

## POINT DE VUE

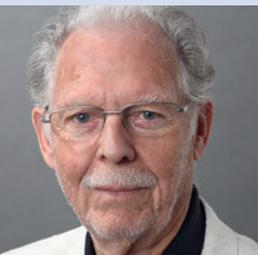


Photo: zyg

## Réfléchir à l'« après »

### Chers professionnels de la mode !

En Suisse, nombreux sont les propriétaires de PME qui laissent passer le bon moment pour organiser leur succession. Confrontés à une montagne de problèmes qu'ils ne peuvent plus résoudre sans aide extérieure, ils font alors appel à un conseiller. Me fondant précisément sur mon expérience de conseiller, je recommande de procéder comme suit.

1. Commencez à l'âge de 60 ans au plus tard à réfléchir au règlement de votre succession. Informez-vous auprès de vos enfants et de vos proches, ou encore de collaborateurs intéressés, si l'un d'eux souhaite reprendre votre entreprise. Envisagez l'éventualité d'une vente. Serait-elle possible et plus judicieuse ?
  2. Fixez le « jour J » à une ou deux années près.
  3. Évaluez la qualité du site d'implantation de votre magasin dans le contexte des mutations urbaines.
  4. Veillez, en temps utile, à établir les chiffres clés qui permettront à tout moment à vos successeurs et à vous-même de calculer la valeur de votre entreprise.
  5. Définissez pendant combien de temps encore vous voulez investir dans l'infrastructure de votre magasin – car votre successeur ne sera sans doute pas disposé à payer quoi que ce soit pour les installations et l'ambiance.
  6. Dès que vous aurez fixé la date de transmission/vente, décidez des quantités de marchandises que vous voulez ou pouvez encore acheter d'ici là.
  7. Établissez le calendrier de votre « départ ». Planifiez la liquidation totale et la publicité à faire dans ce contexte.
  8. Préparez-vous psychologiquement et moralement au « jour J ».
- La perspective du matin où vous n'aurez plus à ouvrir les portes de votre magasin doit vous donner une sensation de liberté. Engagez-vous vers un autre avenir intéressant avec enthousiasme et confiance.

Bien à vous, Sigi Uetz, Président



Photo: Alice Baumann

Le 20 octobre 2014, c'est au Westside que SFS organisera le Forum des cadres, d'où l'idée, dans cette newsletter, de vous proposer quelques impressions photographiques du Centre commercial et de loisirs de Berne-Brünnen.

## BON À SAVOIR

## Les chiffres clés, garants de votre avenir

**Pour réussir aujourd'hui dans la vente de textiles, il faut maîtriser ses chiffres clés. Siegfried Uetz, Président de SFS, conseille les détaillants en matière d'économie d'entreprise.**

**Monsieur Uetz, vous parcourez la Suisse dans le cadre de votre activité de conseiller aux magasins spécialisés en textiles. Parmi vos clients, combien savent avec précision où ils gagnent de l'argent et où ils en perdent ?**

Environ 60 % des détaillants que je conseille connaissent exactement les catégories de marchandises avec lesquelles ils gagnent de l'argent. Seuls 40 % savent aussi où ils en perdent.

**Est-ce vrai que c'est en général l'argent qui détermine la réussite et l'échec ?**

L'argent joue toujours un rôle essentiel. Car, que cela nous plaise ou non, notre système économique repose sur l'argent. Néanmoins, ce qui est déterminant pour la réussite, c'est que l'anticipation, la créativité, la connaissance du

marché et la compétence en gestion d'entreprise viennent étayer le rôle de l'argent.

**Quelles sont les trois questions clés qu'une directrice ou un directeur de magasin du secteur textile doit se poser chaque matin ?**

Il s'agit en fait d'UNE SEULE question, laquelle s'articule autour de quatre points. Depuis la révolution mercantile, la question qui se pose aux générations de détaillants est restée la même : « Est-ce que je dispose des quantités adéquates de marchandises adéquates au moment adéquat et à l'endroit adéquat (à savoir le point de vente) ?

