



Gérer une
entreprise
avec succès

**LE
MANUEL**



Bezuidenhoutseweg 12

Boîte postale 93078

2509 AB La Haye

Pay Bas

T +31 (0)70 349 05 55

F +31 (0)70 349 05 90

info@pum.nl

www.pum.nl

Gérer une
entreprise
avec succès

LE MANUEL

Préface

conçu par des entrepreneurs,
pour des entrepreneurs

Depuis plus de trente ans, PUM Netherlands experts seniors s'investit dans les perspectives d'avenir : dans le monde entier, l'organisation aide les petites et moyennes entreprises (PME) en leur proposant des conseils pratiques. Les PME, qui créent le plus grand nombre d'emplois durables, sont des acteurs incontournables du développement économique et de la réduction de la pauvreté.

Même si chaque appel au soutien, reçu par PUM Netherlands experts seniors est unique en lui-même, le nombre des questions et des difficultés rencontrées par les entrepreneurs, là où ils exercent leur activité, sont semblables. Il s'agit, souvent, de questions portant sur la gestion, l'organisation, ainsi que les thématiques en rapport avec la vente et la commercialisation. La réussite d'un entrepreneur repose, bien entendu, sur une quantité additionnelle de travail considérable, nourrie d'inspiration et d'engagement, d'une part et sur sa capacité à gérer son entreprise de manière professionnelle et structurée, d'autre part.

Nous avons interviewé un grand nombre de nos experts – tous des entrepreneurs expérimentés –, et leur avons demandé quels étaient les plus grands pièges dans lesquels tombaient les entreprises. Ce qui faisait

la différence entre l'histoire d'une réussite et un projet voué à l'échec. Leurs réponses nous ont permis de mettre en forme un ensemble de recommandations et de conseils fort utiles, que nous avons rassemblés dans le présent manuel.

Vous y trouverez treize chapitres de sagesse entrepreneuriale : pratique, détaillée, facile à comprendre et à mettre en œuvre, éprouvée dans le temps. La robustesse et la résilience de votre entreprise dépendent d'une chaîne entrepreneuriale sans faille. L'attention portée à chacune des fonctions de vos opérations – finances, efficacité, gestion des ressources humaines, etc. – est cruciale.

Comment utiliser les moyens techniques pour garantir la qualité ? Comment mettre en œuvre les TIC sans y être asservi ? Qu'en est-il des contraintes croissantes, de l'innovation, des exportations ? Que veut dire « durable » dans le monde de l'entreprise d'aujourd'hui ? Comment mettre au point un plan d'affaires ?

Le présent manuel propose des conseils pratiques sur les difficultés diverses que les entrepreneurs du monde entier ont rencontrées, et surmontées. Nous sommes heureux de les partager avec vous ici, et de vous permettre de profiter du creuset d'expériences dont ils sont tirés.

Ce qui fait notre force, c'est la création de synergies et le partage des connaissances. Nourrissez-vous en direct de connaissances en lisant ce manuel, et mettez en pratique les conseils et recommandations qu'il propose. PUM fonctionne selon le principe de la neutralité du genre : à ce titre, quand nous parlons d'un entrepreneur, il peut tout autant s'agir d'un homme que d'une femme !

THIJS VAN PRAAG

Directeur général

PUM Netherlands senior experts

Table des matières

1	Gestion et Organisation	9-16
2	Commercialisation et Ventés	19-29
3	Finances et Financements	31-37
4	Efficacité et Logistique	39-45
5	Gestion et Formation des Ressources Humaines	47-55
6	Technologies et Qualité	57-65
7	TIC et Fourniture d'informations	67-71
8	Innovation	73-77
9	Exportations	79-83
10	Responsabilité Sociale de l'Entreprise	85-94
11	Le plan d'affaires	97-108
12	Entreprises familiales	111-114
13	Anatomie du bon entrepreneur	117-119

1

Gestion et Organisation

DIX RÈGLES POUR BIEN DIRIGER UNE ENTREPRISE

Si vous êtes un entrepreneur qui réussit, vous en êtes arrivé(e) là en travaillant d'arrache-pied, en déjouant la concurrence et en investissant avec circonspection. Prendre des risques vous a demandé un certain courage et, oui ; il se peut que vous ayez eu la chance de les prendre au bon moment.

Mais les années passant, la routine menace. Votre entreprise tourne, mais elle n'accélère pas. Comment faire revivre l'élan initial, et optimiser la rentabilité ? Ce chapitre propose dix consignes formulées par des professionnels qui ont fait leurs armes sur le terrain.

1

AYEZ UNE MISSION. AYEZ UNE VISION. DÉFINISSEZ VOS OBJECTIFS.

Posez-vous quelques questions cruciales : Que voulez-vous faire ? Qu'est-ce qui est bon pour votre activité ? Qui sont vos clients, et qu'attendent-ils de vous ? Qu'en sera-t-il d'ici trois à cinq ans ? Il est indispensable que vous connaissiez vos clients : que vous ayez une idée claire de ce qu'ils attendent, aujourd'hui, et comment ces attentes sont susceptibles d'évoluer. Comment vous représentez-vous votre entreprise ? Si vous avez déjà une vision nette, quels sont les changements à mettre en place pour la réaliser ? Il se peut que vous ayez à investir dans la mise à niveau de vos équipements ou installations, ou encore à embaucher du personnel mieux qualifié. Connaissiez les besoins et les attentes de vos clients. Comprenez ce qu'ils sont prêts à, et capables de, payer. Assurez-vous que vos produits et services correspondent aux tendances du marché. Sachez qui sont vos concurrents.

DÉFINISSEZ UN PLAN D'AFFAIRES

(cf. également le chapitre 11)

2

Si vous savez ce que vous voulez faire, penchez-vous sur la manière dont vous allez le faire. Faire ce qu'il faut, comme il le faut, est un atout de réussite. Un plan d'affaires peut vous aider à atteindre votre objectif. De manière générale, un plan d'affaires contient une analyse rigoureuse de la dynamique de votre entreprise dans les cinq années à venir. Comment allez-vous répondre à l'augmentation des coûts de production, comment le marché va-t-il évoluer, quid de votre rentabilité à long terme ? Un plan d'affaires se penche très précisément sur vos réserves financières, vos besoins en investissements dans les années à venir, sur la manière dont se comporte la concurrence, sur les tendances économiques nationales et internationales. En d'autres termes : sur l'ensemble des aspects de la gestion d'entreprise, de l'achat des matières premières à la production, en passant par la commercialisation, la logistique, l'informatique, les finances et les ressources humaines.

PRIORISEZ

3

Un plan d'affaires sans plan d'action n'est qu'un bout de papier. Déclinez votre plan d'affaires en étapes et actions concrètes, toutes celles par lesquelles vous devez passer pour arriver là où vous voulez. Assurez-vous de définir les priorités, et les compétences humaines adéquates. Assurez-vous que chacun et chacune comprenne parfaitement ce qu'on attend de lui et d'elle, et sache à qui s'adresser pour demander conseil, et un retour. Qu'en est-il des délais à respecter ?

4

PENSEZ PLUS LOIN, PENSEZ MIEUX

Quoi que vous fassiez, essayez toujours de faire mieux. Qu'il s'agisse de la qualité de votre produit ou de votre service, de sa commercialisation, des ventes et de la logistique, ou de l'utilisation intelligente des technologies de l'information. Pouvoir vous adapter rapidement aux goûts changeants de vos clients, qu'ils habitent la porte à côté ou à l'autre bout du monde, vous sera d'une aide précieuse. Si vous exportez à l'étranger, vous devez être capable de prendre en compte les besoins du pays dans lequel vous exportez. Et n'oubliez pas l'image de votre entreprise : de plus en plus de clients exigent des procédés de production équitables et des solutions vertes.

5

TRAVAILLEZ EN COLLABORATION

La concurrence est omniprésente, mais l'union fait la force. Collaborez avec d'autres entrepreneurs en matière de sous-traitance, regroupez-vous pour acheter les matières premières ou les équipements, recherchez des solutions de logistique moins chères en offrant des contrats de volumes. Une collaboration ne donne de bons résultats que si elle est bonne pour les deux parties, et lorsqu'elle crée des synergies. Les Chambres de commerce peuvent faciliter les collaborations. Une collaboration qui fonctionne, est une situation gagnant-gagnant, qui donne naissance à deux entreprises plus fortes.

FOURNISSEUR D'ÉNERGIE EN JORDANIE

Un producteur d'électricité privatisé, anciennement sous contrôle d'état, a dû apprendre à travailler en concurrence avec d'autres fournisseurs énergétiques. Soit un changement total d'état d'esprit.

CONSEIL

- Reformulez la mission de l'entreprise, modifiez l'organisation en conséquence, harmonisez les activités en cours et cherchez de nouvelles opportunités commerciales.
- Débarrassez-vous des vieux styles de gestion, bureaucratiques et rigides. Ouvrez-vous à une gestion transparente, qui permettant une communication fluide.
- Créez des objectifs pour les cadres, discutez périodiquement des résultats obtenus.
- Mettez en place un système équitable de rémunérations et de primes pour le personnel qui travaille bien, avec une révision annuelle.
- Créez des opportunités de carrière, avec de plus grandes responsabilités.
- Réduisez et réorganisez votre personnel. Il est important d'embaucher et de rémunérer selon les mérites professionnels, et non au regard de l'ancienneté. Offrez des plans de départ élégants aux personnels loyaux déjà anciens, qui leur permettent de partir sans perdre la face.

RÉSULTATS

Cela n'a pas été facile. Quelle que soit l'entreprise, le changement est toujours difficile. Et ce d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une ancienne entreprise d'État. La mise en œuvre du conseil offert s'est avérée très difficile. Certains membres de l'équipe dirigeante avaient peur de perdre leur emploi. Il a finalement été décidé de commencer par mettre en œuvre les trois dernières recommandations. Six mois plus tard, nous avons su que le directeur général s'était retiré, honorablement, son poste étant repris par un directeur de la stratégie et de la planification. Le conseil, de toute évidence, avait donné des résultats.

6

DÉLÉGUEZ

Trop souvent, le propriétaire ou l'entrepreneur qui a fondé l'entreprise a tendance à garder un trop grand contrôle des fonctions et procédés, pour lui. Il se peut que son développement préjudicieux, à un moment donné, sa croissance future. Un entrepreneur sage et averti, sait quand il doit, déléguer tâches et responsabilités. Mettez en place une organisation efficace avec des lignes de commande et des divisions opérationnelles. Assurez-vous que votre personnel soit équipé pour faire ce que vous attendez de lui. Formez. Déléguez les décisions opérationnelles aux échelons où elles doivent être prises. Si vous arrivez à faire ça, vous aurez plus de temps à consacrer à la planification à long terme, à l'examen des finances, aux ressources humaines et aux relations externes. Un vrai chef d'entreprise prend soin de son entreprise dans le long terme. Il est le visage de l'entreprise, au sein de l'entreprise autant que pour le monde extérieur.

7

DONNEZ L'ORIENTATION

Il se pourrait fort que votre plus grand atout soit la motivation de vos personnels. La confiance et le respect sont de grands piliers de motivation. Déléguer des responsabilités est une marque de confiance. Un vrai chef d'entreprise est toujours visible, il offre opportunités et motivation. Il est celui qui barre le navire et veille à ce que chacun et chacune aille dans le bon sens.

COORDONNEZ ET COMMUNIQUEZ

8

Lorsqu'une entreprise est en croissance, il arrive que ses services vivent chacun leur vie. Il est vital que toutes les composantes de la chaîne communiquent et coopèrent, de manière efficace et efficiente. En cas de frictions entre services, l'équipe de direction est là pour résoudre les problèmes. Une réunion hebdomadaire avec l'ensemble des services et le directeur général est un minimum pour créer des conditions de travail optimales.

RÉCOMPENSEZ LE TALENT

9

Investissez dans vos personnels. Assurez-vous que chacun et chacune occupe le poste qui lui convient. Récompensez le talent : créez des opportunités pour vos meilleurs salariés. Investissez en formation. Il est crucial de retenir les personnels talentueux dans votre entreprise. S'il est temps pour l'un de vos employés de partir, pour quelque raison que ce soit, imaginez une manière élégante pour lui permettre de partir tout en veillant à ce que toutes les parties concernées sauvent la face. Un personnel motivé et engagé, est la combinaison secrète d'opérations bien menées.

PARTEZ QUAND LE MOMENT SERA VENU

10

Si c'est vous qui avez créé votre entreprise, il peut être difficile de partir le moment venu. Un chef d'entreprise sage s'y prépare. Assurez-vous d'être entouré(e) des bonnes personnes, celles qui sauront emmener l'entreprise dans sa phase suivante, sans vous. Certes, c'est un moment émotionnel : mais ne pas réfléchir à son départ peut être un désastre pour toutes les personnes concernées.

FABRICANT DE MEUBLES EN INDONÉSIE

Une usine de meubles indonésienne fabriquait des meubles en bois de qualité supérieure pour des hôtels quatre et cinq étoiles. Elle fabriquait également des articles de décoration pour le marché du détail. Le fabricant souhaitait exploiter les forces de l'entreprise tout en remédiant aux faiblesses.

ANALYSE

Forces : des produits bien faits, une gamme équilibrée, une utilisation efficace des matières premières, l'accès à du bois dur produit localement et écologiquement, des personnels bien formés, et une localisation idéale pour l'exportation.

Faiblesses : stratégie et capacité de commercialisation insuffisantes, et l'entreprise ne disposait pas de son propre service Conception, la rendant dépendante des dessins et modèles de ses clients. Masse salariale relativement élevée, et peu de visibilité auprès de clients potentiels.

CONSEIL

DÉFINISSEZ UNE STRATÉGIE DE COMMERCIALISATION

Nommez un directeur ou une directrice de la commercialisation chargé(e) de mettre en place un réseau international de clients, d'hôtels, d'agences d'architecture et de revendeurs des articles de décoration.

À VÉRIFIER

- Avez-vous une mission et une vision ?
- Mettez au point un plan d'affaires
- Priorisez. Contrôlez les progrès
- Pensez plus loin, pensez mieux
- Travaillez en collaboration avec des entités hors de votre entreprise
- Déléguez
- Orientez dans le bon sens
- Coordonnez et communiquez avec toutes les personnes impliquées dans votre activité
- Récompensez le talent
- Lâchez prise et préparez-vous à partir le moment venu

2

Commercialisation et Ventes

La commercialisation, ou marketing, est un ingrédient essentiel de la recette de réussite d'une entreprise. Il s'agit du processus par lequel vous trouverez, et fidéliserez, vos clients. Pour cela, il vous faut vous concentrer en permanence sur vos clients et être en prise constante avec leurs besoins.

Bien que les principes de commercialisation soient universels, il importe de distinguer entre la commercialisation d'entreprise à entreprise (Business-to-Business, ou B2B) et la commercialisation d'entreprise à consommateurs (Business-to-Consumer, ou B2C).

Ces deux modes de commercialisation visent à faciliter le flux de produits ou de services entre le fournisseur initial et le client, mais ils interviennent dans différentes parties de la chaîne d'approvisionnement, ou supply chain. Ainsi :

Que vous soyez actifs sur le marché B2B ou sur le marché B2C, les dix conseils et recommandations de commercialisation suivants peuvent s'avérer utiles. Selon les cas, des conseils différents seront donnés pour B2B et pour B2C.

1

DÉFINISSEZ VOTRE MARCHÉ, CARTOGRAPHIEZ-LE

Définir son marché implique de prendre les besoins des clients, plutôt que les produits ou services que vous offrez, comme point de départ. Ainsi, un fabricant de téléphones mobiles n'est pas sur le marché de l'électronique, mais sur le marché « connexion et communications ». Si l'on prend la société Kodak, elle n'est pas sur le marché du film, mais sur le marché « capture de souvenirs ».

CONNAISSEZ VOS CLIENTS

2

Avant de décider quels seront vos clients-cibles, il vous faut recueillir un maximum d'informations sur eux : Combien sont-ils ? Sont-ils grands, petits, moyens ? Comment vous perçoivent-ils, comment perçoivent-ils vos concurrents et, par-dessus tout, quels sont leurs besoins ? Trouvez les réponses à ces questions en échangeant avec vos clients actuels et potentiels, ou en réalisant une étude de marché. N'imaginez rien, ne prenez pas de décisions importantes simplement sur la foi d'hypothèses.

