

feuille de route pour entreprises

Quelques conseils afin de sortir indemne de la récession



1 Faculté d'adaptation à un environnement commercial hostile

Pour les amateurs de fictions il est facile d'imaginer un parallèle entre la quête de survie d'un homme abandonné en pleine forêt vierge et notre traversée actuelle du désert économique. Métaphoriquement, beaucoup d'entreprises devront inévitablement apprendre à se nourrir de larves et de fourmis pour survivre à cette crise économique.

La première règle à suivre est de ne pas céder à la panique. Il convient de dissocier réaction hâtive et action éclairée, vitesse et précipitation. S'il n'existe aucun remède miracle pour l'ensemble des sociétés, certaines mesures pourront certainement aider une partie d'entre elles.

Identifier de nouveaux marchés

Revoyez vos objectifs. Il est plus que probable que les plans commerciaux que vous avez dressés dans l'opulence ne soient plus aujourd'hui conformes à la réalité du marché. Qu'à cela ne tienne, le moment est peut-être venu d'exhumer de vos armoires les quelques idées innovantes abandonnées au plus fort de la prospérité.

Si les premiers signes de faiblesse commencent à poindre sur vos marchés, en se traduisant par une diminution du nombre de commandes, partez sans attendre à la conquête de nouveaux territoires. Vos clients ou prospects existants sont-ils également en chute libre dans d'autres secteurs que le

vôtre ? Si une diversification à grande échelle reste chère et risquée, certaines de vos compétences existantes peuvent néanmoins être utilisées à d'autres fins.

À titre d'exemple, John Dunsmure, Directeur général de la Chambre de Commerce britannique, cite le cas d'un fabricant de canalisations à base d'argile et de produits céramiques sanitaires qui, après avoir remarqué un intérêt grandissant du consommateur pour le jardinage, s'est lancé dans la fabrication de pots et de cache-pots, qu'il vend aujourd'hui en jardinerie. Mêmes matériaux, même outillage, mêmes compétences, mais produits différents.

Si vous pratiquez la vente directe, il est plus que temps de passer à la vente en ligne, si ce n'est déjà fait. En effet, les ventes sur Internet ne connaissent pas la crise et comparativement à d'autres formes de marketing et canaux de distribution, le coût d'un site Web reste raisonnable. Si la plupart des fournisseurs d'accès proposent l'installation d'un site Web de base, il est toutefois recommandé de faire appel au savoir-faire et aux conseils d'un spécialiste. Un bon site Web doit être explicite et instinctif et disposer d'un système de gestion de paiement sécurisé. Pour garantir la fidélité des clients, il se doit également d'être attractif et tenu régulièrement à jour.

Selon Richard Houdmont, expert en stratégie marketing et Directeur du « Chartered Institute of Marketing » (CIM) au Pays de Galles, un des meilleurs moyens d'explorer de nouvelles pistes potentielles est simplement d'en discuter avec vos clients et votre personnel. En effet, les premiers vous fourniront des informations sur les produits ou services qu'ils, ou leurs contacts, souhaitent acquérir, tandis que vos hommes de terrain vous transmettront les réactions de la clientèle. Il recommande néanmoins de bien doser les efforts financiers et opérationnels consacrés à la recherche de nouveaux marchés et de ne surtout pas négliger les marchés existants. Il évoque à ce titre l'illustre loi de Pareto, dite loi des 80/20. « Si 20 % de vos produits représentent 80 % de votre chiffre d'affaires, que faire des produits restants ? 80 % du chiffre d'affaires sont générés par 20 % des clients ? Augmenter le chiffre d'affaires de 10 % devient alors bien plus intéressant qu'augmenter le pourcentage de clients de 20 % ». En d'autres termes, jouez de vos atouts.

Une foule de conseils sur la meilleure manière de pénétrer de nouveaux marchés et différents services d'assistance sont généralement mis à disposition par votre propre Chambre de Commerce nationale ou internationale. La Chambre de Commerce britannique lancera d'ailleurs prochainement le concept « Business Network Online », qui rassemblera quelque 50 000 entreprises, et leur

permettra de nouer des liens commerciaux. Il existe également une série d'organisations gouvernementales, comme Flanders Investment and Trade, Bruxelles Export, l'Awex, l'AIHE... qui ont pour mission première de favoriser les activités commerciales de multiples manières.

