

Test: quel est votre know how en management?

Passez maintenant à l'épreuve de vérité. Testez vos capacités stratégiques qui vous seront nécessaires en tant qu'entrepreneur. Vous trouverez ci-dessous des situations types de décisions difficiles à prendre auxquelles sont confrontés les jeunes entrepreneurs. Choisissez une des réponses. Vous trouverez les résultats du test à la fin.

Cas 1. Vous êtes sur le point de créer une entreprise ou de développer votre entreprise existante. Les chiffres montrent que le financement sera très juste mais suffisant. Que décidez-vous?

- a) J'augmente mes possibilités de financement en discutant avec les fournisseurs et la banque.
- b) Je préfère ne pas en parler à une tierce personne afin d'éviter d'attirer l'attention sur ma situation financière tendue.
- c) J'attends de voir comment se déroule la vente. Il y a toujours des possibilités de financement d'urgence.

Cas 2. Vous avez déclaré une entreprise auprès des autorités. Peu après, vous recevez de l'assurance sociale un questionnaire dans lequel on vous demande le montant approximatif du chiffre d'affaires et du bénéfice attendu. Comment réagissez-vous?

- a) Je fais des estimations plutôt basses.
- b) Par précaution, j'indique des sommes plutôt élevées, afin d'éviter tout problème.
- c) Dans les questions financières, il faut toujours être honnête avec les autorités. J'indique donc mes estimations exactes.

Cas 3. Vous estimez que vous pouvez vendre plus que ce que vous vendez pour le moment et vous désirez vous étendre. Que décidez-vous?

- a) Je me procure déjà toutes les machines afin d'être équipé, quoi qu'il arrive, et j'augmente la production peu à peu.
- b) J'essaie, pas à pas, de m'adapter aux quantités de vente et j'achète donc les machines une après l'autre.
- c) Je prends mes précautions et j'attends avant d'acheter de nouvelles machines.

Cas 4. Vous ouvrez un commerce de détail le 1er janvier de l'année à venir. Vous espérez être suffisamment bien établi d'ici la fin de l'année pour pouvoir employer trois personnes à plein temps. Que décidez-vous?

- a) J'engage les trois personnes assez tôt pour qu'elles puissent s'entraîner.
- b) J'attends qu'une année soit passée pour voir s'il me faut vraiment de nouveaux employés.
- c) J'observe l'évolution durant les prochains mois et j'engage, si nécessaire, une première personne à plein temps. Si besoin est, j'en engagerai d'autres plus tard.

Cas 5. Vous constatez que votre chiffre d'affaires global n'a cessé de baisser au cours des derniers mois. Que faites-vous afin de découvrir les raisons de cette évolution négative?

- a) Je vérifie (je fais vérifier) le comportement de mes clients et de ma concurrence.
- b) Je m'inscris en hâte à un séminaire sur le marketing.
- c) Je cherche conseil auprès de ma banque.

Cas 6. Vos clients veulent être livrés rapidement. C'est pourquoi, vous avez un stock important afin de pouvoir satisfaire une demande importante. Votre banquier vous dit que votre prévoyance immobilise trop de capitaux. Néanmoins, chez vous, le client est roi. Que décidez-vous?

- a) Pour moi, le désir du client vient en premier, on le sait. Je ne change donc rien.
- b) Je ne garde plus que les produits les plus rentables en stock. Pour les autres produits, je fixe avec les fournisseurs un temps de livraison de quelques jours.
- c) Pour chaque article, je détermine la quantité d'articles à avoir en stock, en fonction du comportement de mes clients et des temps de livraison de mes fournisseurs, de manière à toujours être prêt à livrer.

Cas 7. Vos affaires vont bien. D'ailleurs, vous consacrez chaque minute de votre temps à la vente pendant la journée. Votre vue d'ensemble sur le reste de la situation en est donc un peu amoindrie. Que décidez-vous?

- a) Je m'implique encore plus dans la vente pendant la journée, puisque la devise est: si l'argent coule, il ne faut pas maîtriser tous les détails.
- b) J'essaie de déléguer une partie des activités quotidiennes à des collaborateurs qualifiés et profite du temps pour gagner une meilleure vue sur mon entreprise.
- c) Je me concentre complètement sur la vente pendant la journée et je donne l'ordre à une entreprise de conseil d'analyser mes problèmes.

Cas 8. Vous dirigez une entreprise d'ordinateurs et de systèmes. En plus des logiciels individuels, vous proposez aussi des hardware pour ordinateurs sous la forme de PC individuels ou d'ordinateurs pour entreprises. Au cours des deux derniers mois, la vente de PC a reculé, la demande de logiciels a fortement augmenté et la vente des gros ordinateurs s'est maintenue, à des prix toutefois en baisse. Que faites-vous?

- a) Je me retire vite du secteur partiel des PC.
- b) J'abandonne complètement la vente de hardware pour ordinateurs et je m'occupe exclusivement de la production de logiciels.
- c) J'analyse les raisons de ce recul des ventes et j'essaie éventuellement de prendre des mesures publicitaires pour relancer la vente.

Source: Dr. Heinz Klandt, KfW-Stiftungslehrgang für Entrepreneurship, European Business School

Evaluation

Les différentes situations ne contiennent que peu de faits simplifiés. Pourtant, toutes les alternatives de décisions proposées dévoilent uniquement des stratégies d'actions dont les buts et les effets sont totalement différents. C'est dans ce sens que vous devez comprendre les résultats suivants:

Cas 1: réponse a

Montrez toujours toutes vos cartes à vos associés. Il n'y a rien de pire que lorsque des banques accordant un crédit, ou des fournisseurs perdent leur confiance en vous.

Cas 2: réponse a

Dans la phase de démarrage, vous créez des avantages de liquidités, car les primes anticipées pour l'AVS seront plus basses. Formez toutefois des provisions pour d'éventuels rappels, au cas où les chiffres sont plus élevés que ce que vous aviez déclaré.

Cas 3: réponse b

Vous risquez de créer plus de capacités que ce dont vous avez réellement besoin. Tant pour des raisons de liquidités que pour des raisons de coûts, cela serait totalement insensé. Essayez de structurer l'expansion de manière à éviter la surcapacité. Bien entendu, il y a des pas importants à faire étant donné que vous ne pouvez pas acheter qu'une moitié de machine.

Cas 4: réponse c

Dans le cas des ressources humaines aussi, il est très important d'équilibrer les capacités de façon à, en premier lieu, ne pas handicaper le procédé d'exploitation, mais aussi pour ne pas gaspiller la capacité du personnel dont on n'a pas besoin. Ici aussi, il faudrait bien réfléchir avant de procéder à une expansion pour savoir comment on peut répondre à une demande croissante.

Cas 5: réponse a

Le contact intense avec vos bénéficiaires et l'observation de vos concurrents ont une importance capitale.

Cas 6: réponse c

D'un point de vue logistique, le traitement électronique des données offre différentes possibilités pour la surveillance et la commande grâce auxquelles vous pouvez agir simplement et de manière plus économique.

Cas 7: réponse b

Etendez votre perspective stratégique, sans pour autant négliger la vente pendant la journée. Justement, le mélange entre les activités stratégiques et les activités opérationnelles mène au succès.

Cas 8: réponse c

Il est évidemment important d'agir sur le marché. Mais des baisses à court terme ne devraient pas provoquer de réactions précipitées. Donc, faites avant tout une véritable enquête. Vérifiez si vos clients espèrent une offre de votre part qui relierait les logiciels et les hardware.