

Des entreprises économiquement viables pour assurer la pérennité des activités



L'Afrique de l'Ouest compte un grand nombre de petites entreprises et cette dynamique de l'entrepreneuriat est un atout majeur pour la vitalité du maillage économique. Promouvoir une approche qui concerne des entreprises mieux adaptées aux défis de la concurrence, c'est mettre l'accent sur la capacité de celles-ci à créer de la valeur.

En effet, la raison d'être de toutes les entreprises c'est la création de valeur :

- pour les clients qui achètent les produits et services de l'entreprise,
- le personnel qui apporte son savoir, ses compétences, son énergie et sa disponibilité,
- les banquiers qui apportent de la monnaie,
- la collectivité sociale qui apporte l'éducation, la justice, l'ordre social,
- et les actionnaires qui apportent leur épargne.

Naturellement chaque partie prenante attend une rémunération de son apport, et de ce fait, l'entreprise est contrainte d'obtenir des résultats économiques et financiers positifs et durables. Pour cela, les dirigeants doivent répondre à un défi, rendre leurs entreprises performantes pour faire face à la concurrence (étant entendu que lorsque l'on parle de concurrence on suggère également *la mondialisation*), et économiquement viables pour assurer la viabilité à moyen et long terme.

C'est essentiel ! En tant qu'entrepreneur dans les rapports avec le banquier, il faut "parler banquier". Ainsi, du côté des établissements de crédit, il y a un élément fondamental qui est le risque. Les banquiers définissent le risque comme *une incertitude sur la valeur future d'une donnée actuelle*. En d'autres termes : *un écart par rapport à une prévision, un objectif*.

Rappelons à toutes fins utiles que la dynamique commune à toutes les entreprises étant l'activité d'échange de produits et des services contre de l'argent, l'objectif prioritaire est d'obtenir et de conserver des clients.

Donc, à la base de la communication entre l'entrepreneur et le banquier il convient d'apporter des éléments tangibles de nature à diminuer ce risque, à matérialiser ces notions de prévision et d'objectif. En l'occurrence ici, **clients** et **chiffre d'affaires** [1] par une approche marché, c'est-à-dire à l'univers dans lequel intervient l'entreprise (définition simplifiée = un lieu où se rencontre l'offre et la demande).

Bien sûr, l'entreprise peut choisir de s'adresser à un grand nombre sans distinction, par exemple : "*nous proposons des cours de langues*" = marché très large ; ou bien elle choisit de s'adresser à une population plus restreinte à l'intérieur de ce marché, par exemple : "*nous proposons des cours de wolof aux francophones qui viennent au Sénégal pour des séjours de courte durée*". Cette stratégie consistant, pour l'entreprise, à ne s'intéresser qu'à un créneau particulier et à concentrer tous ses efforts sur la **niche** qu'elle représente.

> Il importe que l'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise soit réel, important et si possible durable, car une telle approche du marché peut apparaître comme une offre non diversifiée. Nous développerons ultérieurement ce sujet.

[1] D'autres éléments doivent soutenir la demande établie en un business plan ou une étude de faisabilité

Ainsi, mettre en place une stratégie de niche revient à décomposer le marché sur lequel intervient l'entreprise en petits segments et ainsi à passer d'un marché généraliste et de masse à un ou des marchés de niche. Pour ce faire, il faut **analyser** l'univers dans lequel l'entreprise évolue, afin d'**identifier les opportunités** de niche. Il s'agit de réfléchir à la manière de faire évoluer le(s) produit(s) ou le(s) service(s), pour qu'il réponde à une demande plus spécifique. Une société de formation en langues étrangères pourra, ainsi, se lancer sur le marché des étrangers ou encore sur celui des enfants d'immigrés sénégalais enfants d'émigrés de 2èmes et 3èmes générations. Une fonderie pourra, quant à elle, se spécialiser dans les barres de tractage utilisées pour remorquer les gros porteurs dans les aéroports.

Les marchés de niche sont intéressants à plus d'un titre.

· Premier constat : les investissements y sont plus limités. L'étude d'un marché de niche, par définition étroite, permet d'identifier assez facilement le potentiel réel de l'activité. Et donc d'adapter au plus juste les investissements.

· Deuxième atout : la clientèle, elle aussi restreinte, est également plus facile à connaître et donc à satisfaire de manière efficace. Les budgets consacrés à la commercialisation peuvent être optimisés.

· Troisième avantage : la concurrence étant moins pressante, ces marchés offrent, en général, des marges plus importantes.

→ LA NICHE N'EXCLUT PAS LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE, NOUS DEVELOPPERONS ULTERIEUREMENT CE SUJET.

A la mise en œuvre d'une nouvelle activité, plutôt que de copier ce qui est déjà (très) bien fait par d'autres depuis (très) longtemps, sur un marché mature où il est très difficile de rentrer, il convient de regarder les choses clairement, de prendre du recul.

De plus, il est plus pertinent de partir de ce qui est maîtrisé, c'est très important car il y a déjà un minimum de savoir à partager !

Ensuite, chercher les supports qui s'adressent à la cible : flyers, publicités à la radio, sur internet, journaux, etc. Repérer les annonceurs. Puis, regarder comment ça marche pour eux. Également, pour les adeptes d'Internet, ils peuvent avancer rapidement dans leurs recherches grâce au générateur de mot clé de Google. Et les sites spécialisés comme celui de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie. Ou bien encore les professionnels...

En phase d'exploitation, il convient d'une part d'analyser la situation dans sa globalité, et d'autre part, de faire preuve d'un peu de courage et d'audace en matière commerciale, comme nous l'avons vu dans l'exemple de la société de formation (voir - Suite 2 -).

On ne peut pas arriver "comme ça" sur un marché et solliciter des financements.

L'un des problèmes majeurs de l'entreprise réside dans sa capacité à anticiper ses éventuelles difficultés financières et les besoins qui en découlent. C'est pourquoi il est nécessaire de se préoccuper de l'élaboration d'un tableau de bord de gestion. Et pour cela, de s'appuyer sur les professionnels concernés - experts comptables, consultants en management opérationnel, experts des Chambres de Commerce, notamment.

Cette démarche de veille permanente permet d'anticiper l'apparition de besoins de financement et de déterminer s'il s'agit de renforcer les fonds permanents ou de financer le cycle d'exploitation.

Il faut :

- avoir des informations objectives sur ce qui va bien et moins bien dans l'entreprise,
- avoir des informations sur ce qui se passe sur le marché concerné,
- et suivre dans le temps le résultat des actions commerciales (reporting).

C'est-à-dire disposer de quelques outils simples qui permettent de faire le point, de voir où va l'entreprise : par nature, personne n'est enclin à prendre des risques sur un projet mal connu ou jugé opaque.

Par conséquent, la transparence constitue un élément clé de la négociation avec les organismes de prêt. Elle contribue à instaurer une relation de confiance.

Il y a une conséquence directe entre les résultats financiers de l'entreprise et la prévoyance commerciale. C'est donc une question de comportement, il faut adopter la bonne attitude.

Références : Tepstra et Olson, 1993 / Julien, 1996 / Huang et Brown, 1999 / Torrès, 1999 / Kokou Dokou 2002 / Atamer et Calori, 2003 / Cordier, 2007