

Ces sociétés prospèrent en restant petites



Avec seulement trois collaborateurs, les affaires d'Imprimés Services se portent bien, notamment grâce à un réseau de multiples partenaires qui lui permet de briguer de gros mandats

Et si la petite taille était le vrai canon de beauté de l'économie? Près de 90% des entreprises en Suisse comptent moins de dix employés. Nombre d'entre elles ne veulent pas grandir et nous expliquent comment croître autrement.

Parfois, la taille compte. Dans les affaires aussi, comme le révèle la réalité statistique. En Suisse, 99% des entreprises sont des PME. Elles génèrent deux tiers des emplois dans le pays. Près de 90% d'entre elles comptent entre un et neuf employés seulement, selon les chiffres 2017 de l'Office fédéral de la statistique. Soit 230 754 entreprises. Plus éloquent, 50% des PME s'avèrent être des TPE d'un seul employé. La petite taille n'est donc pas un mythe. Il s'agit d'une écrasante réalité qui contredit tous les discours de grandeur des gourous de la croissance. La petitesse est-elle le vrai canon de beauté de l'entrepreneuriat? Beaucoup de PME suisses aux affaires florissantes revendiquent ce choix de ne pas grandir.

Un choix donc, et non la peur d'entrer dans l'âge adulte, même si l'«effet Peter Pan» touche aussi de nombreuses entreprises. Pourquoi ont-elles pris cette décision alors que l'époque ne jure que par la croissance? Inaugurent-elles une manière de croître autrement que par le nombre de collaborateurs, la conquête de nouveaux marchés ou des locaux commerciaux plus spacieux? Finalement, qu'est-ce que la croissance? N'y a-t-il pas plusieurs façons de croître ou plusieurs conceptions de la croissance, qui ne se résume pas à gagner en taille? En 2020, la petitesse devient un argument marketing et une

marque de confiance pour renouer avec des clients que l'on avait perdus dans la mondialisation de l'économie.

Rien ne sert de grandir

Lorsqu'il a fondé FiveCo en 2002, à seulement 25 ans, Antoine Lorotte se rêvait en capitaine d'une belle PME d'une cinquantaine d'employés. Cette entreprise indépendante d'ingénierie au Mont-sur-Lausanne (VD) n'a pas perdu de son panache avec dix collaborateurs: «En 2014, nous avons décidé de ne pas grandir», explique le fondateur. Le cabinet d'ingénierie s'est affirmé dans le développement de produits innovants regroupant des compétences en électronique, en mécanique et en logiciel: «A l'opposé d'une entreprise de 'mass market', FiveCo évolue dans un marché de niche, souligne Antoine Lorotte. Pourquoi grandir et, surtout, comment? Gagner en taille nous apporterait davantage de complications dans notre domaine hyper-pointu.»

Depuis dix-huit ans, FiveCo est donc un petit zodiac au milieu de gros paquebots. Et Antoine Lorotte ne les envie pas: «Depuis très longtemps, je peux compter sur une équipe multidisciplinaire. Ce qui signifie que je n'ai aucun taux de rotation du personnel. Notre petite taille nous permet de jouir d'une hiérarchie extrêmement aplatie et d'une gestion transparente de l'entreprise. FiveCo n'a pas la réputation d'être bon marché, mais nous n'avons jamais bâclé un projet.» La petitesse permet à l'entreprise de gagner en réactivité: «Parfois, des clients se retrouvent dans des situations compliquées. Nous arrivons très vite avec des solutions, simplement parce qu'à dix le processus de décision est fortement raccourci.»

Au fil de sa carrière émaillée de «gros problèmes de santé, en 2018, qui remettent les pendules à l'heure», Antoine Lorotte a développé sa propre définition de la croissance. Elle ne passe pas par la taille, mais par la formation continue des collaborateurs et la stabilité du personnel: «J'ai une équipe fidèle que je nourris avec des projets variés. Je préfère avoir un maximum de compétences par personne qu'un maximum de collaborateurs par compétence. Grâce à cette multidisciplinarité, FiveCo gagne en force de frappe.»

