

Les étapes du développement d'une entreprise

Urs Frey

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

Chaque petite entreprise ne devient pas forcément un groupe international

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

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

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

Le modèle du cycle de vie

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

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

Info

Créer une entreprise facilement sans payer trop cher



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

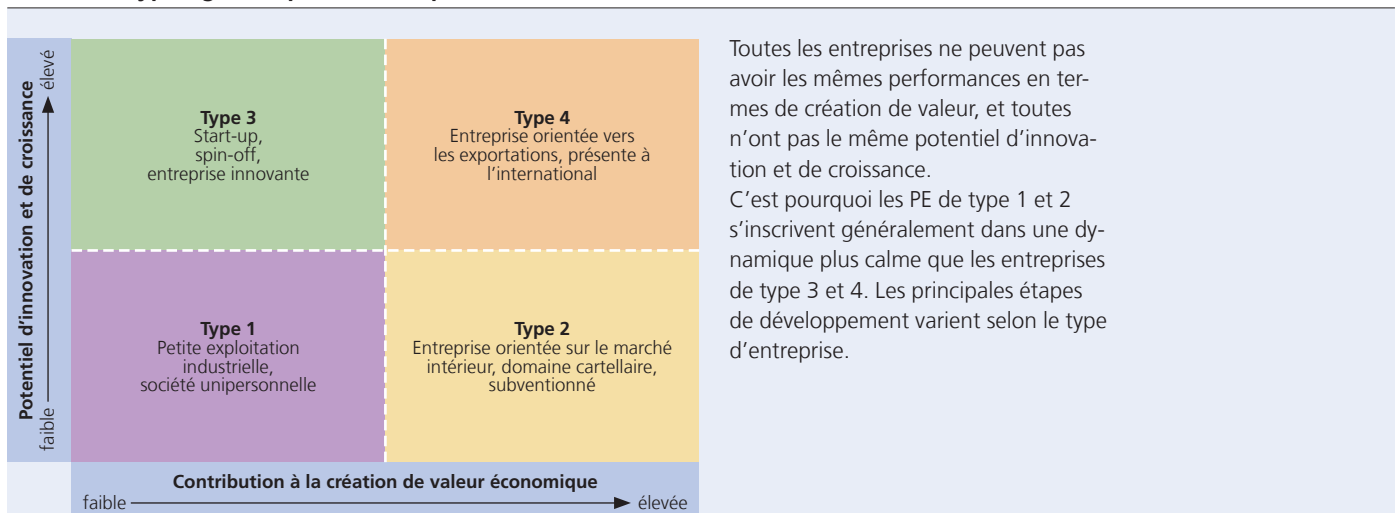
Startups.ch propose en outre un large réseau de professionnels présents au niveau régional.

www.startups.ch

www.pme.admin.ch

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

Schéma 01 Typologie des petites entreprises



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

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

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

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

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

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

Info

Les défis de la phase de croissance



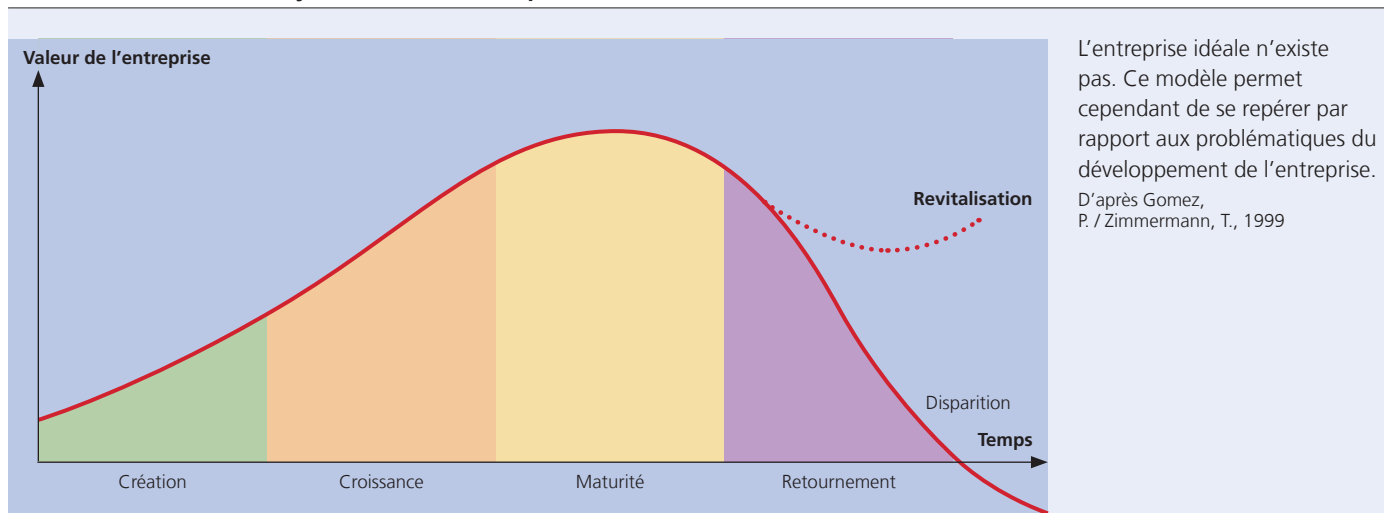
Les entreprises en phase de croissance sont confrontées à trois grands défis:

