

Diriger sa petite entreprise

Gérer, communiquer, se développer

Coordonné par
Katherine **Gundolf**
et Annabelle **Jaouen**

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2011
ISBN 978-2-10-055895-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 3352 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos

Parce que l'entrepreneur est souvent seul, parce que son entreprise répond avant tout à un projet personnel, un projet de vie, difficile pour lui de trouver toutes les réponses à ses interrogations, à ses doutes.

En effet, la petite entreprise, souvent de moins de dix salariés, est particulière. Elle ne se gère pas comme les grandes. Sa particularité réside dans trois points : la place de l'humain, des ressources financières limitées, qu'il faut utiliser à bon escient et, enfin, le rôle primordial de l'entrepreneur.

Diriger une TPE n'est pas chose facile : il faut savoir tout faire, être disponible en permanence, réagir vite, remplacer tout le monde, communiquer, gérer ses finances, motiver son personnel... Que de défis ! Défis d'autant plus compliqués que le dirigeant de TPE doit savoir porter toutes les casquettes sans toujours avoir les connaissances et les outils nécessaires pour prendre les bonnes décisions.

Dirigeants de TPE, entrepreneurs, ce livre est fait pour vous ! Vous y trouverez des conseils, des outils, des liens utiles, mais aussi des réflexions et des questions qu'il est essentiel de vous poser !

Votre métier nécessite des compétences dans tous les domaines et implique des décisions en permanence, des plus courantes aux plus stratégiques. Cet ouvrage vous propose d'aborder l'ensemble des problématiques que vous pouvez rencontrer : recrutement, gestion des ressources humaines, marketing, gestion des informations, financement, développement de l'entreprise, rachat, revente ou transmission.

Chaque chapitre a été rédigé par des experts des très petites entreprises et comprend des conseils, des exemples, des tableaux synthétiques, des liens utiles.

Pour faciliter votre lecture, une rubrique « L'essentiel » reprend à la fin de chaque chapitre les points majeurs à retenir.

Une bibliographie thématique est fournie à la fin de l'ouvrage, pour approfondir si vous le souhaitez certains aspects de la gestion en petite entreprise.

Table des matières

Avant-propos	V
Introduction	1
1 Élaborer une stratégie marketing avec des ressources limitées	5
Décoder son environnement	5
Choisir son positionnement	9
Passer à l'action	12
Développer votre réseau professionnel	21
2 Accéder à l'autonomie financière par de « bonnes pratiques » de gestion	27
Les erreurs de gestion pouvant causer la faillite des TPE	28
Comment couvrir les engagements et renflouer ce coussin de sécurité ?	35
Pourquoi ne pas assurer votre indépendance ?	37
3 Gérer et protéger ses informations	45
Quelles sont vos informations importantes et quelle est leur valeur ?	46
Comment protéger vos informations ?	51
4 Savoir recruter ses collaborateurs	61
Les pratiques classiques... à éviter	61
Pour mieux aborder votre recrutement : préparez votre offre	63

Trouver les candidats	65
Présélectionner les candidats	70
Recevoir le candidat	71
Choisir le bon candidat	73
Et ensuite ?	74
5 Manager ses ressources humaines	77
La GRH, investissement ou dépense ?	78
Un outil simple pour analyser vos ressources humaines	79
Mettez en place les pratiques de GRH appropriées	83
Faites-vous aider !	86
Avez-vous vraiment le choix ?	87
6 Croître ou ne pas croître... ou comment gérer son développement	89
La croissance, comment ça marche ?	89
Choisir la croissance	92
Choisir de se développer par la non-croissance	98
7 Reprendre une entreprise	105
Préparer votre reprise	107
Manager la reprise de votre entreprise	113
8 Céder son entreprise	119
Comment bien se préparer psychologiquement ?	119
Comment bien se préparer techniquement ?	123
9 Transmettre son entreprise familiale	135
Transmettre la direction et la propriété de votre entreprise	135
Quels sont les freins à la transmission ?	138
Quels sont les défis à relever ?	140
Des conseils pour vous et votre successeur	141
Bibliographie	149
Sites web	153
Les auteurs	155

Introduction

Lorsque l'on interroge des entrepreneurs sur les raisons pour lesquelles ils ont choisi d'être autonomes plutôt que de rester ou de devenir salariés, tous donnent la même réponse : « je veux être maître de mon destin ».

