectif étant de profiter mutuellement de leurs points forts pour gagner en compétitivité.

Business Angel. Investisseur privé à la fois fortuné et rompu à la gestion d'entreprise qui, outre ses capitaux, apporte aussi son savoir-faire et son réseau de contacts à de jeunes entreprises en forte croissance.

Capital-risque. Composante du private equity. Alors que ce dernier concerne généralement les prises de participations dans des entreprises non cotées en bourse, le capital-risque cible plus spécifiquement les jeunes entreprises en croissance à la recherche d'apports de ressources limités dans le temps sous forme de fonds propres.

Cession. Transfert d'une créance à un tiers au moyen d'un contrat en vertu duquel le cessionnaire se substitue au cédant. Il en découle un changement de créancier.

Coentreprise Une coentreprise, ou joint-venture, est une filiale à laquelle participent au moins deux entreprises indépendantes l'une de l'autre. Les partenaires qui la constituent apportent leur savoir-faire et leurs capitaux. Bien que créée et gérée en coopération, la coentreprise agit en toute autonomie et, le plus souvent, elle est également indépendante sur le plan juridique.

Courbe de croissance selon Greiner. Le modèle des phases de croissance développé par Larry E. Greiner en 1972 est un outil d'analyse stratégique de la propre entreprise. Les six stades de la croissance qu'il définit se clôturent tous par une crise, point de départ et préparation à la transition vers la phase suivante.

Degrés de liquidité II et III. Le degré de liquidité II correspond au rapport entre les capitaux, le portefeuille de titres, et les créances à court terme, d'une part, et les engagements à court terme de l'entreprise, d'autre part. Il exprime la capacité de l'entreprise à s'acquitter de ses engagements à court terme. Le degré de liquidité III met en corrélation l'actif circulant et les dettes à court terme de l'entreprise.

EBIT. Abréviation de «Earnings before Interests and Taxes», c'est-à-dire le résultat avant intérêts et impôts. «Before Interests and Taxes» signifie que la rubrique des intérêts et impôts (impôts sur le bénéfice) n'est pas prise en compte et doit être réimputée au bénéfice. L'EBIT est l'un des indicateurs de référence en matière de rentabilité.

Excellence. Prestation, état ou situation exceptionnelle. En gestion de la qualité, ce terme désigne des pratiques remarquables de gestion d'une organisation, qui permettent l'obtention de résultats correspondants.

Frais généraux. Ensemble des coûts indirects d'une entreprise. Dans le cadre de la comptabilité des charges par unité d'imputation, les frais généraux englobent tous les frais liés à l'exploitation qui ne peuvent pas être directement imputés à un porteur de frais, tels que les coûts d'administration du personnel ou de comptabilité.

Frais financiers. Ensemble des coûts liés à l'utilisation des fonds propres et de ceux résultant d'un recours à des fonds externes. Les coûts relatifs aux fonds propres dépendent du rendement qui doit être consenti aux actionnaires sur leurs apports en fonds propres. Les coûts relatifs aux fonds externes correspondent aux intérêts à payer sur le capital emprunté. S'agissant des fonds externes, il faut prendre en compte l'avantage fiscal découlant de la déductibilité de ces intérêts de l'impôt, ce qui réduit d'autant les coûts en question.

Fonds d'investissement privé (private equity). Fonds propres mis à disposition par des investisseurs privés et/ou institutionnels et avec lesquels des sociétés en participation (sociétés de private equity) acquièrent des parts dans une entreprise pour une durée déterminée en vue d'obtenir un rendement financier.

IPO. Abréviation de «Initial Public Offering», c'est-à-dire la première introduction en bourse d'une entreprise, autrement dit le moment où pour la première fois, des actions d'une entreprise sont proposées sur le marché des capitaux organisé.

Management buy-in (MBI). Rachat d'une entreprise par une direction extérieure ou reprise imposée, avec l'aide d'un investisseur, par une direction tierce. Ce cas de figure survient le plus souvent quand une direction extérieure à l'entreprise a la conviction que celle-ci est mal gérée. Le MBI est aussi un moyen de reprendre une entreprise dans le cadre d'une succession.