**En général, il est possible d'avoir une vue d'ensemble correcte de l'inventaire en magasin. Quel est le rôle de l'inventaire en entrepôt ?**

Sans inventaire permanent – établi de manière détaillée selon les catégories de marchandises – il n'est pas possible de connaître les stocks en magasin ni les stocks en réserve.

**Aujourd'hui, la maîtrise des chiffres clés est un must. Pendant des années, vous avez vous-même dirigé la grande maison de mode Ciolina. Quelle était la situation à l'époque ?**

La maison de mode CIOLINA a introduit le CRCT – compte de résultats à court terme – dès 1996. Il permettait de contrôler 99 catégories de marchandises en fonction du chiffre de ventes, des entrées de marchandises, du calcul initial du PR, des stocks, des invendables, du prix de revient final et de la VRS (vitesse de rotation des stocks). Un chiffre clé renseignant rapidement sur la réussite ou l'échec d'une catégorie de marchandises peut être calculé sur la base de ces données. Associées aux informations issues de la comptabilité financière, les décisions qui en découlent en termes de budget des achats et de stratégies de l'entreprise conduisent à la réussite des affaires sur des décennies. Par le passé, une saisie mensuelle des chiffres du CRCT suffisait. Aujourd'hui, il est indispensable de pouvoir consulter ces informations importantes à tout moment. Des programmes informatiques sur mesure le permettent.

**Les détaillants du secteur textile ont donc besoin non seulement d'offres attractives, mais aussi de connaissances en économie d'entreprise. Comment vos clients et les membres de SFS Swiss Fashion Stores peuvent-ils les acquérir ?**

Pour les entrepreneurs d'aujourd'hui, et encore plus de demain, les connaissances en gestion d'entreprise sont indispensables. Posséder le célèbre « sens de la mode » ne suffit pas. Quand on ignore les volumes qu'il sera possible de vendre, on se laisse subjuguer par des collections grandioses et on l'achète beaucoup trop. Le tout se solde alors par des problèmes de débouchés et de liquidités.

**Qui forme les entrepreneurs du textile ?**

En tant qu'association, nous proposons des formations continues intéressantes, comme le Forum des cadres. Le prochain se déroulera le 20 octobre et dispensera tout un savoir-faire pour un agencement réussi des magasins. Des formations sont également organisées régulièrement par Umdasch et TCM. Aux jeunes entrepreneurs, nous conseillons par ailleurs de suivre les cours d'écoles professionnelles du textile comme la Gewerbliche Schule Nagold en Allemagne ou la Schweizerische Textilfachschule de St-Gall, ou encore d'étudier l'économie d'entreprise. Diverses universités et hautes écoles spécialisées suisses proposent aujourd'hui des cursus intéressants dans le secteur de l'économie d'entreprise. Les entrepreneurs plus âgés peuvent quant à eux actualiser leurs connaissances dans le cadre de workshops organisés par de grands instituts de formation continue, comme l'IFCAM. Cela vaut la peine d'investir du temps dans cette démarche qui sera très vite rentabilisée.

**Cette interview va peut-être être lue par des professionnels qui souhaiteraient reprendre un magasin de textiles bien établi. Que leur conseillez-vous ?**

Aux professionnels qualifiés, désireux de reprendre un magasin « bien établi », je recommande d'examiner soigneusement les raisons pour lesquelles l'actuel propriétaire « abandonne ». Se pourrait-il que ce magasin soit établi « depuis trop longtemps », en clair qu'il soit démodé ? Le site d'implantation a-t-il perdu de son attractivité du fait du déplacement des flux de passants dans la ville ? Est-il judicieux de conserver l'actuel assortiment, ou préférable de démarrer la future activité avec une nouvelle gamme d'articles intéressants ? L'ambiance du magasin répond-elle aux attentes de la clientèle d'aujourd'hui et de demain ? Quelles seront les « réserves financières » nécessaires pour pouvoir attendre le « return on investment ROI » ? Les fonds propres sont-ils suffisants pour garantir les crédits ? Qu'en est-il de la concurrence ? En bref, une analyse exhaustive du site d'implantation et de la situation de l'entreprise est indispensable.