Que vous travailliez seul ou accompagné de quelques collaborateurs, vous aussi avez fait le choix de l'indépendance. Pourtant, ce choix n'est pas sans conséquence, tant pour votre carrière que pour votre vie personnelle. Vous avez probablement impliqué votre conjoint, votre famille ou vos amis dans ce projet, et diriger une entreprise, même petite, nécessite une polyvalence que nombre d'entre vous avez découverte sur le tas. Aussi n'êtes-vous pas toujours préparé à recruter un nouveau collaborateur ou à élaborer une stratégie marketing par exemple...

Cet ouvrage vise à apporter des conseils, des réflexions et des outils adaptés aux entreprises de très petite taille. Saviez-vous que les TPE (Très Petites Entreprises) constituent plus de 92 % des entreprises françaises ? Les TPE couvrent en effet une large palette d'entreprises allant de l'entrepreneur indépendant jusqu'à l'effectif de 9 salariés. La particularité des TPE est d'être à la fois fragiles et très flexibles. Mais plus important encore, la TPE est *toujours* la traduction d'un projet personnel, d'un projet de vie : le vôtre. Ceci rend sa gestion d'autant plus délicate que toutes vos décisions sont imprégnées de perceptions et de souhaits parfois irrationnels, qui créent souvent une confusion entre les questions personnelles et celles qui concernent l'entreprise : confusion de buts, de stratégie et de patrimoine notamment.

C'est en tenant compte de ces spécificités que le présent ouvrage reprend, de façon concise, les principaux éléments de

gestion que tout dirigeant de TPE doit avoir à l'esprit. Il soulève également plusieurs questions importantes auxquelles vous seul pouvez répondre.

Le **chapitre 1** (Thibault Gachon et Mickaël Géraudel) présente comment élaborer une stratégie marketing lorsque l'on dispose de peu de ressources. Il indique les principales étapes à suivre, ainsi que de nombreuses astuces, et insiste sur le rôle des réseaux sociaux comme levier d'action.

Le **chapitre 2** (Josée St-Pierre) traite de la délicate question de la gestion de trésorerie et propose un raisonnement permettant d'adopter de « bonnes » pratiques de gestion, indispensables pour parvenir à une autonomie financière satisfaisante.

Le **chapitre 3** (Yves Barlette) informe des enjeux de la protection des informations de l'entreprise et indique une méthode et des conseils pour améliorer la sécurité des informations.

Le **chapitre 4** (Marc-André Vilette) apporte une approche synthétique et précise du recrutement en TPE. Cette fonction étant particulièrement cruciale en TPE, le chapitre rappelle les erreurs à éviter et les étapes à suivre afin d'optimiser les chances de réussir votre recrutement.

Le **chapitre 5** (Bruno Fabi et Richard Lacoursière) élargit la thématique en traitant de la gestion des ressources humaines (GRH) de façon plus globale. À partir d'une classification simple et accessible, il propose deux modes de GRH à privilégier selon le profil de vos salariés.

Les chapitres suivants abordent des questions d'ordre plus stratégique pour vous aider à réfléchir au développement de l'activité, à une éventuelle croissance (seul ou par rachat d'entreprise), mais aussi à la cession/transmission.

Le **chapitre 6** (Frank Janssen, Annabelle Jaouen et Marion Polge) s'intéresse à la question du développement et invite à réfléchir à la meilleure stratégie à adopter pour votre entreprise : croissance ou non-croissance. Dans chaque cas, il met en avant les dangers et vous conseille des actions à mettre en place.

Le **chapitre 7** (Bérangère Deschamps) traite du rachat d'entreprise et découpe le processus en étapes clés associées aux questions à se poser. Il vous est également conseillé de vous

référer au chapitre 8 pour mieux comprendre les motivations du cédant.

Le **chapitre 8** (Sonia Boussaguet) vous prépare à envisager la cession de votre entreprise : analyse de vos motivations, de votre degré de préparation à cette « séparation ». Il indique également des clés pour assurer une bonne transition avec le repreneur.

Enfin, le **chapitre 9** (Louise Cadieux) aborde de façon plus spécifique la transmission d'entreprise à un membre de la famille. Il indique comment vous préparer, ainsi que votre successeur, pour garantir le succès du passage de relais.

Pour terminer l'ouvrage, vous trouverez une bibliographie thématique qui vous permettra d'approfondir les points qui vous intéressent, ainsi que les coordonnées des contributeurs à cet ouvrage.

Bonne lecture et bonne réflexion.