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

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

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

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



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

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

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

Les facteurs déclenchant les étapes de développement

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

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

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

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

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

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

Info

Les composantes du business plan



Les principaux éléments d'un business plan sont:

- **le résumé**
- **la description de l'entreprise:** forme juridique, structure du capital, propriétaire
- **le management et les collaborateurs:** organigramme, formation, expérience, gestion du personnel
- **les produits/services:** utilité pour le client, positionnement dans le cycle de vie, développements innovation
- **les marchés:** débouchés, structure de la clientèle, prévisions de ventes, analyse de la concurrence/du marché
- **le marketing:** marchés ciblés, groupes de clients, relations publiques, publicité, vente, distribution, politique d'assortiment, de produit, de services et de prix
- **SWOT** (points forts et faibles)
- **Calendrier et plan financier**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

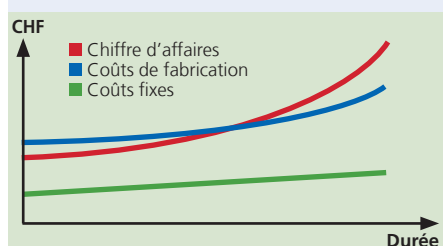
Info

Les indicateurs d'une nouvelle étape de développement

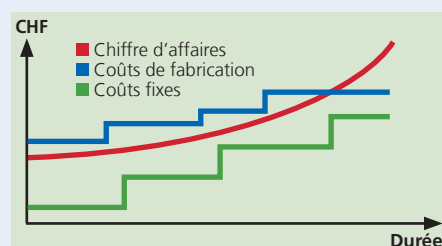


- absence d'objectifs ou définition d'objectifs irréalistes
- absence de stratégie ou stratégie non communiquée
- délégation insuffisante
- faiblesse ou incertitude dans la prise de décision
- manque de contrôle par la direction et/ou les instances de surveillances compétentes (p. ex. le conseil d'administration)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

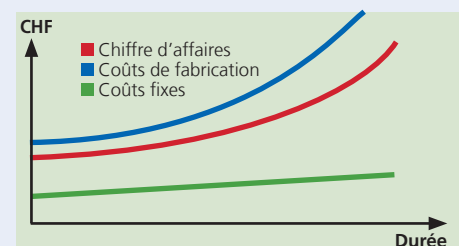
Schéma 04 Trois scénarios de croissance du chiffre d'affaires



Modèle idéal: les coûts variables par unité diminuent et les coûts fixes augmentent mais plus lentement. Dans ce scénario, l'augmentation du chiffre d'affaires équivaut à une augmentation des bénéfices.



Augmentation par à-coups des coûts fixes: la croissance du chiffre d'affaires est assortie d'une hausse des coûts fixes, par en raison d'une augmentation du personnel administratif, des besoins en locaux et des dépenses de marketing. La réalisation de bénéfices varie en fonction des à-coups.



Augmentation du chiffre d'affaires - diminution des bénéfices: la croissance du chiffre d'affaires peut s'accompagner d'une chute des bénéfices, p. ex. en raison de l'élargissement de la gamme de produits ou de la faiblesse des marges sur les nouveaux marchés.