L'effervescence des marchés monétaires a peut-être eu pour effet bénéfique d'ouvrir les portes de certains marchés jadis inaccessibles, en raison de la concurrence pratiquée sur les prix par d'autres pays. Par ailleurs, les entités gouvernementales et autres chambres de Commerce constituent une autre source précieuse de conseils et publient, avec le concours des ambassades et des consulats, des informations relatives aux opportunités d'emploi à travers le monde. Bon nombre d'organisations gouvernementales offrent des subventions aux PME afin de leur permettre de participer à une série de salons professionnels internationaux. Véritables opportunités commerciales, ces salons peuvent également faire office de test sur de nouveaux marchés et permettre de rencontrer une multitude d'agents et de distributeurs locaux. La FIT et l'AWEX proposent aussi une série de services destinés à aider les sociétés inexpérimentées, dont des examens d'évaluation de compétences, apportent leur assistance à l'occasion de visites sur des marchés potentiels et servent de guides aux chargés à l'exportation à travers la délivrance de plans d'action gratuits et de formations subventionnées. La Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie forme une autre source d'aide à l'exportation, en apportant notamment une assistance précieuse pour les paperasseries administratives.

Disponibles sur le site Web d'Atradius, différents rapports tenus régulièrement à jour rassemblent des informations utiles et détaillées sur le paysage politique et économique de marchés d'exportation que vous n'auriez probablement jamais imaginé conquérir. Des analyses ponctuelles des marchés et secteurs porteurs, accompagnées de perspectives à court terme, y sont publiées tous les mois. Enfin, les économistes d'Atradius dépeignent, à travers leur rapport « Global Economic Outlook », un portrait global de l'économie mondiale chaque trimestre.

Adapter votre ligne de conduite commerciale/opérationnelle afin de survivre et de prospérer

« Chaque entreprise se doit d'analyser minutieusement l'ensemble de ces processus et chacun des aspects de son activité, afin de déceler les opportunités de réduction de coût », affirme John Dunsmure, de la BCC. Il n'est pas rare, dit-il, que des PME non-concurrentes fusionnent certains de leurs départements internes, afin de réduire les frais relatifs à la gestion du courrier, à la distribution

ou à des opérations comptables routinières. Les entreprises ayant de l'espace à revendre depuis l'abandon de leurs perspectives d'expansion peuvent ainsi songer à le partager ou à le sous-louer à une autre société. Cette option permet en outre le partage de la réception et du standard.

« Au cœur de la crise, il arrive qu'on ne puisse plus assumer tous les passagers. Mais si vous devez lâcher du lest, assurez-vous de faire le tri de manière réfléchie afin de ne pas perdre vos meilleurs éléments. Un administrateur m'a un jour raconté comment il avait mis en place, lors d'une récession précédente, un plan de départ volontaire. Il eut alors la mauvaise surprise de constater que ses plus brillants collaborateurs, confiants de retrouver un emploi rapidement, partirent avec la prime de licenciement, laissant ainsi sur le pont les employés dont il se serait le plus facilement passé ».

Usez de parcimonie, sans lésiner sur l'essentiel

Quand vient l'heure de réduire les coûts, les premières victimes sont généralement le marketing, les formations et le service clientèle. Mais réfléchissez à deux fois avant de déclencher votre couperet. Une méthode un tantinet moins brutale serait peut-être plus appropriée.

« Le marketing est une stratégie de longue haleine », rappelle Richard Houdmont, directeur du CIM. La récession ne sera pas éternelle et il est primordial de préserver, voir d'augmenter, ses parts de marché. De même, s'il est possible de réaliser de bonnes économies en choisissant les formations de manière plus circonspecte, leur suppression pure et simple est une erreur à ne pas commettre. « Il s'agit véritablement d'une opportunité permettant d'apprendre de nouvelles astuces ». Il insiste : « si vous attendez de vos employés qu'ils soient inventifs et créatifs, vous devez stimuler leur esprit. Des analyses statistiques indiquent que les entreprises négligeant la formation sont susceptibles d'être les premières à disparaître dans les 5 ou 10 ans.

La pire des erreurs est de sacrifier le service clientèle en partant du principe que les ventes constituent votre priorité absolue. Il a été démontré à maintes reprises qu'il est moins onéreux de conserver un client existant que d'en acquérir un nouveau. Grâce au bouche-à-oreille, la satisfaction de vos clients fidèles est un instrument commercial économique et redoutable d'efficacité. En revanche, un client mécontent impliquera non seulement une perte de commandes régulières, mais nuira aussi considérablement à votre réputation. Veillez donc à disposer d'un système accessible afin de gérer avec efficacité et courtoisie les différentes demandes et autres plaintes potentielles.