Le pouvoir de la mise en réseau

La petitesse de l'entreprise influe également sur la gestion des projets: «Il faut parfois expliquer au client que l'on ne pourra pas démarrer ce mandat immédiatement, mais dans quatre mois, explique Antoine Lorotte. Quasiment tout le temps, le client comprend. A chaque nouvel appel d'offres, nous nous demandons si nous voulons ce projet et si nous en avons besoin. Je suis très fier de dire que nous réalisons le même chiffre d'affaires depuis dix ans avec la même équipe. Est-ce que nous avons envie de gagner davantage? Nous avons la sagesse de dire non. Car grandir en termes de chiffre d'affaires, cela veut aussi dire s'adosser des investisseurs et donc perdre en indépendance financière. Nous ne le voulons pas.»

A une dizaine de kilomètres du Mont-sur-Lausanne, à Rivaz, Cédric Perroud a développé tout un modèle d'affaires autour de la petitesse. Un choix vital pour le directeur de la PME Imprimés Services, qui navigue dans un secteur qui ne croît plus beaucoup: l'impression. Pourtant, avec seulement trois collaborateurs, les affaires se portent bien. L'entreprise centenaire était alors entre les mains d'un grand groupe de l'impression. En 2008, elle gagne en indépendance dans le cadre d'un rachat pour être une nouvelle fois revendue en 2018. Dès lors, Cédric Perroud, qui partage l'actionnariat avec les deux autres collaborateurs, en a pris les rênes. Il la rebaptise et la façonne comme un cockpit de

pilotage. C'est-à-dire que la PME est le point névralgique d'un réseau de partenaires et de prestataires qui lui permet de briguer des mandats d'envergure.

Très tôt, Cédric Perroud entrevoit la force de frappe d'une mise en réseau. Cela devient une conviction alors qu'il occupe une position de cadre dans une plus grande structure: «Je défendais un modèle d'affaires centré sur l'autonomie opérationnelle et financière des départements internes, ainsi que sur leur collaboration, explique-t-il. Mais la stratégie de la direction générale de l'époque misait sur une croissance par le biais de la création d'emplois et du bénéfice.» Cédric Perroud est convaincu que l'on peut générer davantage de chiffre d'affaires avec le même effectif. Il s'agit de redéfinir les tâches de chacun. Culturellement, son modèle fait peur puisqu'il implique une collaboration étroite entre chaque entreprise d'un même secteur.

Seize personnes, c'est pour nous la taille idéale pour nous permettre de croître tout en restant humain.

A la tête de sa petite PME, Cédric Perroud peut désormais matérialiser sa stratégie collaborative. A l'image d'une garde rapprochée, Imprimés Services a tissé des liens étroits avec des partenaires suisses, et étrangers sur des mandats très spécifiques. Soit des PME toutes spécialisées dans un domaine clé de l'impression et des arts graphiques. Chacune devient alors le maillon d'une chaîne de valeur: «Cette mise en relation nous permet de faire du travail de pointe, à grande échelle, tout en lissant les coûts.» Dans son secteur, Cédric Perroud rappelle que chaque tâche génère 30% de frais administratifs: «C'est énorme. Ma stratégie est d'inviter mes partenaires à se concentrer sur ce qu'ils savent faire. Cela nous permet de répartir les coûts. Tout le monde est gagnant.» Imprimés Services génère une croissance de 100% sur deux ans.

Ce modèle permet à la TPE vaudoise de croître, mais aussi d'embarquer ses partenaires dans son ascension. Une plus grande marge pour chacun, moins de frais et des prix compétitifs sur le marché: «Beaucoup d'entreprises disparaissent parce qu'elles ont fait cavalier seul. Au contraire, bossons ensemble en bonne intelligence!» Dans les faits, chaque partenaire investit dans son secteur, mais, in fine, c'est tout le réseau qui bénéficie de cette innovation. Cette mise en réseau permet également à Imprimés Services de gagner en réactivité puisque selon les mandats, elle active tel ou tel partenaire. Une stratégie qui lui a permis de garder la tête hors de l'eau en pleine crise du Covid-19: «On a pu changer de cap du jour au lendemain pour répondre aux besoins de nos clients. Seule une petite structure le permet.» Aujourd'hui, Cédric Perroud gère l'entreprise en tandem avec Ivan Caroli.