SACHEZ QUI SONT VOS CONCURRENTS

3

Outre comprendre vos clients, il est également impératif que vous en sachiez suffisamment sur vos concurrents : Pourquoi existent-ils, quelle valeur ajoutée apportent-ils à leurs clients ? Quels sont ceux de vos clients qui les intéressent, sur la base de quelle structure de coûts opèrent-ils, de quelles liquidités disposent-ils, et quel est leur niveau de vulnérabilité vis-à-vis de leurs fournisseurs ? Quelle est leur orientation stratégique, et de quelle manière cette orientation affecte-t-elle votre position ? Pourquoi les clients devraient-ils vous privilégier sur vos concurrents ? Il est également important d'évaluer quelles sont les sociétés susceptibles de pénétrer sur votre marché, et quelles sont les alternatives disponibles à votre produit qui pourraient répondre aux besoins de vos clients.

4

METTEZ AU POINT UNE COMBINAISON DE MODES DE COMMERCIALISATION

Combinez ce que vous savez sur votre marché, vos clients et vos concurrents pour ajuster, affiner, vos modes et stratégies de commercialisation. Cette combinaison se compose des éléments suivants (en anglais, les « 4 P » – Product, Price, Promotion, Place) : produit, prix, promotion et lieu.

PRODUIT

Commencez par formuler une offre qui apporte de la valeur à vos clients. Pensez à la qualité, aux caractéristiques et au style incontournables de votre produit. Penchez-vous également sur la marque et sur l'emballage : ils peuvent ajouter une valeur considérable à votre produit. Si vous vendez une gamme de produits, réfléchissez à la manière dont les produits répondent aux besoins de vos clients. Votre gamme devrait-elle être large (et répondre à différents besoins de clients différents) ou profonde (et offrir au client une sélection qui réponde à ses besoins) ? Ayez toujours l'œil les performances de vos produits : quels sont ceux qui se vendent bien, ceux qui ne se vendent pas bien ? Votre gamme de produits de cœur doit être reconnaissable, et toujours disponible : « en rupture de stock » est le contre-service par excellence.

CONSEIL B2C

L'espace en rayon est précieux : utilisez-le à bon escient. Maintenez un profil clair : votre gamme de produits de cœur doit rester stable et reconnaissable. Assurez-vous également que vos produits soient bien visibles, et de placer les produits dont vous souhaitez vendre le plus à la hauteur des yeux de vos clients.

CONSEIL B2B

Concernant vos produits, c'est vous l'expert, et les clients potentiels s'attendent à ce que vous sachiez leur expliquer comment ces produits vont leur être utiles. Assurez-vous de pouvoir répondre à toutes leurs questions. Si vous sentez que vous ne savez pas répondre à certaines questions, vous n'êtes pas prêts(es).

PRIX

Lorsque vous définissez votre prix, vous devez considérer plusieurs facteurs. En commençant par vos clients. Votre prix doit toujours rendre compte de ce qu'ils perçoivent comme étant la juste valeur du produit. Lorsqu'un client a l'impression que le prix est trop élevé par rapport à la valeur du produit, il ne l'achètera pas, c'est tout. Penchez-vous également sur votre structure des coûts. Fixer le prix d'un produit trop bas est dangereux : il vous empêchera de faire des bénéfices.

CONSEIL B2C

Des prix bas peuvent être un outil efficace pour attirer rapidement un grand nombre de clients, mais ils peuvent affecter votre rentabilité à long terme. Pour éviter que cela ne se produise, assurez-vous de contrôler de près l'effet que les variations de prix ont sur vos marges, en commençant, par exemple, avec des produits pilotes, avant d'appliquer une nouvelle stratégie de prix à l'ensemble de votre gamme.

CONSEIL B2B

En fonction du marché sur lequel vous opérez, offrir quelque chose de gratuit peut vous aider à vendre votre produit. Pensez échantillons gratuits, essais gratuits, démonstrations gratuites.

PROMOTION

Une fois que vous avez défini votre produit et fixé votre prix, vous devez réfléchir à la manière dont vous allez communiquer la valeur du produit à vos clients. En fonction du type de clients à qui vous vendez vos produits, vous devez prendre des décisions en matière de publicité, de promotion des ventes, de relations publiques, de vente personnalisée et de commercialisation directe.

CONSEIL B2C

Les médias sont toujours à l'affût d'une nouvelle histoire, d'un angle différent, d'une démarche innovante. Développer de bonnes relations avec les médias locaux vous aidera à toucher des clients potentiels et à asseoir votre renommée. Et la bonne chose est que ce type de promotion est gratuit !

CONSEIL B2B

La vente personnalisée peut être un bon outil si vous vendez des produits complexes qui demandent des explications particulières. Ayez recours à la publicité si les clients potentiels sont d'ores et déjà familiarisés avec les produits que vous vendez.

LIEU

Lorsque vous cartographiez votre marché, il est utile de déterminer quels sont les canaux disponibles du fournisseur au consommateur final, de quelle manière ils évoluent dans le temps et quels sont les facteurs qui influent sur le processus décisionnel final. Essayez de déterminer quels sont les canaux commerciaux qui conviennent le mieux à votre situation. Si vous fabriquez des savons, par exemple, pensez à l'endroit où le consommateur final souhaiterait les trouver : dans un magasin, ou en ligne ?

Si la réponse est « dans un magasin », il vous faut réfléchir à la manière dont vous allez acheminer vos savons jusqu'au magasin. Avez-vous besoin d'un grossiste, qui se chargera de la distribution en magasin, ou préférez-vous être en contact direct avec le ou les magasins ? Concernant les ventes en ligne, il peut s'avérer pertinent d'envoyer vos commandes à un entrepôt de distribution, ce qui vous permettra de minimiser vos niveaux de stocks.

CONSEIL B2C

Appliquez la règle d'or suivante : marché du détail = détail + local. Ce qui revient à dire que vous devez suivre en détail qui sont les personnes susceptibles de se trouver aux abords de votre magasin. Si vous vous adaptez à leurs besoins, ils deviendront vos clients.

CONSEIL B2B

Si vous décidez de travailler avec des distributeurs, assurez-vous de bien les choisir. Ce distributeur vend-il au bon groupe cible ? A-t-il une expérience éprouvée et une bonne réputation ? Demandez aux autres entreprises de votre secteur pour le savoir.

ORGANISEZ ET FORMEZ VOS PERSONNELS

5

Définissez un profil type des compétences dont un personnel particulier a besoin, puis regardez s'il y a un écart entre ce profil et les compétences du personnel considéré. Si oui, mettez en place un programme de formation pour combler l'écart. Si vous désirez que toute votre organisation soit axée sur les besoins des clients, assurez-vous que le personnel de vente – le ou la commercial(e) – soit soutenue par l'ensemble des autres personnels. En tant qu'interface avec vos clients, le personnel de vente doit toujours pouvoir compter sur le soutien de l'organisation interne dans ses échanges en direct avec les clients, car la confiance de vos clients dans votre organisation est absolument vitale. Dans le même temps, ce personnel de vente doit veiller à ce que les solutions proposées aux clients soient livrables et réalistes. Elle ne doit surtout pas faire de promesses intenables, qui auront pour effet garanti de faire fuir les clients.

CONSEIL B2C

Le personnel d'un magasin peut être considéré sous plusieurs angles : comme source de coûts autant que comme source de revenus. En règle générale, les coûts en personnel (ou masse salariale) représentent entre 50 et 60% de l'ensemble des coûts de fonctionnement d'un magasin. Envisagez le recours à des employés à temps partiel. Chaque membre de votre personnel doit être multifonctionnel de sorte à en optimiser la mobilisation.

CONSEIL B2B

Le déploiement des personnels de vente doit être organisé de sorte à ce qu'ils puissent passer le plus de temps possible avec les clients qui présentent le plus grand potentiel. Confiez à l'un de vos personnels la mission de soutien aux personnels de vente, et faites-en également le point de contact pour vos clients. Faites un retour périodique à vos personnels de vente sur leurs performances.

6

VOUS N'AUREZ L'OCCASION DE FAIRE UNE PREMIÈRE IMPRESSION QU'UNE SEULE FOIS

La présentation est cruciale. S'agissant des personnels de vente, cela signifie qu'ils doivent être habillés d'une manière qui réponde aux attentes de vos clients. Votre bureau ou votre magasin doit également être représentatif. Et enfin, n'oubliez pas la présentation de vos produits.

CONSEIL B2C

Si vous avez un magasin, une bonne présentation a quatre effets. Elle va immédiatement accroître vos ventes. Elle contribue à l'image de votre magasin, et allonge la durée moyenne du temps que vos clients passent dans votre magasin. Si vous vendez des produits de nécessité quotidienne, placez-les à l'arrière du magasin, de sorte à ce que vos clients fassent également connaissance avec vos autres produits. Vous pourriez également envisager de présenter d'autres produits à la caisse, pour tenter vos clients au moment où ils règlent leurs achats.

CONSEIL B2B

Lorsque vous faites une présentation sur diapos, assurez-vous de bien structurer le message que vous voulez faire passer. Évitez les explications qui n'en finissent plus, et utilisez des exemples, des études de cas et des témoignages. Impliquez vos collègues ou vos amis dans l'élaboration de votre présentation : ils vous aideront à affiner votre message. Veillez à ce que vos diapositives soient visuellement intéressantes et pertinentes : ceci demande un peu plus de créativité que la simple énumération de caractéristiques, point par point. Si vous tenez compte de ce qui précède, vous vous rendrez compte que vos diapositives viennent compléter ce que vous dites, et contribuent à faire passer votre message et à toucher votre audience.

CONCLUEZ VOS VENTES

7

Avant d'engager des négociations de vente avec un client, actuel ou potentiel, vous devez tout savoir, ou tout du moins le plus possible, sur lui. Quels sont ses besoins, les problèmes qui y sont liés, y a-t-il actuellement des réponses ? Si oui, à qui achète-t-il ces articles, pourquoi et à quel prix ? Creusez jusqu'aux faits, et à ses besoins réels, et vendez-lui le ou les « plus » de votre offre.

CONSEIL B2C

Arriver à ce que des clients achètent vos produits, c'est une question de tentation. Le processus qui mène à une vente a tendance à se dérouler en plusieurs étapes, connues sous le nom de « modèle AIDA » (attention, intérêt, désir, achat). Attention : un client attire votre attention en vous contactant, regarde ce que vous lui offrez, et voit quelque chose qui éveille son Intérêt. Cet intérêt peut se transformer en Désir, désir de posséder effectivement le produit. Et si le prix et autres aspects du produit lui conviennent, il passe à l'étape suivante : l'Achat.

CONSEIL B2B

Considérez le temps que votre contact vous accorde, et faites en sorte d'équilibrer l'échange entre écouter et parler. Soyez ponctuel(le) et veillez à vous présenter sous un jour favorable à tous moments de l'échange. Un(e) commercial(e) qui ne peut s'arrêter de parler de son produit et ne prend pas le temps d'écouter son client potentiel, va à l'échec.

CONTRÔLEZ LA SATISFACTION DE VOS CLIENTS

Le processus ne se s'arrête pas avec la conclusion de la vente. Assurez-vous que vos clients sont satisfaits et veillez à résoudre les problèmes qui les inquiètent. Ce n'est qu'à cette seule condition que vos clients vous resteront fidèles et recommanderont vos produits à d'autres. Tout le monde sait que se faire de nouveaux clients demande cinq fois autant d'investissements et d'efforts que garder ses clients : par conséquent, il est de la plus haute importance de faire en sorte qu'ils continuent d'être contents et satisfaits.

CONSEIL B2C

70 % des acheteurs dans le monde sont des femmes. Assurez-vous de bien les accueillir et de prendre au sérieux leurs désirs et leurs réclamations, et de le faire savoir dans la manière dont vous prestez votre service et dans vos communications.

CONSEIL B2B

Les clients constituent l'actif le plus important de toute entreprise. Les clients satisfaits feront part de leur satisfaction à d'autres, tout comme ils leur feront savoir qu'ils ne sont pas satisfaits. Donnez des consignes à vos personnels pour veiller à ce qu'ils soient aimables avec les clients. Apprenez-leur à écouter les clients attentivement et à les observer de près. Vos personnels doivent être correctement informés sur les produits pour pouvoir convaincre vos clients de les acheter. Si vous recevez une réclamation par courriel ou par courrier, assurez-vous d'y répondre le jour même, ou le plus rapidement possible.

AMÉLIOREZ-VOUS EN PERMANENCE

9

Servez-vous des commentaires de vos clients pour améliorer votre produit ou service.

Assurez-vous d'inclure vos efforts d'amélioration dans vos modes et stratégies de commercialisation. Demandez à vos clients, si possible, de vous faire un retour périodique sur la qualité de votre service.

DÉFINISSEZ DES OBJECTIFS CLAIRS ET ÉLABOREZ UN PLAN D'ACTION

10

Il importe que vous définissiez des objectifs clairs, de façon à pouvoir traduire votre stratégie en actions. Appliquez le principe SMART, pour que chaque objectif soit Spécifique, Mesurable, Atteignable, et contraint dans le Temps. Au moment d'élaborer votre plan d'action, réfléchissez : « Qui fait quoi et quand ? » Il est également conseillé de faire la liste des conséquences financières des actions envisagées. Le plan d'action doit être principalement basé sur les 12 mois à venir, mais doit également prévoir certains des points essentiels de votre stratégie pour les deux à trois ans à venir.

ENFIN :

« Ce qui est bien, quand on ne planifie rien, c'est que l'échec vous prend par surprise, il n'est pas précédé d'une période d'inquiétude et de dépression. » En d'autres termes : « ne pas planifier revient à planifier l'échec. »

3

Finances et Financements

Pour qu'une entreprise réussisse, trois choses au moins doivent être réunies : de bons résultats, un équilibre sain entre débiteurs et créanciers, et un fonds de roulement positif. Toutefois, tout commence avec un simple livre de trésorerie. Dix conseils et recommandations pour une base financière solide.

1

COMMENCEZ PAR UN LIVRE DE TRÉSORERIE BIEN TENU

Faites en sorte que votre comptabilité soit la plus simple possible. Commencez par avoir un livre de trésorerie bien tenu, dans lequel vous inscrivez chaque jour le montant des encaissements, le montant des sorties, et le solde. Un livre de trésorerie est la mère de la comptabilité. Si vous le souhaitez, vous pouvez y ajouter des comptes satellites, pour mettre de côté des fonds pour l'achat d'équipement et de machines, ou pour vous constituer des réserves générales, par exemple. Mettez ces fonds à la banque, ou conservez-les dans des coffres séparés. Si vous dirigez une petite entreprise, veillez à tenir strictement séparées vos dépenses personnelles et vos dépenses d'entreprise. Une bonne gestion de trésorerie exige une discipline quotidienne d'enregistrement des dépenses, des recettes, et des engagements. Si vous vous imposez cette discipline quotidienne, vous remarquerez immédiatement les inconsistances éventuelles.

2

LA COMPTABILITÉ EST LA BASE DE TOUTE PRISE DE DÉCISION

Achetez un système comptable informatisé simple dès que votre comptabilité commence à être un peu plus complexe, et formez une personne de confiance à sa maîtrise. Le grand livre de comptes garde la trace des fournitures, de la production et des ventes. Un système comptable vous fournit les informations nécessaires à vos déclarations d'impôts, par exemple, mais également aux décisions stratégiques concernant l'avenir de l'entreprise : disposez-vous d'une opportunité de croissance, quels engagements avez-vous pris, est-il réaliste d'investir dans des technologies et du développement ? Les données financières produites par votre système comptable contribueront en partie aux décisions à prendre pour l'avenir de l'entreprise. Elles sont l'une des pierres angulaires du plan d'affaires de votre entreprise.

SURVEILLEZ VOS DÉBITEURS

3

Vous voulez, tout naturellement, récolter les fruits de votre labeur. Si vos clients ne peuvent vous payer, vous allez à la faillite. Il vous faut être vigilant(e) dès qu'un client ne vous règle pas en temps et en heure. Un client doit être créditeur : ne laissez pas les autres profiter de vous. N'accordez pas à un client un crédit plus important que celui que vous donnent vos fournisseurs, sinon vous allez en pâtir. Investissez dans des relations de qualité, et de confiance réciproque. Lui envoyer un huissier de justice devrait être votre dernier recours, car cela signifie que vous allez perdre ce client pour toujours.

FAITES LA LISTE DE TOUS VOS ACTIFS

4

En tant qu'entrepreneur, il se peut que vous soyez propriétaire d'un bâtiment, d'engins, de fournitures. Tous ont une certaine valeur. Leur bon entretien a pour effet de maintenir cette valeur et, à ce titre, est crucial. Assurez-vous que les abords de votre bâtiment et de votre usine sont propres et bien tenus, les fournitures entreposées correctement. Ceci a également un effet bénéfique sur la sécurité de vos personnels sur leur lieu de travail. En outre, tenir un inventaire précis de vos fournitures évite les pertes et les vols.