Préparez un plan

Comme nous le rappelle l'adage anglais « Sales are vanity, profit sanity but cash is king », le niveau de liquidité de l'entreprise relève d'une importance capitale. Néanmoins, il se peut que vous n'ayez d'autre choix que de solliciter votre banque en vue d'un emprunt ou d'une facilité de découvert. Selon Richard Houdmont, dans ce domaine, trop d'entreprises pêchent par excès de confiance en ignorant la récente disparition de l'époque où leur banque dégageait des fonds sans compter. « Surfant sur la vague de la prospérité, bon nombre de PME se sont développées sans avoir établi de réel plan commercial ou marketing. Aujourd'hui, la plupart d'entre elles tombent des nues lorsque la banque demande à le consulter. Scandalisées par un refus de découvert, elles saisissent alors leurs représentants politiques en criant à l'injustice. »

Pour les personnes désireuses d'obtenir davantage d'informations sur le contenu type d'un plan marketing, un modèle est mis gratuitement à leur disposition sur le site Web du CIM (www.cim.co.uk). « Remplissez-le, remettez-le à votre banquier, et vous obtiendrez un bon point », plaisante Richard Houdmont. Une série de liens disponibles sur About.com conduiront les petites entreprises à quelques précieux conseils, portant notamment sur la stratégie marketing à adopter en cas de restriction budgétaire.

Techniques de gestion de crédit

La gestion de crédit est régie par certaines règles d'or. Avant tout, il est primordial de vous assurer de la solvabilité de l'acquéreur avant de lui accorder la moindre facilité. Bien que loin d'être infaillibles, les références bancaires peuvent aider, au même titre que les agences spécialisées dans l'évaluation des risques de crédit. Dans l'immense majorité des cas, votre courtier d'assurance sera en mesure de vous fournir une appréciation fiable de la solvabilité de votre partenaire commercial. Lorsque l'affaire porte sur des sommes importantes, pensez à examiner les livres comptables de l'entreprise. Dans la mesure du possible, rendez visite au client afin de vous forger votre propre idée.

Définissez clairement les conditions générales de la confirmation de commande et de la facturation. Ajoutez-y les détails relatifs aux intérêts de retard de paiement. Pour les denrées non-périssables, il

est essentiel de conserver la propriété sur les biens impayés. Dans l'éventualité où l'acheteur serait placé en administration judiciaire, vous disposez au moins du droit de réclamer vos produits.

Facturez de façon ponctuelle et précise, en indiquant clairement la date d'échéance. Envoyez des relevés au moins tous les mois. En fonction du montant en jeu, effectuez un suivi trois jours après avoir envoyé la facture, en prétextant vous assurer de la satisfaction de votre client sur le produit ou service livré. Demandez-leur alors de confirmer la réception de la facture et de son acceptation. Ne tardez pas à chasser les mauvais payeurs. Téléphonez dès le premier jour de retard et interrogez votre interlocuteur sur l'existence de tout problème. Procédez au suivi poliment mais avec instance, à travers des appels et des courriers répétés.

Gérer les excuses de retard de paiement

« Le chèque a été envoyé » : demandez le numéro du chèque, la date de signature, l'identité du signataire et la date à laquelle il a été posté. S'ils n'ont pas encore payé, ils ne seront tout simplement pas en mesure de vous répondre.

« La personne qui signe les chèques est en déplacement » : demandez quels sont les arrangements qui ont été pris pour la signature des chèques et le paiement des factures. Généralement, quelques chèques sont signés à l'avance afin de régler les factures des fournisseurs importants. Persuadez votre interlocuteur que vous êtes un collaborateur d'importance et que la personne absente procéderait au règlement de la facture.

« Nous avons égaré/n'avons pas reçu votre facture. Pourriez-vous envoyer un duplicata ? » : proposez de l'envoyer immédiatement par email ou par fax. S'ils ne procèdent pas au règlement dans les jours qui suivent, ils admettent alors qu'il s'agissait effectivement d'une mesure dilatoire.

« L'ordinateur est en panne » : demandez-leur s'ils peuvent, à titre exceptionnel, établir un chèque 'à l'ancienne'.