Mutualisation des ressources

C'est la crise financière de 2008 qui a douché les rêves de Matthieu Boser. Un électrochoc pour le designer graphique, contraint de rester petit pour limiter la casse. Aujourd'hui, l'entrepreneur lausannois ne grandirait pour rien au monde. Mais avant d'en arriver là, rembobinons le fil d'une carrière entachée par quelques casseroles. Nous sommes au début des années 2000. Matthieu Boser monte son entreprise de designer graphique avec une forte spécialisation dans la communication. Il croît rapidement, embauche à tour de bras, brigue des mandats toujours plus ambitieux. Puis c'est la chute vertigineuse en 2008: «Je me suis pris la crise en pleine figure. J'ai perdu beaucoup d'argent. J'en ai fait perdre tout autant à mes fournisseurs. J'ai licencié tous mes employés.»

Cette descente aux enfers lui fait prendre conscience que la croissance à tout prix n'est pas un modèle économique viable dans son domaine: «Les attentes des clients se complexifient. Certains veulent de la vidéo, d'autres une stratégie de communication complète ou uniquement de la création de contenus. Dans mon secteur, on se retrouve à devoir répondre à des prestations millefeuilles. J'ai cru que je pouvais réunir les compétences d'un graphiste, d'un motion designer, d'un community manager, d'un rédacteur, d'un vidéaste et j'en passe dans une même structure. Je préfère aujourd'hui collaborer étroitement avec un réseau d'indépendants fidèle et compétent.»

Grâce à cette mise en réseau, Matthieu Boser a aujourd'hui remonté la pente. Mais il peut surtout croître et absorber davantage de travail, répondre aux nouvelles exigences des clients sans perdre en qualité de vie: «Les leçons du passé m'ont appris qu'une crise, quand elle survient, peut mettre à mal toute une structure très rapidement. Plus l'entreprise est petite et agile, plus elle a de chances de survivre.» Le choix de la petitesse lui permet aussi d'améliorer la relation clients: «Des liens d'amitié se tissent. Ils me suivent depuis très longtemps. En prenant moins de mandats aujourd'hui, je peux mieux m'occuper de mes clients existants et fidèles.»

Un argument marketing

A Epalinges, dans les hauts de Lausanne, la petitesse est un argument marketing pour Kathleen de Baets. Cette entrepreneuse de longue date est à la tête d'une fiduciaire de deux personnes. Elle accueille régulièrement les clients déçus des grandes structures: «Dès mon installation en 2015, je voulais être un cabinet qui reste proche de ses clients, où le contact et la confiance sont importants.» La plupart de ses clients se trouvent dans un rayon de 50 kilomètres. Ce sont des PME entre cinq et 30 collaborateurs qui ne veulent plus changer d'interlocuteur d'année en année comme c'est parfois le cas dans les grands cabinets de fiduciaire: «Mon travail ne se limite pas à la vérification des comptes et à l'établissement du résultat d'exploitation.»

Elle ajoute: «Parce que je suis mes clients sur la durée, je vais comprendre leur projet et les aider à naviguer.» Deux personnes occupent actuellement le cabinet, dont Kathleen de Baets. Sa vision est de ne pas dépasser cinq collaborateurs: «Cette petitesse nous impose de faire des choix. Nous devons refuser des clients parce que cela ne nous permettrait pas d'assurer un suivi personnalisé. Nous choisissons donc nos clients qui recherchent du conseil et de la réactivité. La croissance existe, mais elle est limitée à une niche de clients qui, eux, choisissent la croissance.»

A Saint-Blaise, dans le canton de Neuchâtel, Jean-Marc Leutwiler a mis quinze ans pour trouver le nombre de collaborateurs idéal. Le patron de l'entreprise familiale de construction métallique Leutwiler a décidé en 2019 de limiter son effectif à 16 personnes: «La taille idéale pour nous permettre de croître tout en restant humain, explique-t-il. On se voit tous les matins, on discute, on partage certaines difficultés privées ou professionnelles. Le collaborateur doit se sentir soutenu et écouté. Je veux que mon personnel se sente bien.» Cette philosophie d'entreprise porte ses fruits: «Nous ne manquons pas de travail. Nous pourrions être plus gourmands, mais à quoi bon?»