5

PRODUISEZ UN MANUEL SUR LA MANIÈRE DONT VOTRE ENTREPRISE EST CENSÉE FONCTIONNER

Assurez-vous d'être au courant de toutes les questions importantes au sein de votre entreprise. Vous pouvez déléguer beaucoup de choses, mais c'est à vous qu'en incombe l'ultime responsabilité. Une comptabilité saine et la production de rapports d'information adéquats veilleront à ce que vous soyez informé(e) en toutes circonstances. Assurez-vous que votre entreprise ne fasse pas de promesses qu'elle ne peut tenir, ne vendez pas plus que vous ne pouvez produire. Si cela devait arriver, cela signifierait que vous – en tant que directeur, ou directrice – ne contrôlez pas suffisamment ce qui se passe. Pour vous aider, formulez sous forme de manuel quelques règles sur la manière dont votre entreprise est censée fonctionner : ainsi, quand vous déléguerez des tâches, vos personnels sauront comment s'y prendre et ce à quoi ils doivent veiller. Ce manuel vous aidera en outre à développer une routine et une culture types plus faciles à maintenir, et qui obtiendront de meilleurs résultats.

ASSUREZ-VOUS D'ÊTRE EN POSSESSION DES DOCUMENTS ET ACTES NÉCESSAIRES

6

De manière générale, une entreprise démarre modestement, et n'a pas toujours les documents et autorisations nécessaires. Alors que votre entreprise se développe, ces documents et autorisations deviennent toujours plus importants. La croissance d'une entreprise s'accompagne également d'impôts et de taxes plus élevés, et d'interactions plus fréquentes avec le gouvernement et/ou des contrôleurs et auditeurs. Ne pas disposer des autorisations juridiques attendues peut vous exposer au chantage, ou affecter votre position de force d'autres façons. Investissez dans de bonnes relations avec les autorités. Assurez-vous d'être en possession de tous les documents et autorisations nécessaires à garantir que tout ce que faites est parfaitement licite.

NE VOUS DÉVELOPPEZ PAS TROP VITE

7

Si vous souhaitez faire croître votre entreprise, faites-le de manière responsable. Il est impossible de doubler votre chiffre d'affaires du jour au lendemain, mais vous pouvez viser un objectif de 10% d'augmentation de votre chiffre l'année suivante. Pour déterminer ce que signifie « croissance raisonnable » dans votre cas, vous devrez connaître les tendances des années et des trimestres passés. En examinant précisément les résultats de votre entreprise, si certaines fonctions/ certains aspects posent des problèmes, vous pourrez identifier les variations saisonnières de vos performances. Intégrez vos objectifs à votre plan d'affaires, et assurez-vous qu'ils soient réalisables. Une augmentation de la production peut demander à mobiliser plus de personnels, ou de machines. Vous devez anticiper cette mobilisation supplémentaire, y compris les coûts qu'elle emportera, et en tenir compte dans votre budget. Vous ne pouvez prendre des engagements que si vous êtes prêt(e) à les prendre en charge financièrement le moment venu.

8

SOUSCRIVEZ LES ASSURANCES NÉCESSAIRES

Souscrivez des contrats d'assurance qui vous couvriront, vous et votre personnel, en cas d'incendie, de vol, et de handicap. Votre assureur vous demandera de prendre des mesures concrètes pour prévenir les incendies, les vols et les accidents sur le lieu de travail. Ceci implique que vous, et vos personnels, prêtent attention à la sécurité et aux mesures de protection. Cela profitera à votre mode opérationnel, à la santé et à la sécurité de vos personnels, autant qu'aux résultats de votre entreprise. Une bonne réputation dans ce domaine vous attirera de nouveaux clients, et potentiellement de nouveaux employés également.

9

TROUVEZ DU PERSONNEL DIGNE DE CONFIANCE ET COMPÉTENT

Outre le fait que votre personnel doit être fiable, il doit également être bien formé. Comme votre entreprise se développe, vous devrez déléguer plus tout en gardant le contrôle. Assurez-vous que les différents services ne deviennent pas des îlots séparés les uns des autres, qui fonctionnent selon leur bon vouloir.

UNE BONNE COMPTABILITÉ N'A PAS DE SECRETS

10

La comptabilité est une profession à part entière, avec son propre jargon. Il importe que vous compreniez ce jargon, de sorte que la comptabilité n'ait pas de secrets pour vous.

Vous devez pouvoir vous fier à votre comptabilité, et faire confiance à votre comptable, sinon il vous en coûtera de nombreuses nuits sans sommeil. La comptabilité n'est pas une science mystérieuse, qui produit des résultats inattendus. Elle doit être le reflet des faits et des chiffres de votre entreprise, vous apporter toutes informations utiles de sorte à ce que vous soyez en mesure de prendre des décisions pour l'avenir.

À VÉRIFIER

- Ai-je un système comptable ? Qui s'en occupe ? Me fournit-il les informations dont j'ai besoin pour prendre des décisions ? Les systèmes informatiques sont-ils correctement utilisés, voire utilisés, dans l'absolu ?
- Ai-je un bon système de gestion de trésorerie ?
- Ai-je un bon système de gestion des créances ?
- Ai-je un bon système de gestion des actifs ?
- Ai-je de bons outils de contrôle de gestion ?
- Ai-je de bonnes relations avec les agences d'état, les autorités fiscales, les services d'agrèments, de permis, etc ?
- Ai-je des budgets pour le court terme, et des plans d'affaires pour le long terme ?
- Ai-je souscrit les assurances appropriées pour les bâtiments et les stocks en cas d'incendie et de vol ?
- Les systèmes financiers sont-ils gérés par des personnes fiables ?
- Où pouvons-nous trouver des financements supplémentaires ?

4

Efficacité et Logistique

Efficacité et logistique ne sont pas des choses difficiles. Il s'agit d'affiner et de régler précisément tous les segments et de veiller à ce que tout fonctionne correctement. Le résultat final est que chaque membre du personnel sait exactement ce qu'il doit faire. Diriger une entreprise est une question d'accords clairs et précis, de bonne gestion du temps et des délais, et de faire les choses dans le bon ordre. Si votre entreprise n'est pas efficace et qu'un problème survient, il s'ensuivra un « effet papillon » et des problèmes vont survenir dans d'autres parties du processus.

Dans le présent chapitre, nous proposons dix conseils et recommandations pour une meilleure logistique et une plus grande efficacité.

1

COMMENCEZ PAR POSER LES BONNES QUESTIONS

Une bonne logistique découle d'un bon calage entre tous les membres du personnel et tous les services : ventes, achats, développement et production. Pour y arriver, vous devez savoir exactement ce que vous souhaitez pour votre entreprise. Quelle est votre vision d'avenir ? Quels sont les clients et les segments de marché que vous entendez fournir ? Entendez-vous accroître votre part de marché ? Qu'en est-il des exportations, ou d'une fusion ? Vous allez devoir prendre en compte toutes ces questions lorsque vous vous pencherez sur la logistique.

N'oubliez pas les facteurs externes, comme l'inflation. Dans les pays qui connaissent une faible inflation, il est coûteux d'avoir des niveaux de stocks élevés. À l'opposé, dans les pays qui connaissent une inflation élevée, il peut s'avérer utile d'avoir des niveaux de stocks élevés. Vous devez avoir une vision qui réponde à ces questions. L'étape suivante consiste à transformer cette vision effectivement en faits et chiffres. Que voulez-vous offrir, à quel prix et à quelles conditions ? Est-il très important pour vous d'être digne de confiance ? Quel est le cycle de fourniture que vous entendez/ que vous pouvez assurer ? Quel est le contenu exact des contrats de garantie ?

Des contrats de garantie très détaillés et très exigeants demandent un très haut degré d'efficacité logistique.

SACHEZ EN PLUS QUE VOS CONCURRENTS

2

Penchez-vous précisément sur le prix de revient de vos produits, et identifiez-en les composantes qui pourraient être achetées à moindre prix ou être fabriquées de manière plus efficace. Vous devez savoir ce que vos concurrents font à cet égard, ce qu'ils paient pour leurs matières premières ou produits et à quel prix leurs produits finaux sont mis sur le marché. Identifiez les différences éventuelles entre les différents fournisseurs qui se font concurrence pour vous fournir. Être celui ou celle qui est le mieux informé(e), y compris concernant le pouvoir de vos concurrents, vous permet d'avoir en main les meilleurs atouts pour gagner.

GARDEZ LE CONTRÔLE DE TOUS LES PARAMÈTRES

3

Une bonne logistique impose que chaque groupe d'employés ou que chaque service fasse ce qu'il est censé faire, qu'il s'agisse de commercialisation, de ventes, d'achats ou de production. Passez des accords, définissez des objectifs, et vérifiez que chacun s'y tient, en matière de planification, de budget et de chiffre d'affaires. De la sorte, vous pourrez procéder aux changements nécessaires, le cas échéant, au moment voulu.

4

CHAQUE MEMBRE DU PERSONNEL DOIT ÊTRE CHARGÉ D'UNE RESPONSABILITÉ SPÉCIFIQUE

Une structure organisationnelle claire, aide le personnel à s'aquitter de ses tâches. Donnez à chacun et chacune des tâches spécifiques, dont il ou elle sera responsable. Encouragez vos employés à faire preuve de créativité et à se fier à leur expérience pour améliorer en permanence les procédés et les produits.

5

PRODUISEZ DES RAPPORTS SIMPLES ET CLAIRS

Produisez des rapports périodiques sur les performances de votre entreprise. Faites en sorte qu'ils soient aussi simples que possible. Comparez vos performances avec celles d'autres entreprises. Analysez vos forces et vos faiblesses, et comparez-les à celles de vos concurrents. Identifiez quels sont vos plus gros concurrents, et comparez-vous à eux : vous saurez très vite quels sont les aspects de vos opérations que vous devez améliorer.

MESURER VOUS REND PLUS INTELLIGENT(E)

6

Une bonne logistique est une question de mesures et de connaissances : quelles quantités vous avez produites, quelles quantités vous avez vendues, quels sont vos niveaux de stocks, quel est le coût de vos matières premières et quelle sont vos performances jusqu'ici. Produisez chaque mois un rapport général, et comparez-le avec les résultats des mois précédents, de sorte à ce que vous sachiez à quoi correspondent les chiffres, et quelles sont les mesures à prendre, le cas échéant.

GARDEZ UN ŒIL VIGILANT SUR VOS NIVEAUX DE STOCKS

7

Mettez au point un système de veille fine de vos niveaux de stocks, de sorte à savoir quelles quantités vous avez dans l'entrepôt à l'instant « T ». Des niveaux de stocks bas impliquent une bonne logistique : en effet, une insuffisance de stocks signifie un ou plusieurs dysfonctionnements dans votre système. Il est d'importance vitale que le service des ventes puisse tenir ses engagements envers les clients.

8

DE BONS ACHETEURS VALENT LEUR PESANT D'OR

Le prix de revient des produits est souvent déterminé par un certain nombre de composants incontournables. Embauchez des acheteurs qui s'y connaissent, ou formez certains de vos employés à ce métier, et à bien connaître ces composants. Encouragez-les à réduire le prix de revient : un prix de revient plus bas donne lieu à des gains de trésorerie pour votre entreprise. Assurez-vous qu'ils parlent la langue du ou des pays de provenance de ces composants ou matières premières. Formez-les à la négociation.

9

NOUS SOMMES TOUS LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS LES UNS DES AUTRES

L'actif absolu d'une entreprise, c'est son personnel. Ce sont les hommes et les femmes qui font la différence. Ils sont les seuls à pouvoir penser en termes d'amélioration. À pouvoir utiliser leurs connaissances, leur expérience et leur créativité pour améliorer les procédés et les produits, et optimiser ainsi les efficacités et le degré d'efficacité. Il est essentiel que vos employés aiment leur travail, sachent ce qu'ils font, et se voient permettre de penser par eux-mêmes quant à la manière d'améliorer les choses. Si vous avez des personnels qui se mettent souvent en arrêt de maladie, il vous faut regarder de plus près votre style de gestion, et voir ce qui demande à être amélioré. Une bonne collaboration fait tout.

Les employés et les services dépendent les uns des autres : assurez-vous que vos personnels fonctionnent bien, qu'ils aiment ce qu'ils font, et qu'ils travaillent en collaboration les uns avec les autres.

CHAQUE EMPLOYÉ(E) A LE DROIT À ÊTRE FORMÉ(E) ET RÉMUNÉRÉ(E)

10

Chaque employé(e), qu'il s'agisse du concierge, de l'approvisionneur ou approvisionneuse ou du comptable, est chargé(e) d'une tâche particulière, et doit être formé(e) en conséquence. Chacun et chacune doit savoir ce qu'il ou qu'elle a à faire, et quelle est sa contribution à la bonne marche générale de l'entreprise. De la même manière, chacun et chacune doit être rémunéré(e) à sa juste valeur pour son travail. Un système de rémunération équitable est un élément clé du système plus large de votre organisation. Un système qui fonctionne bien soutiendra votre entreprise à tous les niveaux, et la rendra plus forte. Toute inquiétude quant à l'équité des rémunérations donnera lieu à des jalousies, et à des insatisfactions, et, à terme, affectera les performances de votre entreprise.

À VÉRIFIER

Dix conseils et recommandations pour une plus grande efficacité et une meilleure logistique

- La logistique commence par se poser les bonnes questions
- Assurez-vous d'être mieux informé(e) que vos concurrents
- Gardez le contrôle de tous les paramètres
- Attribuez à chaque employé(e) des responsabilités qui lui sont propres
- Produisez des rapports simples et clairs
- Mesurer vous rend plus intelligent(e)
- Gardez un œil vigilant sur vos niveaux de stocks
- De bons acheteurs valent leur pesant d'or
- Nous sommes tous les clients et les fournisseurs les uns des autres
- Chaque employé(e) est en droit d'être formé(e) et rémunéré(e)

5

Gestion et Formation des Ressources Humaines

Aujourd'hui, les outils technologiques de vente sont partout, et généralement d'un accès facile. Par contre, ce n'est pas le cas des personnels motivés. En tant qu'employeur, vous pouvez faire pas mal de choses pour vous assurer de motiver votre personnel. De plus en plus, ce sont les personnes qui sont à l'origine de la réussite d'une entreprise. Ce sont elles qui donnent l'avantage à votre entreprise. Partant, chaque entrepreneur et chaque entrepreneuse aura les personnels qu'il ou qu'elle mérite. Voici dix conseils et recommandations pour une bonne gestion des ressources humaines (GRH).

1

SOYEZ CLAIR(E) QUANT À CE QUE VOUS ATTENDEZ DE VOS EMPLOYÉS

L'incertitude rend les gens incertains. Si vos attentes ne sont pas claires, vos employés ne savent pas selon quels critères ils seront évalués. Ce qui tend à les rendre frileux lorsqu'il s'agit de prendre des risques, et à être constamment sur la défensive.

Définissez des objectifs réalistes, et rédigez-les précisément, en concertation étroite avec vos personnels. Ce n'est qu'alors que vous pourrez en attendre qu'ils s'engagent sur ces objectifs, du fait qu'ils auront eu leur mot à dire et qu'ils ont accepté que les objectifs définis étaient réalisables. Cette démarche vous donnera la capacité, en qualité de responsable de la GRH, d'atteindre des objectifs spécifiques : c'est ce que l'on appelle également « gestion par objectifs ».

2

SUPPRIMEZ LES TÂCHES ABRUTISSANTES ET RÉPÉTITIVES DANS TOUTE LA MESURE POSSIBLE

Essayez de trouver un bon équilibre entre les compétences de vos employés et vos attentes.

Si le travail est simple et répétitif, combinez plusieurs tâches. En termes de planification, d'exécution et de résultat final, la diversité et la responsabilité sont des moteurs puissants. Les études ont montré que la nature d'un poste est le facteur le plus important lorsqu'il s'agit de motiver un employé(e). Les tâches abrutissantes tuent l'enthousiasme, et garantissent que personne ne se sente responsable du résultat final.

Soyez honnête : vous ne réagiriez pas autrement.

CRÉEZ UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL MOTIVANT

3

Un environnement de travail motivant dépend directement du style de gestion, et de la manière dont il est appliqué au sein d'une entreprise ou d'une organisation. La peur, et la méfiance, ont des effets inéluctables sur les performances. L'équipe dirigeante joue un rôle clé dans la création d'un environnement motivant.

IMPLIQUEZ VOS EMPLOYÉS DANS LA GESTION QUOTIDIENNE DE VOTRE ENTREPRISE

4

Cela aura pour effet qu'ils se sentent pris au sérieux. À noter également, le fait qu'ils se sentent respectés et appréciés vous garantiront leur engagement. La plupart des gens sont créatifs, et aiment prendre des initiatives. Donnez à vos personnels une certaine marge de manœuvre, laissez-les s'épanouir. Créez un environnement motivant dans lequel vos personnels sont prêts à expérimenter, et dans lequel ils puissent s'instruire de leurs erreurs.