**Selon vous, où réside l'attractivité du secteur ? Comment interprétez-vous les tendances économiques ?**

Comme tous les secteurs économiques, le commerce de détail du textile est en permanente mutation. Actuellement les PME, notamment, font face à de lourdes difficultés. Dans les structures de petite taille, les spécialistes qui mènent systématiquement une politique de niche et offrent un service optimal grâce à leur engagement personnel, leurs prestations de conseil et leur gentillesse sont aujourd'hui en mesure de réussir à côté des très grands prestataires. Ils le seront à l'avenir également. Ce sont eux qui, à long terme, donnent forme et couleur au commerce de détail.

## **Pour finir, pouvez-vous nous raconter un événement particulier que vous avez plaisir à évoquer en tant que conseiller ?**

Un jour, une analyse a montré qu'un détaillant textile dont le résultat d'exploitation était insatisfaisant avait une vitesse de rotation des stocks (VRS) de 0,8 seulement. Il n'en savait rien car il n'établissait pas de CRCT (compte de résultat à court terme). Je lui ai donc conseillé d'effectuer une liquidation totale de ses stocks, qui étaient démodés, et de fermer son magasin dans l'année qui suivait. A cette occasion, j'ai remarqué qu'il maniait parfaitement les chiffres, et je lui ai conseillé d'exploiter cette capacité autrement. La liquidation totale lui a bien rapporté, ce qui lui a permis de se réorienter différemment. Il est devenu un excellent expert en assurances qui, lui, M'A prodigué d'excellents conseils...

## **UN PRIVILÈGE POUR LES MEMBRES**

# « Des mesures simples, mais d'une grande efficacité »

**Les mesures de promotion de la santé des collaborateurs ne signifient pas obligatoirement une charge organisationnelle et financière importante. La mise en place de solutions concrètes sur le lieu de travail, associée à des objectifs de santé personnels suffisent souvent à obtenir de réels résultats, estime Roland Reilly, Directeur de la gestion de la santé en entreprise de SWICA.**

### **Roland Reilly, vous êtes conseiller en gestion de la santé en entreprise (GSE). Quels sont vos objectifs ?**

Mes prestations de conseil ont pour but d'accroître la satisfaction et la motivation du collaborateur. Satisfait, celui-ci s'identifie davantage à son entreprise, il est donc plus performant et moins souvent absent. Pour l'entreprise, nos produits SWICA peuvent par ailleurs constituer un atout sur le marché, car investir dans la gestion de la santé en entreprise (GSE), c'est aussi soigner son image.

### **A quoi veillez-vous dans vos prestations de conseil et vos formations du personnel ?**

Mes formations sont des ateliers interactifs qui s'inscrivent dans la pratique. Je ne me contente pas d'y dispenser des connaissances, j'y élabore des solutions concrètes avec les participants pour améliorer leur situation à leur poste de travail. Mon objectif est de mettre en place des mesures certes simples, mais d'une grande efficacité. Par ailleurs, je sensibilise les collaborateurs à leur propre comportement.

## **La gestion de la santé en entreprise concrètement – Exemples de mesures :**

- Check-up médical Campagnes de vaccination
- Exposés et ateliers sur le burnout, le stress, l'alimentation et la détente
- Assessment pour l'obtention du label « Friendly Workspace » de la Promotion de la santé en entreprise de SWICA
- Conseil pour la constitution de cercles de santé
- Analyse ergonomique
- Tests de vision et d'audition
- Formation aux entretiens d'absence
- Examens médicaux de prévention pour le travail de nuit et le travail en postes.