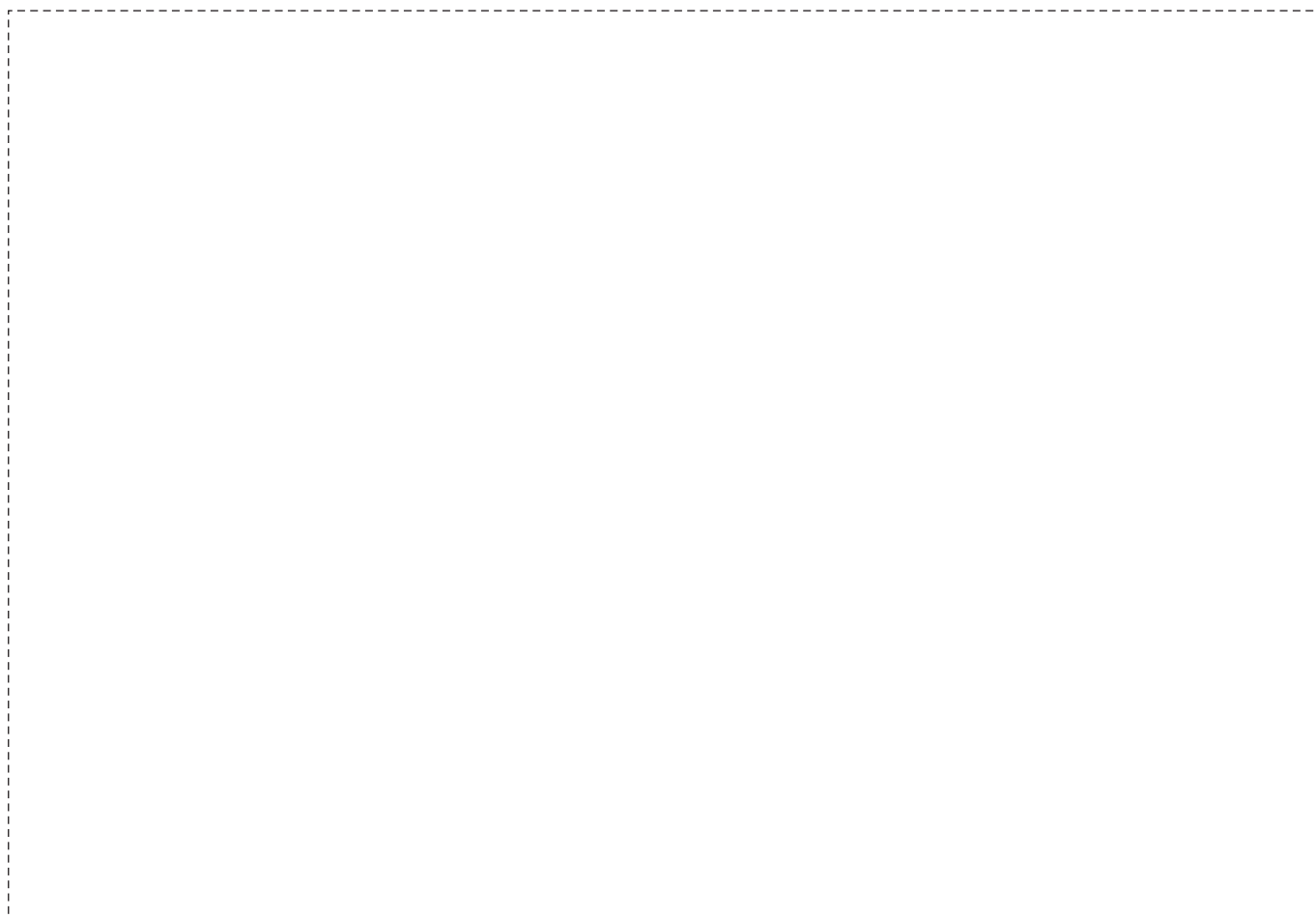
Management buy-out (MBO). Reprise d'une société par ses propres dirigeants par l'acquisition de la majorité des parts détenues par les actionnaires précédents.

Seuils de croissance. Les entreprises en croissance sont souvent confrontées à des limites dans leur capacité d'action, lesquelles sont également désignées «seuils de croissance». Il est important de les déceler en temps utile et de prendre les mesures qui s'imposent.

Taux de pénétration du marché. Indicateur montrant jusqu'à quel point l'entreprise a déjà exploité les possibilités commerciales liées à sa part de marché et de quelle marge de progression elle dispose.

Avez-vous manqué une édition du magazine «pe»?

À commander dès maintenant. Vous manque-t-il un ancien numéro dans votre collection de magazines «pe»? Dans ce cas, profitez de cette occasion pour commander les publications qui vous manquent au moyen de la carte ci-dessous ou en ligne sur postfinance.ch/pe. La récapitulation de tous les numéros du magazine «pe» publiés depuis 2008 figure au verso.



Déjà parus:



Gestion du personnel
N° 1, novembre 2008



Formation de prix
N° 2, mai 2009



Les étapes du développement
N° 3, novembre 2009



Gestion financière
N° 4, mai 2010



Publicité
N° 5, novembre 2010



Gestion de soi
N° 6, mai 2011



Stratégie
N° 7, novembre 2011



Création d'entreprise
N° 8, mai 2012



Gestion de la clientèle
N° 9, novembre 2012



Coopérations
N° 10, mai 2013



Affaires internationales
N° 11, novembre 2013



E-commerce
N° 12, mai 2014



Innovation
N° 13, novembre 2014



Gestion de projet
N° 14, mai 2015



Compétences de gestion
N° 15, novembre 2015



Numérisation
N° 16, mai 2016



Négocier et vendre
N° 17, novembre 2016



Gestion des risques
N° 18, mai 2017

Vous pouvez commander gratuitement un numéro sur: postfinance.ch/pe.

pe – Gestion de la petite entreprise

Édité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG

KMU-HSG

Rattaché à l'Université de St-Gall, l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG) 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. kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance est l'un des principaux établissements financiers de Suisse. Numéro un du trafic des paiements, elle veille à la fluidité parfaite des mouvements monétaires. Partenaire idéal pour tous les clients gérant eux-mêmes leurs finances, elle propose des produits de paiement, d'épargne, de placement, de prévoyance et de financement clairs et avantageux, conçus pour la clientèle privée et pour la clientèle commerciale. postfinance.ch