USINE DE FABRICATION DE MATÉRIAUX D'EMBALLAGE EN CHINE

ÉTUDE DE CAS

Les employés de nombreuses usines d'Asie ont de très longues journées. Même si les conditions de travail sont loin d'être parfaites, nombreux sont ceux et celles qui travaillent 14, voire 16 heures par jour. La direction le permet car de nombreux employés préfèrent travailler plus pour gagner plus.

Cela était également le cas d'une usine chinoise qui fabriquait des matériaux d'emballage. La majorité des employés étaient exténués à la fin de leur journée de travail, mais ils restaient plus longtemps pour gagner plus. Certains même ne rentraient pas chez eux : ils se mettaient à l'abri dans l'entrepôt pour dormir quelques heures.

La qualité de la production était mauvaise. La productivité ralentissait avec chaque heure qui passait, et les pertes de production étaient importantes. Le propriétaire voulait que cela change.

RECOMMANDATION

La principale raison de cette faible efficacité de production était la longueur de la journée de travail, qui avait pour conséquence une fatigue extrême chez les employés. La production ralentissait de manière notable dans l'après-midi et en soirée, tandis que les pertes de production augmentaient de manière considérable. Notre recommandation était audacieuse : plafonner la journée de travail à 11 heures, au lieu de 14, et augmenter les salaires de 25 pour cent.

RÉSULTAT

La direction a eu le courage de suivre cette recommandation à la lettre. Au départ, les employés se sont montrés méfiants, mais le résultat ne s'est pas fait attendre : la production – par personne et par heure – a augmenté de manière significative, et les pertes de production ont considérablement diminué. Sans oublier, ce qui est peut-être juste aussi important : la nouvelle s'est répandue comme une traînée de poudre dans la région, l'usine a vu son image s'améliorer et a pu recruter des personnels de meilleure qualité. Depuis, la journée de travail dans cette usine a été réduite à 10 heures, et la semaine travaillée ne compte plus que 6 jours.

PRENEZ LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL DE VOS EMPLOYÉS À CŒUR

5

Votre personnel est l'actif le plus précieux de votre entreprise. C'est de lui que dépendront, dans le long terme, les performances de votre entreprise. C'est votre arme la plus puissante lorsqu'il s'agit de l'emporter sur vos concurrents. C'est pourquoi il est impératif que vous consacriez du temps, de l'argent et de l'attention au développement de chacun de ses membres. Parlez-lui. Demandez à chacun et à chacune quels sont ses projets, ses ambitions, et ce qui lui importe en matière de développement personnel : il s'agit là de l'un des facteurs de motivation les plus importants.

OFFREZ UNE RÉMUNÉRATION ÉQUITABLE

6

La rémunération n'est pas l'élément le plus important lorsqu'il s'agit de motiver vos employés, mais il est crucial que vous veilliez à les rémunérer équitablement. Ils l'apprécieront. Ce qui est « équitable » dépend du contexte socio-économique dans lequel opère votre entreprise. Vos personnels s'attendent à voir un lien de cause à effet entre leurs performances et leur niveau de rémunération. L'adoption d'un système de rémunération transparent et facile à comprendre contribuera à votre image d'employeur équitable. Demandez-vous si vous préférez encourager la compétition ou la collaboration au sein de votre entreprise : de la réponse dépendra si vous accorderez des rémunérations individuelles ou si vous rémunèrerez les performances des différents groupes ou services de votre entreprise. La meilleure démarche pour vous, dépend de votre culture d'entreprise et du produit que vous fabriquez ou offrez. Certaines entreprises s'attachent à encourager l'esprit d'équipe, tout en s'inscrivant dans une perspective d'augmentation du chiffre d'affaires, des ventes et du nombre d'acquisitions. D'autres préfèrent motiver chaque membre du personnel individuellement, pour qu'il se surpasse. Ce qui importe, c'est que vos employés aiment ce qu'ils font, et qu'ils s'engagent pour votre entreprise.

7

IL N'Y A RIEN DE MAL À FAIRE DES ERREURS : ENCOURAGEZ L'INITIATIVE

La peur et la frilosité quand il s'agit de prendre des risques ne font pas partie d'un climat dans lequel s'épanouissent l'initiative et l'esprit d'entreprise. C'est pourquoi l'équipe d'encadrement doit indiquer expressément et clairement qu'il n'y a rien de mal à faire des erreurs. Ce qui n'est pas la manière traditionnelle de fonctionner : en règle générale, nous avons tendance à punir ceux qui font des erreurs. Par conséquent, les employés ont tendance à s'en tenir aux procédures et à être sur la défensive.

Ce qui a pour effet de tuer l'innovation. Les entreprises qui ne comptent plus leurs succès permettent l'erreur, tant est qu'elle soit source d'enseignements. Cela demande un certain courage, de la part de l'équipe d'encadrement, de donner l'exemple, et d'être prête à parler et discuter des erreurs qu'elle a elle-même faites. Pourquoi ne pas organiser une réunion le vendredi après-midi, discuter de ce qui s'est bien passé, ce qui aurait pu être amélioré, et quelles sont les leçons à retenir pour votre entreprise ?

ATELIER PORTANT SUR LA MANIÈRE DE MODIFIER SON STYLE DE GESTION EN EUROPE DE L'EST

SITUATION

Pour de nombreuses entreprises d'Europe de l'Est, passer d'une économie planifiée à une économie de marché signifie changer de culture. Mais les gens n'aiment pas le changement, ils y résistent. C'est une attitude universelle. De nombreux entrepreneurs d'Europe de l'Est se demandent comment faire pour amener leurs employés à changer. Comment apprend-on à ses employés à penser, à fonctionner différemment ? Et comment les y encourager ?

FORMATION

Il est vital que les dirigeants et les cadres comprennent d'où vient la résistance au changement.

Ils ont eu l'occasion de s'y exercer dans le cadre d'un atelier. Le formateur a demandé aux participants de lui faire confiance, et de prendre part à un exercice qui ne durerait pas plus de 15 minutes. Il a demandé à chacun et chacune de s'asseoir sur les tables, plutôt qu'aux tables. Plusieurs participants ont joué le jeu, à l'exception de quelques-uns qui se sont sentis un peu gênés. En jouant le jeu, les participants – bien que de nombreux parmi eux ne soient pas à l'aise – se trouvaient en terre inconnue. Et c'était exactement ce à quoi le formateur voulait arriver. Participer à une telle expérience, signifie pour les participants, plus ou moins, leur acceptation du changement, ainsi que leur sentiment dans ce sens.

RÉSULTATS

Tous les participants ont fait l'expérience d'une résistance personnelle. Certains ne pouvaient pas passer outre cette résistance, d'autres oui, et la plupart d'entre eux ont fait « comme si », dans une certaine mesure. Ils ont adopté une position médiane, dans laquelle ils ne prenaient pas vraiment part, mais dans laquelle ils ne montraient pas vraiment de résistance. L'expérience n'a pas duré plus de 15 minutes, y compris la discussion qui a suivi, mais cela a permis de clarifier ce que signifiait la résistance au changement. Par cette expérience, les participants ont été en mesure de comprendre les racines de la résistance. Ils ont appris comment elle se manifeste, comment la convaincre, et comment s'en sortir efficacement.

8

RÉDUISEZ LA BUREAUCRATIE ET LA HIÉRARCHIE AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION, DONNEZ-LUI DE LA SOUPLESSE

Les organisations plates – qui ne comptent qu'un nombre très limité d'échelons hiérarchiques – accordent à leurs personnels plus de responsabilités que celles qui ont une structure de type « millefeuille ». Limitez le nombre de vos personnels-cadres, et gardez à l'esprit qu'ils doivent en outre avoir suffisamment de temps à consacrer à leurs équipes. Le champ de contrôle ne doit pas être déraisonnablement étendu. Veillez à ce que les descriptions de postes soient courtes : une page suffit. Indiquez précisément quels sont les objectifs, et les tâches les plus importantes du poste, mais n'entrez pas trop dans le détail : cela vous permettra de pouvoir vous reposer sur des compétences diverses. Les entreprises plates, et souples, qui encouragent l'initiative, ont plus de chances de réussir dans des économies dynamiques, en évolution rapide, que les structures traditionnelles qui reposent sur une organisation pyramidale.

9

GARDEZ LE CONTACT AVEC CEUX QUI VOUS FOURNIRONT EN PERSONNEL DEMAIN

Les établissements scolaires sont une ressource extraordinaire lorsqu'il s'agit de trouver de nouveaux talents. Assurez-vous que votre image y soit la meilleure possible, de sorte à ce que les meilleurs de la classe sachent où vous trouver quand ils seront prêts à entrer dans le monde du travail. Proposez des stages aux élèves, allez vous présenter lors des rencontres informelles entre le monde de l'école et le monde du travail, réfléchissez à la manière de rendre votre entreprise attractive pour des employés potentiels.

EXERCEZ-VOUS À ANNONCER UN LICENCIEMENT

10

De nombreux entrepreneurs redoutent les négociations de licenciement, mais il arrive parfois qu'il n'y ait pas d'autre solution. Si vous devez annoncer à l'un ou l'une de vos employés que vous le ou la licenciez, soyez bref (brève). Ne commencez pas par lui dire combien cela vous en coûte, et ne vous défendez pas. Dites simplement : « Je suis désolé(e), mais je dois vous licencier. Voulez-vous que je vous en donne les raisons tout de suite, ou souhaitez-vous d'abord avoir un peu de temps seul(e) pour digérer la nouvelle ? » Donnez à votre employé(e) le temps de digérer cette mauvaise nouvelle. Il se peut qu'un licenciement s'avère être la meilleure solution pour cette personne, au niveau personnel, mais cela pourra prendre du temps avant qu'elle ne puisse le considérer sous cet angle.

À VÉRIFIER

Dix conseils et recommandations pour une GRH efficace

- Soyez clair(e) quant à ce que vous attendez de vos employés
- Supprimez les tâches abrutissantes et répétitives dans toute la mesure possible
- Créez un environnement de travail motivant
- Impliquez vos employés dans la gestion quotidienne de votre entreprise
- Prenez le développement personnel et professionnel de vos employés à cœur
- Offrez une rémunération équitable
- Il n'y a rien de mal à faire des erreurs : encouragez l'initiative
- Réduisez la bureaucratie et la hiérarchie au sein de votre organisation, donnez-lui de la souplesse
- Gardez le contact avec ceux qui vous fourniront en personnel demain
- Exercez-vous à annoncer un licenciement

6

Technologies et Qualité

Ce chapitre propose dix conseils et recommandations pour arriver à la plus grande qualité possible dans votre entreprise, avec le soutien de vos employés.

1

AMÉLIOREZ LA QUALITÉ, DE PRÉFÉRENCE PAR ÉTAPES

Une amélioration réussie, c'est une amélioration qui s'est faite en petites étapes, et de préférence en y associant les employés. La philosophie japonaise en matière de qualité a un mot pour cela, Kaizen, qui signifie « améliorer les choses pas à pas ». Le célèbre gourou japonais sur les questions de qualité, Masaaki Imai, a dit un jour : « Les problèmes sont des clés qui ouvrent la porte d'une montagne de trésors. » En d'autres termes : de nombreuses petites améliorations donnent lieu à une amélioration phénoménale de la qualité générale. C'est pourquoi il est utile d'avoir recours à un concept tel que le « Cercle Deming », du nom de l'Américain Dr. W. Edwards Deming : Planifier, Faire, Contrôler, Agir (en anglais : Plan, Do, Check, Act – P-D-C-A).

PLANIFIER : choisir un objectif d'amélioration, et réfléchir à la marche à suivre pour l'atteindre.

FAIRE : mettre en œuvre cette démarche en plusieurs étapes.

CONTRÔLER : évaluer chaque étape et ses résultats.

AGIR : si la qualité peut être encore améliorée, recommencer du début.

Plus vous associerez vos employés au processus d'amélioration, plus vous avez de chances de réussir. N'essayez pas de passer les problèmes sous silence, mais au contraire, parlez-en ouvertement et encouragez vos employés à proposer des solutions. Il est possible d'imaginer de mettre en place des équipes Qualité qui proposeront elles-mêmes des améliorations et des solutions. Encouragez le travail en équipe comme moyen de production d'idées d'améliorations, et assurez-vous de ne pas utiliser uniquement les bras de vos employés, mais leur tête également !

L'une des règles d'or dans ce contexte est de limiter les « déchets » autant que possible, qu'ils soient dus à une surproduction, aux temps d'attente, au transport ou aux défauts. Des efforts soutenus pour limiter les déchets auront pour effet de réduire sensiblement les coûts.

LES CLIENTS D'ABORD

2

Une entreprise n'existe jamais que grâce à ses clients. C'est pourquoi il est crucial que vos clients soient satisfaits de la qualité des produits ou services que vous leur fournissez. Il est sage de vérifier régulièrement ce que les clients pensent de vos produits et services, et de prendre les mesures nécessaires en conséquence. Êtes-vous facile à joindre s'ils ont des questions ou des réclamations, livrez-vous en temps et en heure, et ce qui a été convenu ? Répondez-vous aux besoins de vos clients suffisamment vite, voire, pouvez-vous dépasser leurs attentes ? Peut-être est-il possible de développer de nouveaux produits en collaboration avec vos clients.

Une entreprise a non seulement des clients externes, mais elle a également des clients internes. Au sein d'une entreprise, les employés et les services sont les clients les uns des autres. Les uns dépendent du travail des autres. Il est important que vos employés en aient conscience, et qu'ils fassent tout leur possible pour collaborer les uns avec les autres de la meilleure façon possible.

3

MESURER APORTE DES CONNAISSANCES

Si vous ne mesurez pas le niveau de qualité, personne ne sait ce qu'il faut faire pour l'améliorer. Donc : mesurez, de manière visible, et arrêtez des plans d'action pour l'amélioration. Penchez-vous précisément sur tous les aspects du processus de production : le pourcentage de produits défectueux, le pourcentage d'employés en arrêt de maladie, la quantité de détritux et déchets, les temps de production, les niveaux de stock et les réparations nécessaires. Tous sont des aspects du « Coût de la qualité ».

Servez-vous de graphiques, de sorte à pouvoir comparer vos niveaux de qualité à une norme acceptée, ou à ceux de vos concurrents. Cela vous aidera en outre à visualiser les changements, pour que vos employés puissent connaître les résultats immédiatement.

4

NORMALISEZ VOS PROCÉDÉS DE TRAVAIL

Chaque employé(e) doit connaître les consignes pour le travail dont il ou elle est chargé(e).

Il est crucial que ces consignes soient respectées en toutes circonstances pour atteindre les normes de qualité les plus élevées. Documentez toutes les tâches sous forme de procédures types, et formez votre personnel en conséquence. Visez à faire les choses correctement, immédiatement, sans erreurs. Ceci exige une discipline rigoureuse. Les ateliers doivent être propres et rangés à tout moment. Les matériaux doivent avoir un endroit dédié, de sorte à ce que chacun et chacune les trouve facilement. Toute amélioration des procédures types doit être reproduite dans la description des procédés et dans les sessions de formation.

FAITES L'IMPASSE SUR LA MAUVAISE QUALITÉ

5

Dans une très grande mesure, la qualité des matériaux et des services fournis à votre entreprise définit la qualité des produits que vous produisez vous-même. C'est pourquoi tous les produits et services qui vous sont fournis doivent répondre à des normes de qualité spécifiques. Ce qui implique que vous soyez très sélectif, ou sélective, dans le choix de vos fournisseurs. Rendez-leur visite souvent, pour voir comment ils travaillent. Ayez des exigences, dûment documentées, en termes de fiabilité, de livraison et de qualité. Assurez-vous que vos fournisseurs tiennent leurs promesses. Faites-leur un retour sur la qualité des produits et services qu'ils vous fournissent, et aidez vos fournisseurs à s'améliorer. Encouragez les améliorations en offrant une récompense. Assurez-vous de ne pas vous reposer sur un seul fournisseur : il vous faut pouvoir faire appel à quelqu'un d'autre au cas où votre fournisseur habituel ne peut vous livrer.

CONNAISSEZ VOS CONCURRENTS, BATTEZ-LES

6

Un bon entrepreneur connaît ses concurrents les plus importants, et quelle est leur part de marché.

Vous pouvez en apprendre beaucoup de vos concurrents. Quels sont leurs points forts, que font-ils, exactement ? Qui sont leurs clients ? Comment est la qualité de leurs produits, et à quel prix sont-ils vendus ? Si vous arrivez à connaître la réponse à ces questions, vous êtes en mesure de supplanter vos concurrents dans ces domaines. Vous devez également savoir très précisément dans quels domaines votre entreprise excelle, et comment faire pour capitaliser sur cette excellence. Vous comparer à vos concurrents peut être infiniment précieux.