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

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

Internationalisation. L'internationalisation répond habituellement aux logiques suivantes:

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

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

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

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

Planifier et introduire à temps les mesures nécessaires

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

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

Info

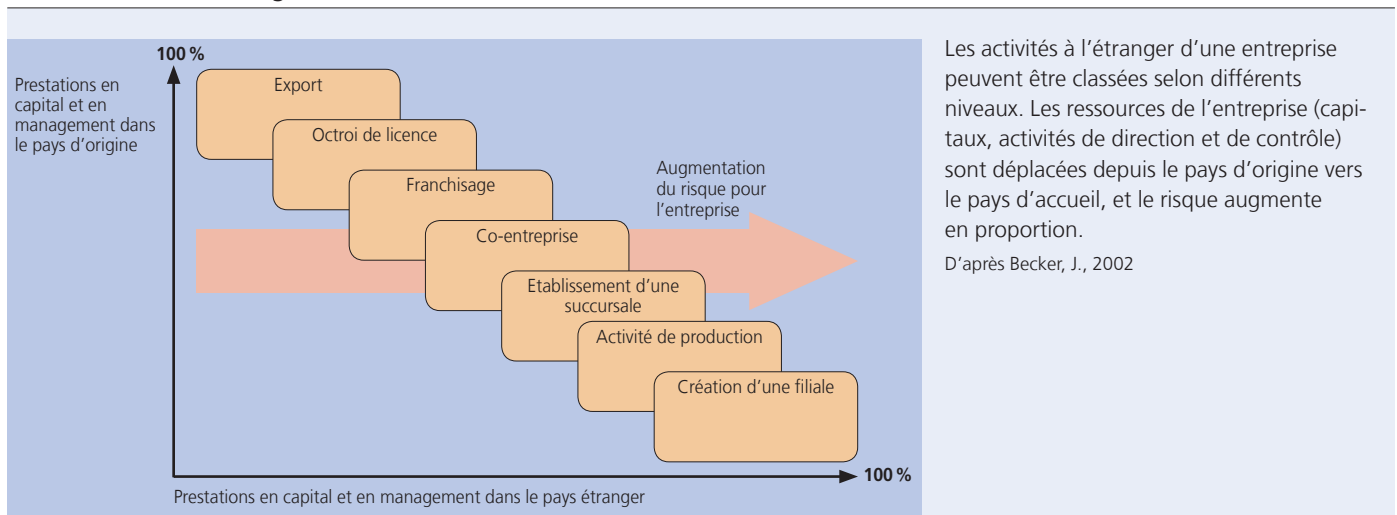
Modification de la forme juridique

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

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

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

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



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

D'après Becker, J., 2002

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

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

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

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

Info

Une croissance rapide grâce au franchisage



L'octroi de **franchises** permet de diffuser rapidement un concept d'entreprise et présente les avantages suivants:

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

Quelques exemples de franchises suisses:

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

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

Capitaux propres insuffisants	<ul style="list-style-type: none"> ■ croissance trop rapide ■ manque de rentabilité des investissements 	<ul style="list-style-type: none"> ■ haut niveau des transferts dans la fortune privée ■ faiblesse de l'autofinancement
Engagements à long terme, capitaux à court terme	<ul style="list-style-type: none"> ■ mauvaise planification financière ■ faible solvabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ■ lacunes de financement en raison de dépassements de devis
Coûts trop élevés	<ul style="list-style-type: none"> ■ stockage trop long ■ manque de rationalisation de la production ■ délais de paiement des créances trop longs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ manque d'optimisation du système de distribution ■ manque d'organisation de la comptabilité
Recettes insuffisantes	<ul style="list-style-type: none"> ■ commandes insuffisantes ■ concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> ■ politique de prix inadaptée ■ défaillance de la direction d'entreprise
Perte de valeur	<ul style="list-style-type: none"> ■ créances non recouvrables ■ innovations techniques ■ perte de valeur des produits en raison de problèmes de débouchés 	<ul style="list-style-type: none"> ■ grèves ■ catastrophes naturelles

Les entreprises peuvent éviter de nombreuses crises en prenant les précautions appropriées. C'est précisément lors d'une conjoncture difficile qu'un système de planification et de contrôle professionnel permet à l'entreprise d'identifier à temps les crises qui s'annoncent et de prendre des contre-mesures.

Source: Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW

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

Résumé

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

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

Check-list: «potentiel de développement»

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

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

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

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