Vincent Cavin explique que sa société, BMP Electricité, a limité son effectif il y a plusieurs années. © DR

Dans le jargon entrepreneurial anglo-saxon, la recherche du nombre de collaborateurs idéal porte un nom: le downsizing, ou la réduction des effectifs. Un processus qui n'intervient pas uniquement en temps de crise économique, mais qui souligne que parfois le gigantisme peut nuire aux affaires. En d'autres termes, il s'agit de réduire la voilure pour croître différemment. Du côté de Montreux, l'entreprise BMP Electricité a limité son effectif à dix personnes: «Nous avons pris cette décision il y a plusieurs années, pour être plus proches de nos clients», explique Vincent Cavin.

Accent mis sur la formation continue

Le chef de projet et bras droit du directeur général ajoute: «Ce ne sont pas des numéros. Nous avons également remarqué que le rendement est moins bon si on est plus. Ce petit effectif nous permet de bannir les intermédiaires entre les clients et nous. Ils ont toujours affaire aux mêmes personnes.» Ce choix de petitesse implique des collaborateurs polyvalents et un fort accent sur la formation continue: «Nous ne voulons pas courir après un chiffre d'affaires, mais rester à taille humaine.»

A Montreux toujours, l'agence de conseil en communication B +G & Partners a opéré un downsizing plus radical en passant de 17 à sept collaborateurs. Serge Rentsch, l'un de ses trois directeurs depuis vingt-cinq ans, a vécu toutes les configurations: «Nous avons été plus d'une vingtaine à un moment donné puis 17 personnes.» Mais pourquoi réduire davantage? «Dix-sept personnes, c'est compliqué à gérer. C'est à la fois tout petit, mais pas suffisamment grand, explique Serge Rentsch. Cette taille nécessitait de nouvelles ressources pour les RH. Elle implique pas mal de délégation dans le contact et l'accompagnement du client.»

Les cinq partenaires de l'agence tendent vers plus de flexibilité et de maîtrise des coûts: «Très rapidement, nous sommes tombés d'accord pour passer à sept personnes. Cela

change beaucoup de choses dans la relation clients. Cette proximité est appréciée», souligne Serge Rentsch. Les sept mousquetaires de B +G & Partners sont devenus un noyau dur autour duquel gravite une nuée d'indépendants – d'anciens collaborateurs pour la plupart: «Cela nous permet d'assumer un volume d'affaires équivalent avec davantage de flexibilité.» Une manière de croître, mais pas à n'importe quel prix.

S'adapter aux nouvelles conditions pour survivre

Il est fréquent de comparer l'économie capitaliste et la sélection naturelle. Les espèces qui survivent sont celles qui s'adaptent le mieux aux changements de leur environnement et il en va de même des entreprises : celles qui réussissent sont celles qui savent faire preuve d'agilité. Autrement dit, celles qui, en toutes circonstances, trouvent des solutions pour faire face à l'adversité. A l'annonce du confinement, les entreprises ont eu très peu de temps pour réagir et trouver un modus operandi, vital.

Heureusement dans le plus grand malheur des « entrepreneurs qui se découvraient comme non indispensables », les outils étaient déjà-là pour assurer leur survie. Les solutions de conférence et de travail à distance sont apparues un peu comme les voies de la Providence dans une situation d'urgence. Car le premier impératif était de garder le contact entre des équipes de collaborateurs astreintes au home-office, ou dans le meilleur des cas qui pouvaient être présentes au bureau de manière restreinte en respectant les règles très strictes de l'OFSP. Force est de constater que s'il offre une grande souplesse, le télétravail n'est pas la panacée mais en fonction des professions et de leurs particularités, il peut être vu comme un moindre mal. Certains managers sont dans l'incapacité de bien gérer les équipes sans contact direct. Mais en cas de force majeure, il faut agir vite pour maintenir un « organisme fonctionnel » même si une réunion de brainstorming de projet innovant en visio-conférence est une gageure.