7

TRAITEZ LES RÉCLAMATIONS COMME IL SE DOIT

Il y aura toujours des réclamations de clients pas satisfaits : mais chaque client compte. Assurez-vous d'y répondre sans attendre, selon une procédure précisément définie.

Les réclamations peuvent concerner des questions de qualité, mais également des délais de livraison, des factures, ou des informations sur les produits. Il est indispensable de documenter en détail toutes les réclamations, ainsi que les réponses que vous y avez faites. Quelqu'un dans votre entreprise doit être chargé de cette procédure. Vérifiez par la suite que le client a été traité comme il se devait. La question des réclamations devrait être régulièrement portée à l'ordre du jour des réunions de l'équipe de direction. Veillez à toujours traiter les réclamations avec professionnalisme : de la sorte, vous garderez vos clients.

8

OPTEZ POUR UNE GESTION GLOBALE DE LA QUALITÉ

Le contrôle de la qualité est un élément essentiel si vous êtes en phase de démarrage.

Les clients doivent pouvoir savoir à quoi s'attendre, et le voir se réaliser ! Lorsque vous êtes en phase d'expansion, tous les services de l'entreprise doivent savoir que chacun d'eux a sa part de responsabilité dans la qualité du produit fini. Il a aussi, le devoir d'y contribuer. Ce concept s'appelle « gestion globale de la qualité » (en anglais : *Total Quality Management – TQM*), et inclut les questions organisationnelles qui influent sur la qualité de vos produits et services. L'équipe dirigeante définit des objectifs généraux qu'elle décline en objectifs et points particuliers à améliorer dans chaque service. Chaque chef de service rend compte périodiquement de l'avancement des efforts d'amélioration.

Un système qualité tel que l'ISO 9000 peut vous aider à mettre en œuvre une gestion globale de la qualité.

LES GENS CRÉENT LA QUALITÉ

9

Vos employés déterminent la qualité de vos produits et services. Chacun et chacune d'entre eux joue un rôle important dans le processus de production. Assurez-vous qu'ils ne se sentent pas écartés des efforts d'amélioration : faites jouer l'esprit de compétition ou ayez recours à des récompenses pour garantir que certains objectifs de qualité soient atteints. Vous serez surpris(e) de ce que vos employés sont capables de faire. Veillez à ce que vos employés soient contents de leur rémunération et de leurs conditions de travail. Tenez-les au courant des performances de l'entreprise. Des agents motivés travaillent mieux, et produisent les meilleurs résultats. Contrôlez régulièrement le niveau de motivation de vos employés, et au besoin, prenez des mesures correctrices. Formez vos employés comme ils doivent l'être, et reconnaissez et rémunérez leur travail.

LES DIRIGEANTS SONT SOURCE D'INSPIRATION

10

En tant que chef d'entreprise, vous devez mettre en acte ce que vous prônez, y compris en matière de qualité. Veillez à disposer de bonnes politiques de gestion, d'objectifs mesurables, veillez à la formation et au développement, et à un processus d'amélioration continue. Si la taille de votre entreprise vous le permet, embauchez un responsable Qualité. Encouragez votre personnel à contribuer à l'amélioration de la qualité.

UN OUTIL POUR GÉRER EFFICACEMENT LES PROJETS D'AMÉLIORATION

INTRODUCTION

Bien que certaines améliorations simples puissent être mises en œuvre instantanément, « juste en travaillant », d'autres demandent plus de temps, une plus grande implication de différentes personnes, des moyens spécifiques tels que des investissements. Ces améliorations doivent être planifiées, documentées, et gérées comme des projets. Un outil appelé « Feuille de route de projet d'amélioration » peut s'avérer très utile pour gérer ce type de projets.

FEUILLE DE ROUTE DE PROJET D'AMÉLIORATION

Afin de produire une liste de projets d'amélioration, les aspects suivants doivent être précisément considérés : priorisation, définition et structure, planification et évaluation périodique de l'avancement.

PRIORISATION

Le temps et les moyens qu'une entreprise peut consacrer à des projets d'amélioration sont limités : partant, des priorités doivent être définies. Les critères selon lesquels ces priorités seront définies varieront d'une entreprise à l'autre. La nécessité de priorisation peut être liée aux besoins et exigences des clients, aux coûts/avantages, aux conditions de travail, aux temps d'exécution, au contrôle des coûts, etc. Ces critères peuvent être utilisés pour classer les projets d'amélioration en Projets à priorité élevée, Projets à priorité moyenne, Projets à faible priorité.

DÉFINITION ET STRUCTURE

Chaque projet d'amélioration doit pouvoir être identifié par un nom court. L'objectif d'amélioration à atteindre doit ensuite être défini, tout comme le ou les objectif(s) quantifiables. Enfin, il est de toute importance que quelqu'un dans l'entreprise soit chargé de gérer, de coordonner et de rendre compte périodiquement de l'avancement de chaque projet d'amélioration.

PLANIFICATION

Des dates de début et de fin doivent être arrêtées en concertation avec chaque personne chargée d'un projet et les personnels qui y sont impliqués. Le calendrier des projets planifiés doit être arrêté avec soin sur une période longue, six mois ou un an, p.ex., de sorte à ce qu'une « surcharge d'amélioration » ne fasse pas obstacle à leur avancement.

RÉUNIONS D'ÉVALUATION PÉRIODIQUE DE L'AVANCEMENT

Il s'agit peut-être de l'aspect le plus important de tous ! Périodiquement, toutes les semaines, tous les quinze jours ou tous les mois, l'équipe de direction doit évaluer l'avancement de chaque projet d'amélioration en termes de calendrier et d'objectifs. Les retards doivent être discutés ouvertement et les mesures à prendre, convenues. Les décisions et les mesures doivent être documentées de manière concise, et faire l'objet d'un suivi à la réunion suivante. C'est ainsi que sera « fermé » le Cercle Deming : Planifier, Faire, Contrôler, Agir !

GESTION DE L'AMÉLIORATION

Tous les aspects ci-dessus peuvent être regroupés et examinés de manière pratique dans un simple outil appelé Feuille de route de projet d'amélioration (voir exemple). Cet outil de gestion est basé sur le fameux Cercle Deming – Planifier, Faire, Contrôler, Agir –, et s'est avéré être un formidable mécanisme de gestion, efficace, des projets d'amélioration de nombreuses entreprises de très grande qualité, partout dans le monde !

FEUILLE DE PLANIFICATION DU PROJET D'AMÉLIORATION

NUMÉRO DE SÉQUENCE/ DE PRIORITÉ	NOM DU PROJET D'AMÉLIORATION	ACTIONS PRINCIPALES À RÉALISER	OBJECTIF(S) ET/OU CIBLE(S)	PERSONNES RESPONSABLES	DATE DE DÉBUT	DATE DE FIN	REMARQUES/ SUR L'AVANCEMENT

(Exemple de feuille de planification d'un projet d'amélioration)

7

TIC et Fourniture d'informations

Les ordinateurs offrent des opportunités extraordinaires, mais également des tentations fortes. Il est crucial que vous contrôliez vos systèmes informatiques, et non l'inverse. Voici dix conseils et recommandations pour intégrer avec bonheur les technologies de l'information et de la communication (TIC) à votre activité.

1

LES TIC NE SONT PAS UNE FORMULE MAGIQUE

Souvent, le jargon informatique a une aura mystérieuse, comme un langage secret que beaucoup de gens ne comprennent pas. Et pourtant, les TIC sont juste un outil qui vous permet de bien faire fonctionner votre entreprise, comme de nombreuses autres technologies. Ne vous laissez pas envoûter par leur mystère. Faites-en un outil simple. Ne les laissez pas devenir un monde à part. Quelqu'un devrait pouvoir vous expliquer comment fonctionne un logiciel particulier en quelques minutes : si ce n'est pas le cas, ne l'achetez pas.

2

FAITES-EN UN OUTIL SIMPLE

Ne construisez pas de systèmes complexes : faites en sorte que vos TIC soient un outil simple, et transparent, avec aussi peu de composantes que possible. Ne vous jetez pas sur les nouvelles TIC, à moins de vous attendre à ce qu'elles vous fassent gagner beaucoup d'argent. Laissez les autres les essayer, et adoptez-les uniquement lorsque tous les dysfonctionnements de départ auront été corrigés.

3

UNE VALEUR AJOUTÉE

Demandez-vous de quelle manière les TIC peuvent profiter à votre activité : quelle valeur ajoutée l'outil informatique peut-il vous apporter ? Ne mettez en place un outil que si vous pensez qu'il va donner lieu à une amélioration certaine, et rentable. De quelle manière vos nouveaux matériels et logiciels vont-ils contribuer au bon fonctionnement, et à la réussite, de votre entreprise ?

ASSUREZ-VOUS QUE LE LOGICIEL RÉSOLVE VOS PROBLÈMES

4

Il existe de nombreux logiciels, et encore plus de possibilités, mais ne vous laissez pas éblouir par les offres de divers fournisseurs informatiques. Définissez vos besoins, et demandez au fournisseur s'il peut résoudre tel ou tel problème. Le logiciel que vous achetez doit pouvoir répondre exactement à vos besoins, et être capable de résoudre un problème particulier identifié. C'est tout. Les nouveaux logiciels sont là pour soutenir votre activité, et non l'inverse.

DONNEZ LA PRIORITÉ À LA TRANSPARENCE ET À LA DISCIPLINE, DÈS LE DÉPART

5

Travailler avec des ordinateurs exige de la discipline. Contrôlez ce qu'ils font. Gardez la trace des versions et des données, pour pouvoir vous y référer en cas de besoin. Assurez-vous que cette façon de travailler soit adoptée dans toute votre entreprise.

6

AVANT D'INSTALLER UN NOUVEAU SYSTÈME, TESTEZ-LE, ENCORE, ENCORE ET ENCORE

Avant d'installer et de mettre en œuvre un nouveau système, assurez-vous d'avoir fait des tests exhaustifs. Créez un environnement sécurisé où vous pouvez réaliser ces essais, d'abord avec vos propres personnels informatiques, ensuite avec les membres du groupe cible. Si vous passez outre ces tests préalables, vous devrez les réaliser après avoir lancé le système, ce qui est particulièrement stressant.

Après avoir lancé un nouveau programme, n'oubliez pas de supprimer tous les mots de passe utilisés par le fournisseur. Il n'est pas utile, voire, pas souhaitable, que votre fournisseur puisse encore avoir accès à vos systèmes une fois que vous les aurez lancés.

7

FAITES-VOUS CONFIANCE

Ne vous laissez pas dépendre des autres. Gardez le contrôle de votre infrastructure TIC.

Ne la rendez pas plus complexe qu'elle ne doit l'être pour répondre à vos besoins. Vous devez pouvoir comprendre ce que font votre ou vos systèmes informatiques : ils ne doivent pas être le domaine privé de spécialistes incapables de vous expliquer ce qu'ils font.

AYEZ UNE VUE D'ENSEMBLE

8

Si vous faites un premier pas, vous devez savoir où il va vous mener. Lorsque vous achetez un nouveau logiciel, vous devez savoir quel impact il va avoir sur les autres programmes que vous utilisez. Quelle est la durée du contrat que vous vous apprêtez à signer ? Que va-t-il de son coût ? De quoi d'autre avez-vous besoin ? Ayez une vue d'ensemble. N'agissez jamais sur une impulsion. Et : testez, encore, encore et encore.

L'INTERNET EST VOTRE AMI, OU VOTRE ENNEMI.

9

L'internet peut être votre ami, ou votre ennemi. Il peut être votre ennemi si vous ne protégez pas vos ordinateurs contre les intrus. Il sera votre ami si vous veillez à ce que vos ordinateurs soient sécurisés et à rendre le hacking impossible. Utilisez des logiciels anti-virus et des pare-feu à jour. Si vous travaillez sur des ordinateurs à titre professionnel, vous devez prêter attention à la sécurité professionnelle de vos ordinateurs.

GARDEZ LA MAIN

10

Il est préférable de commencer par de petits pas, et de se développer graduellement en matière de TIC. De cette manière, vous pourrez suivre les développements et garder la main.

8

Innovation

Une entreprise, c'est comme un être vivant : elle grandit, elle rapetisse, elle change. Vous devez innover régulièrement : pour adapter votre entreprise à des circonstances changeantes, ou pour maîtriser de nouvelles compétences. Voici huit conseils et recommandations en matière d'innovation.

1

CONCENTREZ-VOUS

Arrêtez un plan : décidez précisément de ce que vous voulez vendre, et mettez-le par écrit. Cela aura pour effet non seulement de créer une vision claire dans votre esprit, mais encore de vous empêcher de vous perdre dans toutes sortes de questions annexes. Toute entreprise demande à être structurée. Que voulez-vous accomplir, de quoi avez-vous besoin et combien cela vous coûtera-t-il ? Mettre au point un plan d'affaires vous forcera à vous concentrer sur votre activité, sur les coûts et les recettes.

RÉCHAUD PRIMUS À L'HUILE VÉGÉTALE EN INDE

SITUATION

Un entrepreneur idéaliste souhaitait mettre au point un réchaud qui fonctionne à l'huile végétale plutôt qu'au kérosène, et constitue une alternative abordable pour les pauvres en Inde. Le kérosène est cher, mais il est facile d'obtenir de l'huile végétale en pressant des graines et des noix. Le concept était clair, mais la réalisation technique complexe, du fait que l'huile végétale et le kérosène présentent des caractéristiques de combustion complètement différentes. L'entreprise n'était pas équipée pour procéder aux essais nécessaires : elle a fait appel à un expert PUM.

SOLUTION

Avec l'aide de l'Université de technologie de Delft, aux Pays-Bas, un brûleur a été conçu, capable de brûler l'huile végétale à son point d'évaporation : la vaporisation créée au-dessus de la flamme permet de chauffer la casserole. Pour maintenir les coûts de production au plus bas, les concepteurs ont eu recours à des matériaux disponibles localement, ou pouvant être produits localement.

Le processus de développement, auquel participent activement les usagers visés, est toujours en cours. Après tout, innover, c'est dire qu'un produit doit répondre aux besoins des clients, actuels comme potentiels. Dans le cas présent, cette participation active signifie, accessoirement, que l'utilisation et le nettoyage du brûleur n'entraînent pas de coûts supplémentaires.

LE PERSONNEL MOTIVÉ EST L'UN DES FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE

2

La réussite d'une entreprise dépend de ses personnels. Un climat amical, loyal, crée des conditions favorables à l'amélioration des produits et des procédés, à l'épanouissement de l'innovation. La bonne volonté, l'enthousiasme et l'engagement ouvrent la voie à des innovations gagnantes.

SOYEZ FIER (FIÈRE) DE CE QUE VOUS PRODUISEZ

3

Si vous et votre personnel tirez de la fierté des produits que vous créez, leur mise en vente aura plus de chances d'être couronnée de succès. Ceci demande d'apporter une attention et un soin particuliers à la production. Vos produits gagneront en qualité dès lors que l'environnement de production sera propre et ordonné, et que vos employés travailleront dans un environnement sûr. Il se peut que cela implique un changement d'attitude dans l'atelier. En présence de machines, cela voudra dire que toutes les opérations sur machine soient sûres et conformes à la procédure. Que les bords coupants soient protégés, par exemple, et que les soudures soient effectuées selon les normes qui s'appliquent. Cela aura pour résultat d'améliorer vos produits, et de motiver votre personnel. Ce dernier sera fier de ce qu'il produit.

4

CRÉEZ UN SENTIMENT GÉNÉRAL DE CURIOSITÉ

L'entrepreneur doit jouer un rôle prépondérant en matière d'innovation dans l'entreprise. Si vous êtes constamment à l'affût d'améliorations et d'innovations, votre personnel le sera également. Vous pouvez générer de l'enthousiasme pour l'innovation : créez un climat dans lequel le changement est possible, et apprécié. Si vous ne tenez pas à ce que les choses changent, elles ne changeront pas : oubliez les améliorations innovantes.

5

L'INNOVATION EST SYNONYME DE DISCIPLINE

L'innovation ne vient pas d'elle-même. Il est important d'encourager un ou plusieurs employés à consacrer systématiquement du temps à l'innovation, et ce, même si, voire plutôt, lorsque votre entreprise marche bien. Vous devez rester vigilant(e), de sorte à pouvoir réagir à temps à l'évolution du marché. Par exemple, vous pouvez avoir en ce moment un très gros contrat pour la fabrication de housses de sièges automobiles, mais qui sait si, d'ici trois mois, la demande dans ce type de housses ne tarira-t-elle pas ? Il est crucial de se projeter dans l'avenir.

