



# Facteurs de réussite pour une saine croissance de la petite entreprise

Christian Kobler

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

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

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

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

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

## Facteurs de réussite – une sélection

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

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

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

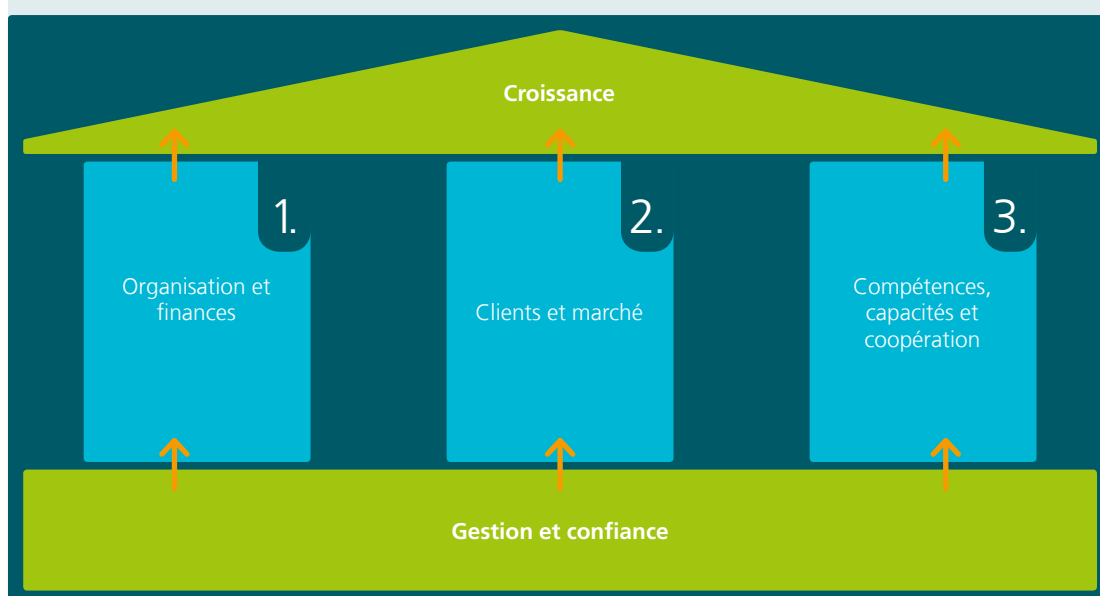
## info

### La taille idéale

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

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

Illustration 06 **Un fondement solide pour la croissance**



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

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

**Facteur de réussite n° 3 : évoluer avec l'entreprise.** Pour être en mesure d'assurer une saine croissance, il faut disposer d'un certain nombre d'aptitudes, mais celles-ci ne doivent pas nécessairement être réunies en une seule et même personne. L'une des problématiques de la croissance est que l'entrepreneur doit être capable de réévaluer sans cesse le rôle et la mission qu'il assume au sein de la structure et de les adapter à la taille de cette dernière. Les chefs d'entreprise les plus performants possèdent à la fois des compétences techniques et sociales. Un bon coiffeur n'est pas seulement un spécialiste du cheveux: il se soucie également du bien-être de sa clientèle. Si son salon est amené à s'agrandir, il aura davantage de

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

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

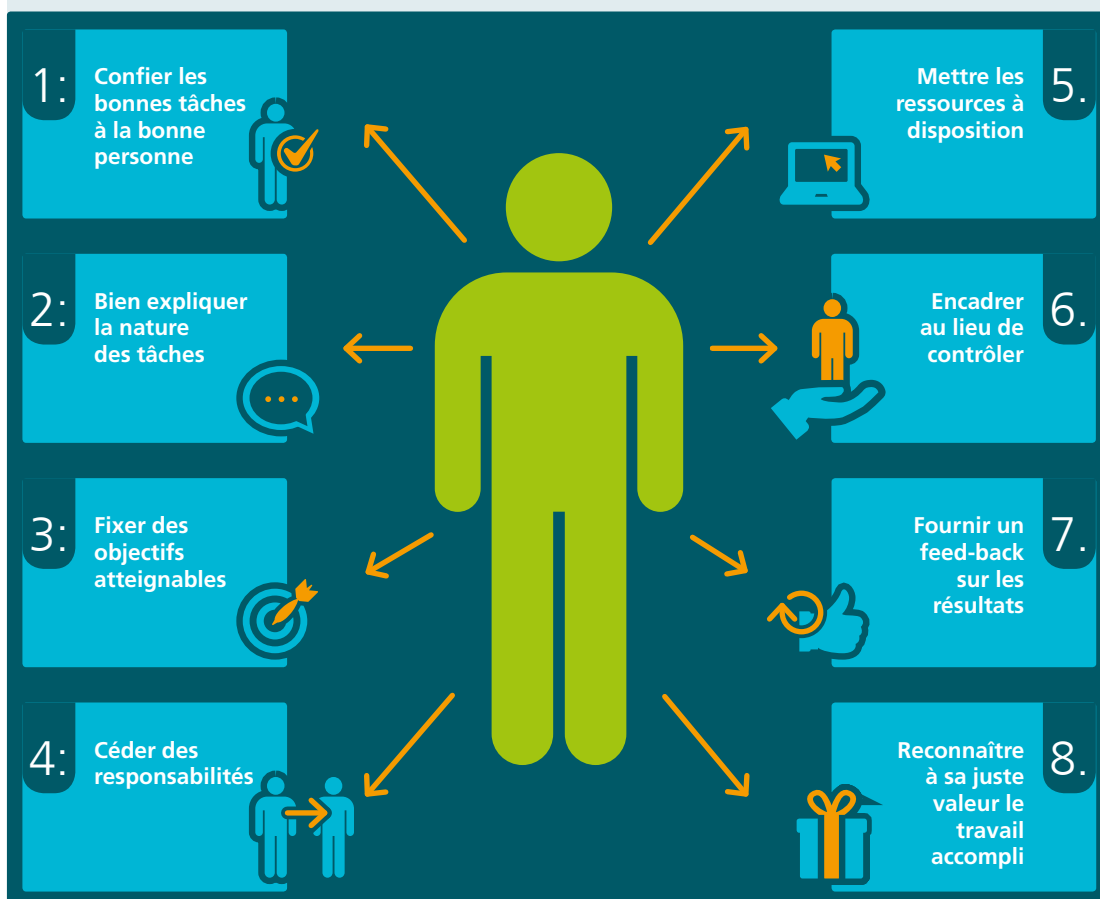
**Facteur de réussite n° 4 : savoir déléguer.** Un entrepreneur qui n'arrive pas à déléguer des tâches et à faire confiance à autrui n'est pas en mesure de promouvoir une croissance durable. Il fait lui-même obstacle au développement de son entreprise. Certes, dans la phase de démarrage, il n'est pas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

**info**

**Que faire soi-même, que déléguer?**

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

Illustration 07 **Savoir déléguer**



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

Source: [zweikern.com/blog/delegieren](http://zweikern.com/blog/delegieren)

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

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

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

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

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

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

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

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

**Facteur de réussite n°8: préserver ses liquidités.**

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

**astuce****Promouvoir aussi une croissance interne**

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

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

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

## Conclusion

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

## Check-list: facteurs de réussite

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

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

- J'ai mis en place une suppléance efficace.

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

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

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

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

### Facteur de réussite n° 4: savoir déléguer

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

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

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

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

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

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

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

### Facteur de réussite n° 8: préserver ses liquidités

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

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

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

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