

3 QUESTIONS À...

BENJAMIN CHAPUIS

PROFESSEUR ASSOCIÉ À LA HE-ARC, CODIRECTEUR DU CAS EN FISCALITÉ DES PME



«Le maître-mot pour les entreprises qui font leur chiffre d'affaires sur une courte période, c'est l'agilité»

PROPOS RECUEILLIS
PAR **FABRICE ESCHMANN**

Créer une société est un acte risqué, dans tous les cas de figure. Mais se lancer dans une activité saisonnière ou périodique l'est plus encore. Elles sont pourtant nombreuses à compter sur des événements particuliers pour faire des affaires, qu'il s'agisse de fêtes ou traditions annuelles, de l'arrivée de l'or blanc ou d'échéances contraignantes, comme la déclaration fiscale par exemple. Un spécialiste explique de quoi il faut tenir compte pour lancer et maintenir ce genre de modèle d'affaires.

Quels sont les risques pour une entreprise dont l'activité est saisonnière, ou qui concentre une grande part de son chiffre d'affaires annuel sur une courte période?

Le premier, ce sont les ressources: il est interdit d'être malade durant cette période! Cela vaut pour le patron, mais également pour les employés. D'autre part, dans un marché du travail devenu très volatil, il est important de fidéliser et de soigner ses collaborateurs, pour ne pas les voir s'en aller chez la concurrence au pire moment. Le second, c'est l'approvisionnement: il faut

impérativement sécuriser toute la chaîne, en multipliant au besoin les fournisseurs; on le voit aujourd'hui avec la pénurie de certaines matières premières, qui limite l'accès à des produits. Ce genre de situation peut avoir des conséquences dramatiques pour les modèles d'entreprises dont vous parlez.



Idéalement, il faudrait un plan B pour tous les cas de figure, mais c'est plus facile à dire qu'à faire."

Enfin, les habitudes de consommations, qui évoluent vite, jouent aussi un rôle: un «lockdown» ou l'absence de neige durant une année peuvent détourner définitivement une grande partie de sa clientèle saisonnière.

Les entreprises peuvent-elles se préparer à ces situations?

Le maître-mot pour le fonctionnement d'une telle entreprise, c'est «agilité». Idéale-

ment, il faudrait un plan B pour tous les cas de figure, mais c'est plus facile à dire qu'à faire. Au niveau de la main-d'œuvre, la flexibilité est de rigueur, mais la pénurie que connaît l'économie en ce moment ajoute à la difficulté; en ce qui concerne la gestion du stock, il faudrait pouvoir s'appuyer sur des fournisseurs capables de réagir vite, mais aussi de faire tampon au besoin; pour l'outil de travail finalement, préférer le leasing et la location plutôt que l'achat.

Est-il plus difficile de financer ces sociétés?

Au niveau du fonctionnement, il est possible de négocier des délais de paiement à 45 ou 60 jours. Ainsi, si le client règle tout de suite, c'est le fournisseur qui finance l'activité. Peut-être faudra-t-il y laisser quelques points de marge, mais c'est une bonne solution.

En ce qui concerne l'investissement, ce genre d'entreprises suscite effectivement la méfiance, surtout de la part des établissements bancaires classiques: elles accumulent les risques, nous l'avons vu; de plus, pour les sociétés nouvellement créées, elles auront toutes les difficultés à convaincre que leur modèle d'affaires est solide.