OSEZ PRENDRE DES RISQUES

6

Avoir l'esprit d'entreprise, c'est oser prendre des risques. Il en va de même pour l'innovation. Les idées innovantes ont plus de chance de devenir réalité si elles correspondent aux souhaits de clients potentiels. Essayez autant que possible de « sentir » ce que veut le marché. Mettez-vous à la place de vos clients, réfléchissez à leurs besoins, à ce qui leur donnera l'avantage, le petit « plus » qu'ils attendent.

TROUVEZ UN PARTENAIRE D'ÉCHANGES EN QUI VOUS POUVEZ AVOIR CONFIANCE

7

Trouvez quelqu'un avec qui vous pouvez échanger sur vos idées, avec qui vous pouvez faire des passes – comme en escrime – ou des balles – comme au tennis ; quelqu'un qui ne soit pas lié à votre activité. Quelqu'un d'intelligent, qui saura poser les bonnes questions, et vous faire avancer. C'est vous qui prenez les décisions, certes : mais si vous êtes ouvert(e) aux questions et aux conseils, vos mesures innovantes seront plus efficaces. Cette façon de procéder vous rendra plus fort(e).

SOYEZ FIABLE – DISTINGUEZ-VOUS

8

Tenez les promesses que vous faites à vos clients. C'est crucial. Être fiable vous profitera, et vous permettra de mieux résister en cas de chute soudaine des prix. Il se peut que l'un de vos concurrents fournisse un produit semblable au vôtre : mais vous vous distinguerez en respectant les délais de livraison, et en veillant à ce que vos services et produits soient de qualité constante. Cette discipline assurera une base solide à votre activité, ce dont elle a besoin pour vous permettre d'améliorer vos produits en permanence.

9

Exportations

Les exportations – tout comme la commercialisation, la comptabilité, la budgétisation, l'élaboration et la rédaction d'un plan d'affaires, etc. – ne sont rien d'autre qu'un système, une manière de faire et de penser. Et les règles qui s'appliquent aux exportations s'appliquent à tous les secteurs et à tous les types de produits. Ne pensez pas exporter avant d'être en surcapacité de production. N'investissez jamais en exportation avant d'être solidement implanté(e) sur votre marché d'origine. Considérez les exportations comme un « supplément », pour l'instant.

Vous n'aurez de chance de réussir sur un marché étranger que si vous offrez des produits à un prix plus bas que celui des produits fabriqués ou importés sur ce marché, ou encore que vous avez quelque chose de particulier à offrir, produits de bien meilleure qualité ou de conception par rapport à ceux déjà présents sur le marché visé. Dans ce cas, concentrez-vous sur les marchés de niche, sur lesquels les marges sont meilleures. Vous pourrez alors vous permettre d'être cher (chère) : votre budget de commercialisation sera loin d'être négligeable. N'oubliez pas que, indépendamment de la partie qui le prendra en charge, le coût du transport, de l'assurance et de la publicité fera, au final, partie du coût global.

Voici quelques règles éprouvées en matière d'exportation :

1

POUR COMMENCER, LES TRAVAUX PRÉPARATOIRES

- Quel est, exactement, le produit que vous avez à offrir ? Quels sont les marchés ou les pays dans lesquels vous souhaitez exporter ? Ces marchés ou pays ont-ils une demande, ou un besoin, dans votre produit ? Faites des études de marché en vous servant de la littérature et d'internet, et posez-vous toujours la question suivante : suis-je en mesure de produire ce que veulent ce ou ces marchés étrangers ? Au final, ce sont les consommateurs qui décideront de faire de votre produit une réussite, ou a contrario, un échec.
 - Quelle est votre capacité de production ? Avez-vous la capacité et le temps suffisants pour produire les commandes à venir ? Soyez prudent(e) en matière de niveaux de stocks : pour commencer, ne produisez que sur commande. Quels sont vos délais de livraison ? Ou, mieux encore, pouvez-vous livrer les volumes/ les quantités commandés en temps et en heure ? Vos fournisseurs sont-ils fiables ?
 - Êtes-vous en mesure de pouvoir en toutes circonstances garantir la qualité dont vous avez convenu avec votre partenaire étranger ?
-

NE VOUS LANCEZ JAMAIS AVANT QUE LA CONFIANCE NE SOIT RÉCIPROQUE

2

Le choix de votre contrepartie – l’entreprise, ou personne, partenaire – est décisif. Qui importera, qui distribuera vos produits ? Consacrez du temps et de l’argent à choisir la bonne personne, ou la bonne entreprise. Lui faites-vous confiance, et elle, vous fait-elle confiance ? Soyez transparent(e), et attendez la même attitude de sa part. Travaillez toujours sur la base d’un contrat, qui reprendra, par écrit, expressément, tout ce qui concerne les produits, l’emballage, l’étiquetage, le mode de transport, les incoterms, le règlement, le contrôle de la qualité, etc.

N’OUBLIEZ JAMAIS QUE LE PRODUIT QUE VOUS EXPORTEZ EST LE PRODUIT QU’UN AUTRE IMPORTE

3

- Ai-je la bonne marque ? A-t-elle été enregistrée sur le marché qui m’intéresse par quelqu’un d’autre ? Quelqu’un en est-il déjà le titulaire ? Les clients visés arriveront-ils à prononcer le nom de ma marque ? A-t-elle des connotations négatives ?
 - L’emballage que j’ai choisi convient-il ? Les prescriptions juridiques et réglementaires de ce marché concernant les emballages peuvent être particulières : il est bon d’y penser à l’avance, commercialement parlant. Votre partenaire vous le dira. Étiquetage : vos étiquettes sont-elles conformes aux dernières normes réglementaires et commerciales ?
 - Pensez au code barres EAN (European Article Numbering) pour votre produit et son emballage. Utilisez le code EAN 128 pour le transport et l’entreposage. Et n’oubliez pas : en matière d’exportation, tout est dans la logistique !
-

VÊTEMENTS DE QUALITÉ SUPÉRIEURE EN PUR POIL DE CHAMEAU FABRIQUÉS EN MONGOLIE

Une entreprise implantée en Mongolie s'était spécialisée dans les vêtements en pur poil de chameau. La qualité des produits était moyenne, et les produits principalement vendus dans quelques boutiques pour touristes. Toutefois, le propriétaire de cette entreprise était un créateur talentueux et compétent, et souhaitait développer son activité. Le marché d'origine étant d'ores et déjà inondé de fabricants, l'idée d'exporter ses produits lui est venue.

Le propriétaire de l'entreprise s'est initié aux « règles de l'exportation » et s'est lancé dans ses travaux préparatoires : en étudiant les carnets de tendances et magazines de mode européens, il s'est fait peu à peu une idée de ce qu'attendaient les clients du marché haut de gamme. Il a appris ainsi que, outre offrir un produit de qualité supérieure, le modèle et la texture devaient également séduire des clients prospectifs. Il a commencé par expérimenter en produisant des articles de meilleure qualité sur un modèle « occidental ». Avant que les exportations ne soient véritablement lancées, l'entreprise a eu la chance de trouver un marché de niche pour ce type d'articles dans son pays d'implantation, lui assurant d'emblée un revenu supplémentaire.

Avec l'aide de la chambre de commerce néerlandaise, le propriétaire de cette entreprise a cherché à établir des contacts avec un agent/ un importateur aux Pays-Bas. Au cours de ses échanges avec l'agent potentiel, de nombreux points de détail ont été passés en revue, pour bien se connaître sur le plan professionnel et arrêter les termes de leur accord. Ceci a donné naissance à une petite gamme de vêtements et autres articles, tels que des plaids, qui seraient fabriqués exclusivement pour l'exportation.

Le contrat a été dressé et la première commande acceptée. Cette première commande était modeste, en raison de ce qu'il s'agissait d'un essai destiné à voir si le marché européen accepterait ce genre d'articles. Le contrat prévoyait que le règlement se ferait par accréditif (ou lettre de crédit), à titre de garantie pour les deux parties.

Cette première commande d'essai a remporté un vif succès. Bien préparé, l'importateur a écoulé rapidement les produits en question. Les deux parties se sont félicitées de cette réussite.

Depuis, les exportations sont devenues régulières, malgré le fait qu'elles portent sur des quantités limitées : l'entreprise se concentre sur un marché de niche pour le poil de chameau de qualité supérieure assurant d'excellentes marges. Au final, ce qui compte c'est faire du commerce, et réaliser des marges!

N'OUBLIEZ PAS QUE VOUS N'ÊTES JAMAIS QUE L'UNE DES PARTIES DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE

4

- **Service clientèle** : organisez votre service clientèle et vos services support à temps, et assurez-vous qu'au moins une personne dans votre entreprise sache parler et lire l'anglais, qui est la langue la plus importante dans le monde de l'export.
Service Expédition : choisissez les bons termes. Utilisez les incoterms dont vous avez convenus avec votre importateur. Fournissez les bons documents d'accompagnement d'exportations et les documents d'importation attendus.
 - **Facturation et réception** : soyez clair(e) quant aux termes du règlement. Le règlement, ou paiement, doit en outre faire partie intégrante du contrat signé avec votre importateur ou votre agent. Soyez vigilant(e) quant au règlement, à la date convenue dans le contrat, des produits que vous avez fournis. La règle est : vous fournissez en temps et en heure, vous êtes payé(e) à la date convenue.
 - **Contrôle des données** : tenez un registre à jour des noms et des adresses, des termes d'expédition et de règlement, du nom des personnes avec qui vous traitez, etc.
 - **Et** : faites en sorte de communiquer toujours, clairement et dans les temps !
-

10

Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Quelle que soit la taille de votre entreprise, vous êtes responsable de ce que vous faites :

- concernant vos employés
- concernant l'environnement naturel
- (ressources naturelles, pollution, déchets)
- concernant les autorités/ l'environnement réglementaire, les autres entreprises, les autres acteurs

Pris ensemble, ces éléments constituent ce que l'on appelle la responsabilité sociale de l'entreprise, officiellement définie comme suit :

La « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (RSE) est l'engagement permanent que prend une entreprise de se conduire de manière éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de son personnel et de ses familles autant que de la communauté locale, la société dans son ensemble, et l'environnement naturel.

Cette définition est proposée par le Conseil Mondial des Entreprises pour le Développement Durable (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD). La RSE est un concept abstrait, proche de celui de « Hommes, Planète, Bénéfices », qui fait le lien entre vos activités et les conséquences qu'elles peuvent avoir sur votre environnement, tout en veillant néanmoins à ce qu'elles soient rentables. La RSE demande une attention et un engagement considérables, mais elle emporte également des récompenses non négligeables.

Ci-après quelques idées et questions à prendre en compte lorsque vous vous pencherez sur votre RSE, pour vous aider à en surmonter les principales difficultés et à en éviter les pièges. Certaines de ces questions sont loin d'être simples, et demandent toute votre attention. Le PUM pourra vous aider à venir à bout de la plupart des questions évoquées ici.

Le degré d'attention et de soin apporté par les sociétés développées à la nature et à l'environnement a diminué avec les siècles. Dernièrement cependant, l'idée s'est imposée que nous devons prendre soin de notre planète et des gens qui y vivent, tout en faisant des bénéfices : là était la réponse à notre quête d'un esprit d'entreprise responsable. Dans nombre de pays moins développés, la situation est différente, et il n'est pas conseillé de suivre à la lettre les exemples de RSE proposés. Mais si vous tirez les enseignements de notre expérience, et évitez de reproduire nos erreurs, vous pouvez vous lancer. Un entrepreneur peut continuer à chercher à rentabiliser son entreprise tout en la considérant du point de vue de la RSE. Les principales questions que nos experts rencontrent lors de leurs consultations avec nos clients concernent les conditions de travail (sécurité, santé, droit du travail), environnement (déchets > énergie) et la gouvernance (corruption). Ci-dessous, nous énonçons quelques directives pour éviter des problèmes dans ces domaines (emploi, environnement, relations commerciales).

Nous exposons ci-dessous brièvement les circonstances qui prévalent et les mesures à prendre. Nous vous invitons à les projeter sur votre propre contexte, et à voir de quelle manière elles pourront vous être bénéfiques.

EMPLOI

De manière générale, vous savez que si vos employés sont contents et loyaux, ils resteront travailler pour vous, et que cela vous épargnera des coûts de recrutement et de formation. Si vos employés sont engagés et motivés, ils travailleront plus dur, et votre productivité s'en ressentira favorablement : une plus grande productivité optimise la rentabilité.

Réfléchissez aux salaires que vous versez et voyez si vous pouvez les améliorer.

Un meilleur salaire a pour effet de retenir les salariés et de les voir s'engager véritablement pour ce qu'ils font.

Réfléchissez aux conditions de travail : fournir une tenue de travail, prendre soin de la sécurité (casques de protection, chaussures de sécurité, gants de sécurité, etc.) peut prévenir les accidents et vous faire faire des économies.

Une aération et un éclairage adéquats des postes de travail contribuent également à améliorer la productivité.

Réfléchissez aux absences pour raison de santé : si vous arrivez à réduire ce type d'absences, votre productivité augmentera. Montrez à vos personnels que vous les appréciez : ils vous en seront reconnaissants en s'engageant véritablement pour ce qu'ils font.

ENVIRONNEMENT

Il est plus que probable que votre pays adopte des lois et une réglementation strictes quant à la protection de l'environnement, ce qui a un effet, naturellement, sur votre façon de travailler et sur la manière dont vous exercez votre activité. Penchez-vous sur ces lois et réglementation pour voir comment les adapter à votre avantage. Quelques exemples :

- Réutiliser les déchets de votre site de production (à des fins énergétiques ou autres) peut réduire vos coûts de production et booster vos bénéfices ;
- Passer à une production [plus] propre (matières premières plus propres, consommation d'eau réduite, moins de déchets) peut réduire vos coûts et booster vos bénéfices ;
- Utiliser moins d'énergie fait diminuer vos prix de revient et contribue aux campagnes d'économies d'énergie dans votre pays.

RELATIONS COMMERCIALES

Agir de manière responsable, conformément à une éthique d'entreprise reconnue, paraît logique : mais ce n'est pas toujours possible. Il vous faut parfois, voire souvent, payer pour décrocher un contrat, un agrément ou une prestation. C'est ce que l'on appelle généralement « corruption ». Il n'y a pas de règle pour résister à la corruption, hormis « ne vous en approchez pas » – ce que vous n'êtes généralement pas en mesure de faire. Les situations sont souvent si différentes les unes des autres qu'il n'y a pas de règle générale pour résister à la corruption. À long terme, la corruption a des effets néfastes pour presque tout le monde, et pour le développement d'une région, voire d'un pays entier.

À VÉRIFIER

Les éléments suivants peuvent s'avérer utiles lorsque vous considérez les questions d'environnement, d'emploi et de relations commerciales dans le cadre de votre activité.

IL EST MOINS CÔUTEUX DE PRÉVENIR QUE DE GUÉRIR

1

Une production propre peut être économique à long terme : elle vous permet des économies en matière de nettoyage et de régénération. Il se peut qu'elle soit un argument à votre entreprise pour « devenir verte ». Réfléchissez à votre production (et à tous les procédés pertinents) et voyez où vous pouvez faire des économies.

CONNAISSEZ LES RÈGLES

2

Aujourd'hui, presque tous les pays ont adopté un droit de l'environnement rigoureux. Droit qui n'est, malheureusement, pas toujours appliqué, faute parfois de clarté. Toutefois, les entreprises sont tenues de l'appliquer. Ne pas respecter ce droit et la réglementation qui en découle fait courir un risque à votre entreprise. Bien qu'elle puisse vous coûter cher initialement, l'adoption de mesures environnementales peut s'avérer être un choix sensé à long terme, et – à terme – elle aura pour effet de rendre vos opérations moins onéreuses. Un esprit d'entreprise qui respecte l'environnement fait prendre conscience aux gens de son importance, et les aide à se concentrer. Résultat : une efficacité opérationnelle accrue, une meilleure qualité, et une attention accrue à l'innovation.

3

TENEZ COMPTE DES CONTEXTES NATURELS SPÉCIFIQUES

Le droit et la réglementation ne tiennent pas nécessairement compte des contextes naturels spécifiques. Ceci est tout particulièrement le cas lorsqu'un dispositif juridique et réglementaire a été copié sur celui d'un autre pays. Certaines régions ont dans leur sol une plus grande concentration de métaux lourds, d'autres sont exposées à une plus grande poussière de l'air. Tenez compte des caractéristiques environnementales spécifiques de l'endroit où se trouve votre entreprise, et décidez de ce que vous pouvez faire pour maintenir, voire, améliorer, l'environnement naturel en tant qu'élément à part entière de votre environnement de production.

4

UN ESPRIT D'ENTREPRISE RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT EST UN ÉTAT D'ESPRIT

Le développement durable est plus qu'un ensemble de règles ou de procédures techniques. C'est un état d'esprit, généralement ancré dans votre culture. Pour l'appliquer à votre entreprise, vous devez commencer par votre chef ou cheffe d'entreprise. C'est lui ou elle qui montre l'exemple à ses employés, c'est lui ou elle qui les encourage à respecter la nature et l'environnement. L'avenir en dépend. Créez des conditions dans lesquelles vos personnels prennent conscience des conséquences de leurs actions.