« Nous attendons le paiement d'un client important » : demandez des détails sur le débiteur et la date théorique de réception du paiement. Demandez-leur de solliciter un crédit auprès de leur banque sur base de cet argument.

La seule excuse valable pour justifier un défaut de paiement est le manque de liquidités. Si votre client est réellement pris à la gorge par une société de recouvrement, qui pratique des paiements échelonnés, demandez éventuellement à obtenir des chèques postdatés. Précipiter une société dans la faillite est la dernière chose à faire, étant donné que de toute manière, les créanciers et les banques seront les premiers à s'approprier des avoirs de la société. Soyez attentif à certains signes avant-coureurs tels que l'allongement des délais de paiement, les paiements de montants 'ronds' et les chèques « accidentellement » dépourvus de signatures.

Conservez des traces de l'ensemble de vos conversations avec le client défaillant. Dans votre correspondance, n'exposez que les faits, ne laissez transparaître aucune amertume. Attirez l'attention sur vos conditions de vente et dressez la liste de tous les appels que vous avez effectués afin de suivre l'évolution du paiement. Il peut s'avérer nécessaire de mentionner que vous n'êtes plus en mesure de les livrer. Mettez les en garde contre un recours éventuel à une action juridique en cas d'absence de réponse dans les 7 jours ouvrables. Préparez-vous ensuite à tenir parole.

Récupérez votre argent sans perdre vos clients

La plupart des clients valent la peine d'être conservés, même s'ils attendent systématiquement plusieurs rappels avant d'honorer leurs factures. Ainsi, gardez votre sang-froid en toutes circonstances et évitez de laisser votre relation tomber dans un échange de noms d'oiseaux résolument contre-productif. Faites preuve de compréhension à l'égard de leur problème ou point de vue et cherchez ensemble des solutions pour le résoudre, plutôt que d'entrer en conflit. En somme, traitez vos clients comme vous aimeriez que vos fournisseurs vous traitent.

Adresses utiles

Rapports économiques par pays et marché :

www.atradius.be

Chambres de Commerce et agences gouvernementales proposant des informations commerciales et relatives à l'exportation :

www.voka.be

Vlaams economisch Vebond

www.cci.be

Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie

www.vbo-feb.be

www.brussels-exporters.be

www.abh-ace.org

www.bmi-sbi.be

www.finexpo.be

www.stabel.fgob.be

www.minfin.fgov.be

www.flandersinvestmentandtrade.be

www.unizo.be

www.awex.be

www.uwe.be

www.commerce.gov

www.aiccus.org

www.britishchambers.org.uk

www.kvk.nl

www.dihk.de

www.acfci.cci.fr

www.businesslink.gov.uk

www.uktradeinvest.gov.uk

www.worldchambers.com

Fédération des Entreprises de Belgique

Bruxelles Export

Agence pour le Commerce Extérieur

Société Belge d'Investissement International

Comité de soutien financier à l'exportation

Portail des pays, chiffres et données de tous les pays

Douanes et Accises

Flanders Investment and Trade

Unizo

Agence wallonne à l'exportation et aux investissements

Union wallonne des entreprises

Département américain du commerce

Chambre de Commerce Internationale américaine

Chambre de Commerce néerlandaise

Chambre de Commerce allemande

Fédération française des Chambres de Commerce et d'Industrie

Registre mondial des Chambres de Commerce

Outils de planification commerciale

www.cim.co.uk/marketingplanningtool

<http://sbinformation.about.com>

www.macm.org.mt

Téléchargement d'un tableau complet de gestion de crédit, avec l'aimable collaboration de l'Association maltaise pour la gestion de crédit

Atradius Tous droits réservés. Bien que nous nous soyons assurés que les informations contenues dans ce document sont issues de sources fiables, Atradius ne pourra en aucun cas être tenu responsable d'erreurs, d'omissions contenues dans ce document ou de résultats qui seraient obtenus à partir de ces informations. Les informations contenues dans ce document sont données à titre indicatif sans garantie d'exhaustivité et de pertinence quant à leur utilisation et leur interprétation directe ou indirecte. En aucun cas, Atradius, ses partenaires, ses filiales ou sociétés liées et ses salariés ne pourront être tenus pour responsables de décisions ou actions prises sur la base de ces informations ni d'aucun inconvénient ou dommage qui pourraient intervenir suite à ces décisions et actions.