Après la « survie à court terme », vient la « sauvegarde sur le long terme ». Une fois l'entreprise plus ou moins en ordre de marche, on peut alors se poser et réfléchir à l'adaptation pour l'année qui vient. Il est impératif de prendre un temps de recul pour se remettre en question et réfléchir sur son business model. Une fois de plus, il s'agit d'une question d'adaptation. Il est important de se poser toutes les bonnes questions : faut-il repenser l'organigramme de l'entreprise ? Quid du mode de production ? Comment continuer d'innover ? Quelle priorité fixer ? Faut-il changer la méthode de gouvernance ? Les dirigeants de l'entreprise doivent savoir que ces périodes de crise aiguë peuvent servir de tremplin pour prendre des décisions radicales qui changeront à tout jamais la configuration de leur structure. C'est la raison pour laquelle il faut agir en stratèges et en se pressant – car les choses urgent – penser sur le long terme et ne pas hésiter à tout remettre en cause et faire de cette tempête une opportunité.

Anticiper et toujours communiquer pour bien rebondir

Le caractère exceptionnel de ce genre de crise nous fait vivre une expérience assez sidérante. C'est un peu comme si nous nous retrouvions au lancement de l'entreprise. Tous les paramètres que nous connaissions et qui nous paraissaient acquis sont remis en question. Aussi, l'une des tâches les plus complexes s'énonce comme un oxymore : il faut gérer l'incertitude. Et pour une PME cela n'a rien d'évident, car ce genre de frêle embarcation se trouve exposée à de nombreux vents contraires et peut chavirer à la moindre erreur de navigation. Qu'il s'agisse de trésorerie, de relation client ou encore de situation bancaire, le « capitaine » doit avoir tous les paramètres en tête et le maître-mot devient sa capacité d'anticipation. Une telle méthode permet de se projeter dans l'avenir et pour reprendre et développer la célèbre formule de Jean-Claude Biver : « Être premier, unique et différent » au moment où ça repart.

Bien évidemment, il est essentiel de communiquer, en interne et en externe, pour continuer d'envoyer des signaux positifs à ses collaborateurs ainsi qu'à ses partenaires. En effet, cela permet de donner de la visibilité et de réduire les incertitudes, de rassurer aussi bien les clients que les sous-traitants. Comme chacun sait, il n'y a pas pire poison que le doute lorsqu'il s'immisce dans les affaires.

Renouer avec la solidarité pour être plus fort

Il est commun de penser que quand tout va, l'individualisme prospère et quand les problèmes surgissent l'altruisme est une valeur que l'on redécouvre avec plaisir. Il en va du monde de l'entreprise un peu comme de la psychologie individuelle. Dans des périodes comme celle d'une pandémie, les entreprises redécouvrent la solidarité comme une valeur primordiale pour garantir la survie de chacune : une sorte d'ordre spontané se met en place au sein du tissu économique et les entreprises moyennes réalisent la nécessité de soutenir les plus petites structures. De même, les grands comptes comprennent qu'elles doivent faire travailler les PME. Cela permet de renforcer les liens avec les clients, d'une part et avec les sous-traitants, d'autre part. C'est également le moment de reconsidérer des notions telles que le rapport : coût, délais, qualité mais aussi relations fournisseurs ? (écoute, dynamisme...)

Dans de telles périodes, on réalise l'importance du tissu entrepreneurial et des valeurs qui le constituent. Si celles-ci sont positives, alors ce sera bénéfique pour chacun des acteurs. Car il y a une véritable interdépendance qui est mise au jour en situation de crise, au travers parfois même de situations dramatiques. La théorie des dominos montre ses effets : l'absence de livraison entraînant l'impossibilité de facturer et ayant pour conséquence finale l'incapacité de verser des salaires. Nous réalisons à quel point nous sommes le maillon d'une chaîne qui ne doit pas casser. Aussi cette pandémie aura eu également pour effet de nous révéler quelques fragilités et notamment cette tendance que nous avons eu d'étirer la chaîne de production pour confier de nombreuses tâches, y compris celles que nous aurions pu faire ici, à l'étranger. Peut-être avons-nous là une occasion unique de resserrer les liens distendus ?

Comme on le voit, la page du parfait entrepreneur face à une situation de pandémie est loin d'être écrite, il nous faudra encore beaucoup partager et échanger les bonnes pratiques les uns avec les autres pour trouver les solutions qui feront l'économie de demain.