TIREZ DES ENSEIGNEMENTS DES ERREURS DES AUTRES

5

Une entreprise peut tirer des enseignements des erreurs commises par d'autres entreprises. Vous n'êtes pas obligé(e) de les reproduire ! Vous pouvez acheter des technologies de pointe dont les dysfonctionnements ont été corrigés, et prendre ainsi une longueur d'avance sur vos concurrents. Si vous entendez réduire vos déchets, voire prévenir la production de déchets dès le début du processus de production, cela se traduira par la mise en place d'installations de retraitement plus petites, une conception plus précise et des procédures plus efficaces.

Vous produirez plus proprement et moins cher, et, à terme, à moindre coût. Il se peut que les matériaux bruts qui sont actuellement bon marché à l'importation deviennent très chers d'ici dix ans. Ces coûts, et ceux de l'énergie, tendent à augmenter : tenez-en compte dans votre planification et vos projections.

Utilisez les opportunités et les chances que vous offre votre propre environnement.

ENCOURAGEZ VOTRE PERSONNEL À CONTRIBUER AUX QUESTIONS D'ENVIRONNEMENT

6

Les questions d'environnement ne sont pas réservées aux seuls spécialistes : chacun et chacune peut y contribuer. Les solutions environnementales devraient faire partie des procédés habituels de votre organisation. Comment un problème survient-il, comment aurait-il pu être empêché, comment les déchets peuvent-ils être recyclés ? Si tous les employés (et tous les services) se posent ces questions en permanence, vous pourrez arriver à une réduction considérable de vos déchets et de la pollution que vous générez.

PROCÉDÉS DE PRODUCTION : ASSUREZ-VOUS QU'ILS SOIENT AUSSI PROPRES QUE POSSIBLE

Concevez vos procédés de production de telle manière qu'ils ne posent pas un problème pour l'environnement, ou qu'ils intègrent des solutions acceptables en matière de déchets. On entend par « déchets » les émissions dans l'eau, dans l'air et dans le sol. La gestion des déchets ne commence pas aux points de collecte et de traitement des déchets : elle en comprend la prévention, le tri, la réduction et le recyclage. Leur traitement et leur destination finale interviennent à la fin de la chaîne.

Une production propre et durable est au cœur de la réussite de votre entreprise. Optez pour des procédés simples, et propres autant que possible. Évaluez les risques potentiels, et apportez-y des réponses.

Cela aura un impact positif sur l'environnement de travail de vos employés.

Vous pouvez également travailler dans ce domaine en collaboration avec d'autres entrepreneurs : cela réduira vos coûts et vous assurera un environnement concurrentiel équitable, pour vous autant que vos concurrents.

Étape suivante : créez une nouvelle activité à partir d'un contexte environnemental spécifique. Exemples :

Collectez les bouteilles, les gobelets et les sacs en plastique qui traînent dans vos alentours et recyclez-les : ils peuvent être utilisés pour fabriquer de nouveaux produits, tels qu'emballages et matériaux pour le ménage.

Combinez gestion de l'eau et élevage du bétail à l'horticulture : économisez et/ou traitez l'eau dont vous disposez, recueillez et traitez le fumier, et fabriquez des fertilisants. Irriguez et fertilisez vos terres pour cultiver légumes et fruits.

LE BIEN-ÊTRE DE VOS EMPLOYÉS AUGMENTE LA SATISFACTION ET, PARTANT, LA PRODUCTIVITÉ

8

Le lieu et les postes de travail doivent être un environnement sûr. Il peut être important de porter des chaussures de sécurité et/ou des casques de protection. Quelle que soit la situation, le chef d'entreprise doit donner l'exemple. Vos employés, tout comme votre activé, en bénéficieront.

PRENEZ CONSEIL AUPRÈS DES EXPERTS

9

Cherchez des experts dans votre domaine qui puissent vous conseiller : ils vous éviteront des problèmes de santé et de sécurité. Promenez-vous dans votre usine ou votre entreprise avec un collègue, et réfléchissez à la manière dont vous pouvez l'améliorer en termes de santé et de sécurité.

IL EXISTE DES RÈGLES INTERNATIONALES DE TRAVAIL

10

Si vous voulez traiter avec des entreprises internationales, sachez que vous êtes lié(e) aux règles internationales sur le travail des enfants, le travail forcé, la liberté d'association, la discrimination, etc. : il se peut que ces règles ne soient pas appliquées dans votre pays. La pression populaire force les pays à appliquer les règles internationales. Armez-vous d'informations pour être prêt(e). Votre contact international sera heureux de vous aider à améliorer vos pratiques d'emploi et de travail.

11

SI VOUS ÊTES CONFRONTÉ(E) À LA CORRUPTION, DEMANDEZ CONSEIL, IMPLIQUEZ LES AUTRES AUTANT QUE POSSIBLE

Demandez conseil à une personne de confiance proche de vous si vous ne savez pas quoi faire, et que la corruption vous incommode. Trouvez des collègues qui ont fait l'expérience de situations semblables, et voyez si vous pouvez agir ensemble pour les éviter si elles se représentent. Impliquer la presse peut parfois s'avérer utile.

12

ÉVITEZ DE « FAIRE PERDRE LA FACE » EN CAS DE CORRUPTION

Trouvez des solutions de sorte à ce que l'autre partie arrive à quelque chose sans perdre la face et que vous atteignez néanmoins vos objectifs.

13

ÉVITEZ DE PAYER LES CORROMPUS

Gardez à l'esprit que si vous payez les corrompus, vous ne vous en échapperez plus. Il est souvent impossible de s'en sortir, et la situation ne fera qu'empirer.

A series of horizontal lines for writing, starting with a thick gold line at the top and followed by thin gold lines.

11

Le plan d'affaires

Une armée et une entreprise ont plus de choses en commun que vous ne pourriez le penser. Elles demandent, toutes deux, préparation et concentration. Une armée travaille sur la base d'un plan d'opérations, une entreprise, sur celle d'un plan d'affaires. Le but est le même dans les deux cas : gagner. Voici dix conseils et recommandations pour mettre au point un plan d'affaires.

1

PENSEZ COMME UN GÉNÉRAL D'ARMÉE

Une armée utilise des plans d'opérations pour se préparer à la guerre, ou à des missions de maintien de la paix. En règle générale, ils se composent de cinq éléments :

- Situation actuelle concernant l'ennemi et moyens à disposition
- Mission
- Opération
- Logistique
- Ordres et liaisons

Dans l'armée, tout est une question de discipline. C'est l'une de ses qualités essentielles.

Les entrepreneurs peuvent en apprendre beaucoup. Le monde de l'entreprise a recours à des plans d'affaires, dont la fonction principale est de rendre les missions transparentes, d'évaluer le marché, de définir des objectifs et de supplanter les concurrents. Les éléments essentiels d'un plan d'opérations militaires se retrouvent dans un plan d'affaires. Les informations sur l'ennemi peuvent être comparées aux études de marché et de la concurrence. Donner des ordres et établir des liaisons se retrouvent dans la gestion quotidienne d'une entreprise. La discipline est également de la plus haute importance dans le monde de l'entreprise. Les fabricants dépendent du principe juste-à-temps et du respect des délais et des contrats passés avec les autres entreprises. Les employés doivent y être formés.

ÉVITEZ L'ÉCHEC

2

Nombre de petites et moyennes entreprises échouent en raison de leur manque de vision à long terme : leurs objectifs ne sont pas clairs, les attentes de leurs clients leur sont inconnues, ou mal interprétées.

L'échec peut également provenir du fait que les concurrents ont été sous-estimés, ou que la planification financière et le chiffre d'affaires ne sont pas suffisamment contrôlés. Une absence de vision, d'évaluation et de contrôle, donne lieu à la mise en œuvre de procédures et de systèmes éventuellement inefficaces et contradictoires. L'absence de compétences cruciales peut également être problématique : le personnel ne possède pas les qualifications nécessaires et la direction n'est pas en mesure de changer la situation. Dans tous ces cas, l'on observe généralement une absence d'esprit d'entreprise.

Un plan d'affaires transparent peut faire des miracles. Toutes les questions pertinentes y sont traitées, et permettent de procéder aux améliorations nécessaires. Il est essentiel d'y associer vos employés : cela aura pour effet d'assurer leur soutien à votre plan.

KIRGHIZISTAN : DE L'INTUITION À LA STRUCTURE

Une entreprise du Kirghizistan produisait des boissons à base de lait pour le marché national, de l'eau minérale sous divers emballages, et des produits fabriqués à partir de lait de jument pour le marché local. Cette entreprise comptait 22 services et employait 130 personnes. Ces emplois pouvaient atteindre 500 en périodes de grosses commandes. Bien qu'elle existe depuis quelques années déjà, il lui manquait une structure digne de ce nom. L'équipe de direction et les cadres rendaient compte directement au PDG. Les responsables des divers échelons n'étaient pas suffisamment formés aux tâches qui leur incombaient, et ils s'en remettaient à leur intuition lorsqu'il leur fallait prendre des décisions. Ce qui n'était pas un problème sous un régime communiste qui ne connaissait pas la concurrence. Le fait que l'entreprise était relativement florissante devait plus à l'esprit d'entreprise de son propriétaire qu'à une quelconque stratégie. Elle pouvait largement s'améliorer, et c'est là qu'un expert PUM a été appelé à l'aide. L'idée était de former le personnel à traiter les problèmes sur la base d'une structure dûment pensée, et de produire un véritable plan d'affaires.

L'expert PUM a organisé une formation à l'intention de 15 membres de la direction et responsables de services, destinée à les former aux tenants et aboutissants d'un plan d'affaires : comment celui-ci évoluait dans différentes phases, et comment les éléments commercialisation, budgétisation, information financière et ressources humaines étaient traités. Une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) a été réalisée, centrée sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques de l'entreprise, qui s'est avérée être un exercice hautement révélateur pour les bénéficiaires de la formation.

Les forces de l'entreprise consistaient en une part de marché importante, l'esprit d'entreprise et l'énergie de son propriétaire. Son gros problème était l'absence d'organisation générale. Les responsables des 22 services rendaient compte directement au propriétaire, ce qui donnait à ce dernier un « champ de contrôle » trop large.

L'expert PUM a recommandé que l'organisation soit transformée de sorte à mettre en place quatre chefs de fonction – production, ventes, logistique et comptabilité – et trois chefs de service pour les finances, les ressources humaines et la qualité. Ces sept personnes étaient tenues de rendre compte directement, au PDG. Cette structure pyramidale plate, dotée d'un système de rapport d'information optimal du bas vers le haut, était destinée à assurer la transparence de l'organisation et à la rendre plus facile à gérer. Six mois plus tard, toutes ces recommandations avaient été adoptées et mises en œuvre. L'entreprise dispose désormais d'un plan d'affaires. Elle travaille à l'appui de rapports d'information financière, de budgets et d'un plan d'investissements. En conséquence, ses bénéfices ont doublé. Les choses se font moins d'une manière intuitionnelle, mais sur la base d'un plan d'affaires spécifiant les orientations.

NE VOYEZ PAS TROP LOIN

3

Un plan d'affaires comprend des mesures et actions successives pour les cinq années à venir, et il est révisé tous les trois ans. Trois ans est un cadre temporel gérable. Au-delà, les choses deviennent compliquées. L'entrepreneur doit évaluer périodiquement l'avancement de ces mesures et actions. Il doit procéder à des contrôles tous les ans, pour voir si les objectifs demandent à être révisés à la lumière de la situation du moment. Et, au bout de trois ans, déterminer si les objectifs ont été réalisés, et si le plan doit être ajusté. Ainsi, votre entreprise poursuivra sa route de manière précisément orientée. La mise en œuvre réussie d'un plan d'affaires dépend de ce qu'elle soit soutenue par l'ensemble de l'entreprise. C'est pourquoi il est crucial d'associer le personnel cadre clé à l'élaboration de votre plan d'affaires dès le départ. Le plan d'affaires contient un certain nombre d'éléments fixes, en termes de mission, de stratégie, de conclusions et de recommandations.

4

COMMENCEZ PAR UNE MISSION ET UNE STRATÉGIE

Un plan d'affaires commence par une déclaration de mission et une stratégie. La déclaration de mission, appelée aujourd'hui également, définition d'activité, est un exposé synthétique de ce que votre entreprise veut accomplir. En d'autres termes, comment elle entend gagner la guerre. La mission de l'entreprise est intemporelle, elle expose les objectifs de l'entreprise pour l'avenir. Ceci l'empêche de se déconcentrer. Il en résulte un profil précis, qui permettra aux clients de savoir exactement pourquoi ils devraient choisir telle ou telle entreprise. C'est pourquoi il est essentiel d'associer dès le départ le personnel clé, ainsi que les agents d'échelons inférieurs. Il est impératif d'adopter une démarche d'information de bas en haut et de haut en bas, de sorte à ce que chacun et chacune connaisse la stratégie de l'entreprise et y travaille. Une entreprise peut choisir pour mission de devenir le numéro 1 dans son secteur : tout le monde, dans l'entreprise aussi bien qu'en-dehors de l'entreprise, doit le savoir. Cette mission peut être utilisée comme outil de commercialisation.

La mission est ensuite déclinée en stratégie, contenant un certain nombre d'objectifs spécifiques pour les cinq ans à venir. Vouloir être le numéro 1 dans son secteur, par exemple, exige que vous entendiez produire des produits de la plus haute qualité, atteindre un niveau maximal de satisfaction de votre clientèle ou une réputation enviée en matière de respect de l'environnemental. Ces objectifs sont énoncés en détail pour les cinq ans à venir. La première partie du plan d'affaires contient également un court exposé de l'histoire et du contexte de l'entreprise.

CONNAISSEZ VOS CLIENTS ... ET VOS CONCURRENTS !

5

La deuxième partie du plan d'affaires présente le marché sur lequel opère l'entreprise. En jargon militaire : informations sur l'ennemi. Elle débute par deux listes : clients principaux, y compris le pourcentage de chiffre d'affaires qu'ils représentent, et principaux concurrents.

La deuxième liste est la plus importante, car elle vous donne l'occasion d'analyser la compétitivité de votre entreprise.

Comment s'en tirent vos concurrents par rapport à vous ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ? Ici, des critères tels que la localisation, le prix, la qualité, la capacité, la fiabilité et l'attention au client doivent être pris en compte.

Votre entreprise est notée, ainsi que celle de vos concurrents, pour chaque critère. Et chaque critère est assorti d'un coefficient : la qualité peut être plus importante que la fiabilité, par exemple, ou vice versa, selon les caractéristiques du marché. La qualité peut se voir attribuer un coefficient double de celui de la fiabilité. Toutes les notes sont ensuite multipliées par le coefficient correspondant au critère noté, et additionnées. Le résultat vous indique quels sont les domaines dans lesquels votre entreprise est la plus performante ainsi que la position qu'elle occupe dans la liste de vos concurrents. Cette analyse est destinée à vous aider à définir des objectifs spécifiques pour votre entreprise. Ainsi, vous saurez s'il vous faut améliorer la qualité, ou la fiabilité.

L'étude de marché se termine par une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) de votre entreprise, soit une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des risques. Les deux premiers éléments se trouvent au sein de votre entreprise, les deux derniers viennent du dehors. Ce type d'analyse peut vous aider à remédier à vos points faibles, et à améliorer les points forts de votre entreprise. Si les risques ne peuvent être exclus, l'entreprise peut, alors, œuvrer à les maîtriser autant que possible. Il est évident que les opportunités constituent l'élément le plus important, en raison de ce qu'elles impliquent de nouveaux objectifs.

6

ÉVALUEZ LES PERFORMANCES DE VOTRE ENTREPRISE

La troisième partie du plan d'affaires rend compte en détail des moyens de production de l'entreprise : bâtiments, locaux, machines, et autres actifs, ainsi que leur capacité de production. Elle indique également le nombre de personnels de chaque service ou succursale. À cet égard, il est crucial de disposer d'informations fiables, car il s'agit de la colonne vertébrale de votre activité.

7

COMPRENEZ VOS RÉSULTATS FINANCIERS

Lorsque votre entreprise aura été active depuis plus d'un an, la quatrième partie du plan d'affaires vous donnera une vue d'ensemble des résultats de l'année écoulée, et des années précédentes, le cas échéant. Autant que possible, les résultats seront présentés par service ou par succursale. Les chiffres indiqueront quels sont les services rentables, ou non, et quels sont ceux dont les performances sont les meilleures.

En matière de planification, imaginez trois scénarios, adossés – dans toute la mesure possible – sur des chiffres : un scénario catastrophe, un scénario réaliste, et un scénario optimiste. Contrôlez vos finances. Vérifiez vos chiffres tous les trimestres, de sorte à connaître les forces, les faiblesses et les opportunités de votre entreprise. Veillez à ne pas vous concentrer uniquement sur la trésorerie (entrées et sorties au quotidien), mais également sur les résultats et votre solvabilité (notation de crédit) à moyen terme et à long terme. Ceci est très important lorsque le moment est venu de faire des investissements. Conservez précieusement la liste des prix d'achat et de vente des produits et des matières premières les plus importants. Cet ensemble de chiffres et données sera traduit en objectifs pour les années à venir.

ÉVALUEZ LE MARCHÉ POTENTIEL DE CHACUN DE VOS PRODUITS

8

La cinquième partie du plan d'affaires porte sur les opportunités de marché des différents produits : quels produits ou services conviennent à quels marchés, où sont les opportunités, qui sont les clients cibles. Procédez à une évaluation pour chaque produit, si possible. Les combinaisons présentant le plus gros potentiel se verront donner la priorité. Ceci vous servira de base pour un programme d'acquisitions. Ce programme peut consister en courriers/ courriels groupés à l'attention de clients potentiels, prises de contact et rendez-vous de suivi. La tenue d'une base de données clients doit retenir toute votre attention. C'est pourquoi la gestion de la relation client (GRC) est évoquée ici. Il est important d'entretenir de bonnes relations avec ses clients, pour savoir s'ils sont satisfaits du niveau de service que vous leur assurez. Quels sont leurs désirs/ leurs attentes ? Votre entreprise a-t-elle à cœur la satisfaction du client ? Le cas échéant, faites de l'amélioration de cet aspect un nouvel objectif. Des irritations mineures peuvent parfois se transformer en insatisfaction majeure.

La difficulté est de vous assurer que vos clients existants soient satisfaits.

BOSNIE : SE CONCENTRER SUR SON CŒUR DE MÉTIER

Une entreprise implantée en Bosnie projetait d'exploiter un entrepôt frigorifique. Elle voulait congeler des fruits tels que cassis, framboises et fraises. Plusieurs coopératives des environs seraient chargées de l'approvisionnement en récoltes, l'entrepôt frigorifique ferait le reste.

Le PUM a été invité à apporter son conseil pour la mise en place de l'entrepôt. Il s'est très vite avéré que l'entreprise n'avait aucune connaissance des procédés frigorifiques applicables à ce type de produits.

Elle n'avait même pas estimé ses coûts et les prix de revente. Cette nouvelle activité n'avait aucun lien avec les autres activités de l'entreprise, qui comptaient la production de farine, la fabrication industrielle de pain, un supermarché, une usine de fabrication de cuisines pour particuliers, un détaillant en quincaillerie avec quatre succursales implantées dans des villes très éloignées les unes des autres, et une unité de logistique de transport opérant avec 18 camions. Toutes ces activités étaient très différentes les unes des autres, et aucune n'avait trait à la congélation de fruits et baies.

L'expert PUM a proposé de commencer par un plan d'affaires pour mettre au point une structure. Considérant la multiplicité des activités concernées, ceci a donné lieu à une histoire complexe et plutôt non orthodoxe.

L'expérience montre qu'en général, il est sage que les petites et moyennes entreprises (PME) se concentrent sur quatre activités différentes au plus. Une trop grande diversité nuit à l'efficacité de la gestion, en raison de ce que le champ de contrôle devient trop large : il est impossible d'être à tous les fourneaux en même temps. À l'issue des sessions de formation, cette entreprise de Bosnie est arrivée à la même conclusion. Après avoir procédé à des calculs rigoureux, elle s'est rendue compte qu'il lui serait impossible, considérant le prix de revient des produits, de dégager des bénéfices. Un fonds de roulement positif n'était même pas à envisager. L'entreprise n'avait tout simplement pas la connaissance indispensable du marché considéré, ni des procédés de production. Un tel constat lui a permis de constater que son projet d'entrepôt frigorifique était irréaliste, et qu'elle devait restreindre ses autres activités.

Par conséquent, elle a externalisé son unité de logistique de transport, cédé le supermarché et décidé de se concentrer sur les usines restantes et l'activité de quincaillerie de détail. L'exploitation de l'entrepôt frigorifique a été offerte à un concurrent. Dans le cas présent, le simple fait d'élaborer et rédiger un plan d'affaires a eu des conséquences plutôt importantes.

DÉFINISSEZ DES OBJECTIFS EN TERMES DE RÉSULTATS ET D'INVESTISSEMENTS

9

Avant d'identifier et de prioriser des combinaisons de produit/ de marché, la cinquième partie du plan d'affaires traite de la planification. Les objectifs spécifiques sont définis en termes de résultats et d'investissements. Les investissements futurs, en machines ou locaux, par exemple, doivent faire partie de votre plan d'affaires. Les investissements effectifs dépendront des résultats obtenus. En planifiant ces résultats, vous pourrez déterminer quelles sont vos options d'investissement. Planifier, à la fois en termes de résultats et d'investissements, force une entreprise à faire des choix. Qu'est-ce qui a la priorité, qu'est-ce qu'il faut acheter ? Une fois confrontés à ce type de questions, les employés pourront réfléchir aux choix à faire.

La planification peut s'étendre également au personnels : de combien de personnel vais-je avoir besoin dans les trois années à venir, de quelles compétences vais-je avoir besoin, qu'en est-il de la formation ? Cette dimension de la planification aborde aux questions de qualité, et peut donner lieu à un plan qualité distinct, qui définira la marche à suivre en matière d'améliorations dans ce domaine.

Un plan d'achats spécifique qui est chargé des achats dans l'entreprise, dans quels domaines et dans quelle mesure. De cette manière, seules les décisions concernant des achats très importants devront être discutées avec le directeur.

10

FAITES LA LISTE DE VOS OBJECTIFS ET DES MESURES À PRENDRE

La dernière partie du plan d'affaires règle les derniers détails. En bref : des conclusions concises sont formulées, l'ensemble des faits, des chiffres et des défis et difficultés est repris sous forme synthétique, et les objectifs stratégiques sont définis. Une liste de recommandations fait des suggestions quant à la manière d'y arriver. Il est possible de dégager des bénéfices en contrôlant les dépenses, ou en offrant un produit ou un service unique, et en vous concentrant sur un groupe cible pour commencer. Ce qui nous ramène à la première partie du plan d'affaires : mission et vision de l'entreprise.

À VÉRIFIER

- Un plan d'affaires en dix étapes
- Pensez comme un général d'armée
- Évitez l'échec
- Ne voyez pas trop loin
- Commencez par une mission et une stratégie
- Connaissez vos clients ... et vos concurrents !
- Évaluez les performances de votre entreprise
- Comprenez vos résultats financiers
- Évaluez le marché potentiel de chacun de vos produits
- Définissez des objectifs en termes de résultats et d'investissements
- Faites la liste de vos objectifs et des mesures à prendre

A series of thin, light green horizontal lines spaced evenly down the page, providing a guide for writing. The lines extend across most of the page width.

Entreprises familiales

La majorité des entreprises dans le monde sont des entreprises familiales (selon les estimations, plus de 70%), et tout particulièrement les petites entreprises. Toutefois, moins de la moitié d'entre elles survivent jusqu'à leur reprise par la génération suivante, et encore moins jusqu'à la deuxième génération (15%) et la troisième génération (5%).

Quelle est donc la différence entre les entreprises familiales qui survivent, et celles qui ne survivent pas ? Cette question a fait l'objet de nombreuses études, dont nous re prenons les conclusions les plus importantes ci-dessous.

Différences entre les entreprises familiales et les autres entreprises :

DIFFÉRENCES POSITIVES

- Elles investissent plus d'engagement et de passion dans ce qu'elles font
- La continuité est plus importante que les bénéfices à court terme
- Leur marque est le nom de la famille, qui est source de fierté
- Les valeurs familiales constituent le fondement de la culture de l'entreprise

DIFFÉRENCES NÉGATIVES

- Elles sont moins critiques à l'égard des membres de la famille
- Le père ou la mère/ le chef ou la cheffe/le ou la propriétaire n'accepte pas la critique et ne délègue pas [suffisamment]
- Les membres de la famille n'ont pas besoin de prouver leurs capacités/ compétences autant que le personnel extérieur embauché, avec pour conséquence une sous-performance

RÈGLES POUR AMÉLIORER LES PERFORMANCES D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE

VOTRE RÔLE

Faire la différence entre vos différentes casquettes, de parent, de chef, de propriétaire. Le parent nourrit les membres de la famille, il préserve l'harmonie et transmet les valeurs (familiales). Le chef ou la cheffe gère les employés, motive l'équipe et élabore les stratégies et les systèmes opérationnels. Le ou la propriétaire valorise les actifs de l'entreprise, protège les valeurs de l'entreprise, et agit au nom de tous les actionnaires.

IMPLIQUER LES MEMBRES DE LA FAMILLE

- Faites en sorte de permettre aux plus jeunes membres de la famille d'aller acquérir de l'expérience ailleurs pendant quelques années avant de rejoindre l'entreprise familiale.
- Trouvez un poste qui correspond aux qualités de chaque membre de la famille : ainsi, ne donnez à votre aîné(e) le poste le plus important uniquement parce qu'il ou elle est l'aîné(e). Répartissez les fonctions et les responsabilités.
- Mettez en place une communication claire entre les membres de la famille : veillez autant que possible à ce que les conversations d'ordre professionnel/ commercial se limitent à l'entreprise/ au temps de travail. Mélanger sa vie professionnelle, sa vie personnelle et sa vie familiale finit toujours par se transformer en une combinaison explosive.
- Il est possible de prendre des décisions importantes ensemble, mais évitez de discuter de chaque point de détail. Organisez des réunions de prise de décisions périodiques avec les membres de la famille. Notez les décisions prises et les accords passés, et gardez précisément la trace écrite de tout ce qui a été convenu entre les membres de la famille.
- Traitez les membres de la famille équitablement, comme il en va de même avec tout(e) bon(ne) employé(e) : éviter le favoritisme, n'appliquez pas aux membres de la famille des normes différentes – plus rigoureuses comme moins rigoureuses – que celles que vous appliquez à vos autres employés.
- Si vous voulez créer une entreprise avec des membres de la famille, ou si vous voulez donner des parts dans votre entreprise à certains membres de la famille, assurez-vous d'être clair(e) sur ce que cela signifie, et mettez-le par écrit.

RELÈVE

- Préparez un plan de relève/ de succession bien à l'avance, longtemps avant que vous, en tant que propriétaire, ne décidiez de vous retirer.
- Ce plan devra apporter des réponses à des questions telles que : qui va diriger l'entreprise, comment la propriété sera-t-elle divisée, qui prendra les décisions, quelle seront les relations exactes entre les différents membres de la famille au sein de l'entreprise.

- Soyez très conscient(e) de la différence entre « propriété » et « gestion » : avoir des parts dans l'entreprise ne signifie pas forcément avoir un poste de direction de l'entreprise.
- Embauchez un facilitateur externe pour discuter du plan de relève/ de succession, surtout si vous vous attendez à ce que les choses ne se passent pas très bien. Un facilitateur externe sera en mesure de régler les différends, car c'est précisément sa fonction. Il résoudra les problèmes avec objectivité, et ne partira qu'une fois le plan de relève dûment arrêté et convenu. PUM Netherlands experts seniors est en mesure de détacher ce type de personne auprès de vous.
- Arrêtez un plan clair pour le moment où vous vous retirerez effectivement, et laissez toutes les autres décisions à votre ou vos successeurs. Ne passez pas trop de temps au changement de mains.

Les entreprises familiales peuvent être très fortes si elles respectent les règles ci-dessus. Les experts extérieurs – tels que ceux de PUM Netherlands experts seniors – peuvent les aider à les mettre en œuvre, et faire de votre entreprise familiale un succès.

A thick dark blue horizontal line is positioned at the top of the page. Below it, the page is filled with a series of thin, light blue horizontal lines, providing a ruled writing area.

13

Anatomie du bon entrepreneur

Pour devenir un bon entrepreneur, il suffit de se tourner vers son corps et de se laisser guider par lui.

LA TÊTE

La tête génère des idées innovantes, des projets pour l'avenir, et les renouvelle par un travail d'autocorrection. Il s'agit du moteur d'avancement, de progrès, l'essence et la mission d'un esprit d'entreprise véritable. C'est ce travail qui garantit le renouvellement, qui produit de la valeur, la « permission d'être ».

LES PIEDS ET LES MAINS

Les membres (les pieds et les mains) représentent l'action : mettre en pratique les idées, concrétiser les choses, diriger une entreprise (au sens de la définition juridique d'« exploiter une entreprise à ses propres risques, pour son propre profit »). En pratique, le travail des mains et des pieds consiste à s'occuper de ce qui tend à prendre le plus de temps, à savoir, les questions simples du quotidien.

Il est faux de penser que diriger une entreprise, c'est la même chose qu'être entrepreneur. Gérer une entreprise n'est jamais qu'un fragment de l'ensemble du paysage entrepreneurial. La difficulté est d'arriver à coordonner le travail de la tête et le travail des pieds et des mains.

ÉQUILIBRE ENTRE LA TÊTE ET LES PIEDS ET LES MAINS

- Trop de « travail des pieds et des mains », avec trop peu de « travail de la tête », a pour effet de faire dérailler le cycle de progression : se débattre en permanence pour rattraper les développements, avoir sans cesse à réinventer la roue, être en inadéquation persistante avec ses aptitudes inhérentes face à une concurrence féroce et infatigable, être stressé(e) en permanence par l'inquiétude, le gâchis apparemment sans fin de son capital de ressources. Ou l'inverse : trop de « travail de la tête », avec trop peu de « travail des pieds et des mains », ce qui a pour effet de détériorer le caractère du fait d'un égoïsme excessif, entraînant inévitablement à exploiter les autres, à surestimer ses moyens, à tromper les clients, et tout ceci uniquement pour dégager des bénéfices à court terme.

- Trop de « travail de la tête » peut également avoir pour conséquence de faire des promesses intenable, d'imaginer des stratégies surréalistes, qui semblent excellentes sur le papier, à des paroles en l'air, à la mégalomanie, à des bulles de spéculation, à la confusion et la frustration, et à un gâchis d'argent et de créativité. Un surplus d'idéalisme et d'altruisme, en l'absence de tout bon sens commercial, peut également mener au désastre, désastre que l'on trouve inévitablement au bout d'une route pavée des meilleures intentions.

Veillez à conserver en toutes circonstances un bon équilibre entre le « travail de la tête » et le « travail des pieds et des mains ».

LIEN DE L'ÉQUILIBRE

Le véritable entrepreneur se trouve entre l'abdomen et le cœur.

- Du cœur vient l'élan, la passion, le « pourquoi » et le « vers où », liant les idéaux à l'activité. Sans passion du cœur, il est impossible de réaliser ses véritables désirs.
- De l'abdomen viennent les valeurs et les frontières morales, le sens de ce qui est « décent ».

Il faut toujours s'attacher à traduire son élan et ses motivations en objectifs et politiques.

Il faut toujours s'attacher à traduire ses valeurs dans les normes d'une éthique qui vous soit propre, sur laquelle fonder ses choix et ses actions.

Intervenants

Arie de Boer
Paul Dielissen
Robert van der Hall
Ruud van der Horst
Rob van der Kind
Jan Kuilman
Peter Lems
Theo Macrander
Eugene Marshall
Ruud Middel
Peter Moen
Thijs van Praag
Ben Suidman
Jan Willem van Waning
Piet Hein de Wit

Photo de couverture

Opmeer Reports

La conception

Ontwerpwerk, La Haye

Impression

ANDO Graphic

Depuis plus de trois décennies, PUM Netherlands senior experts investit dans l'avenir de personnes à travers le monde. Nous aidons de petites et moyennes entreprises (PME) en leur prodiguant des conseils pratiques. Les PME jouent un rôle essentiel pour le développement économique et la réduction de la pauvreté, car elles créent le plus grand nombre d'emplois durables.

Nous avons interviewé un grand groupe de nos experts seniors, et nous les avons interrogés au sujet des pièges les plus dangereux pour les entreprises. Qu'est-ce qui sépare donc la réussite de l'échec ? Leurs réponses nous ont permis d'établir un ensemble de suggestions et de conseils pratiques que nous avons compilés et publiés dans le manuel PUM pour chefs d'entreprise.

Ce manuel offre des conseils pratiques sur divers problèmes que des chefs d'entreprises du monde entier ont rencontrés et surmontés. Nous sommes heureux de partager ces conseils avec vous dans ce livret, pour vous permettre de profiter de leurs expériences rassemblées sous forme condensée.