**Roland Reilly**  
Directeur du département  
Promotion de la santé en  
entreprise de SWICA  
Téléphone : 052 244 27 78  
roland.reilly@swica.ch



Je suis convaincu que l'on ne tombe pas malade en raison de ce que l'on fait, mais de ce que l'on ne fait pas. Pour remédier par exemple à un manque de mouvement, il est possible d'effectuer régulièrement quelques exercices sur le lieu de travail et un peu de sport pendant les loisirs.

### **Comment faites-vous pour que les collaborateurs modifient réellement leur comportement ?**

Chaque participant doit se fixer un objectif concret et réalisable. Dans le cas d'une activité sédentaire et d'un manque de lumière et d'air frais dans le travail, l'objectif pourrait être d'effectuer chaque jour une promenade ou une marche rapide pendant dix minutes.

### **Profitez des avantages du partenariat entre SWICA et Swiss Fashion Stores**

SWICA propose les avantages suivants aux membres de l'association Swiss Fashion Stores :

- Rabais sur les primes de certaines assurances complémentaires et d'hospitalisation
- Solutions d'assurance pour les PME
- Assurance internationale pour les expatriés.

### **Pour vous informer de cette offre, prenez contact avec :**

SWICA Direction générale de Berne  
Monbijoustrasse 16, Case postale, 3001 Berne  
Tél. 031 388 11 44 ricardo.mas@swica.ch

## AGENDA

### Forum des cadres SFS au Westside de Berne le 20 octobre 2014

Notre Forum des cadres se déroulera le lundi 20 octobre 2014 au Westside. Ce Centre commercial et de loisirs de Berne-Brünnen regroupe des magasins, des restaurants, un Parc aquatique, des salles de conférence, des résidences, des hôtels, un centre de fitness et des cinémas. Le Forum portera sur les sujets suivants : positionnement, fidélisation de la clientèle, présentation de la marchandise et mise en œuvre de musique, d'odeurs et de couleurs. Le thème concret de cette formation continue s'intitule : « Comment réussir le réagencement de mon magasin ? » Après l'exposé, des magasins, exemples de réussites, seront visités sur place, entre autres la nouvelle filiale Bayard implantée dans le Westside. L'échange d'idées avec les directeurs d'entreprises ne manquera pas d'être très captivant. Cette journée de formation continue s'adresse aux chefs d'entreprise et aux cadres.



Photo: Alice Baumann

## BON À SAVOIR

# Les entreprises formatrices sont informées

**La SFS continue à s'engager en faveur de la qualité de la formation et des examens.**

Une séance de conciliation s'est déroulée le 14 août 2014 sous la direction de la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP) pour l'organisation future

des cours interentreprises (CI). Entretemps, toutes les entreprises formatrices ont reçu le courrier d'information, rédigé conjointement par l'association Formation du Commerce de Détail Suisse (FCS), Swiss Men Women Stores (SMWS) et Swiss Fashion Stores (SFS), qui expose la nouvelle organisation de la branche formation et examens du secteur textile en matière de cours interentreprises (CI) et de processus de qualification (PQ). La SFS sera représentée par trois membres au sein de la Commission de formation professionnelle. Elle pourra ainsi continuer à s'engager pour préserver et développer le haut niveau de qualité des CI et du PQ.



**Editeur et secrétariat**  
Swiss Fashion Stores SFS  
c/o KPMG AG, Hofgut, 3073 Gümligen  
Tél. 058 249 20 73, fax 058 249 76 96  
Courriel : office@swiss-fashion-stores.ch  
www.swiss-fashion-stores.ch

**Directeur**  
Armin Haymoz  
Swiss Fashion Stores SFS  
c/o KPMG AG, Hofgut, 3073 Gümligen  
Tél. 058 249 20 65, fax 058 249 76 96  
Courriel : ahaymoz@kpmg.com

**Rédaction et communication**  
Alice Baumann

**Maquette**  
Lorenz Jaggi  
consign – identity communication design AG  
Helvetiastrasse 5, case postale, 3000 Berne 6  
Tél. 031 351 88 44, Fax 031 351 86 86  
Courriel : baumann@consign.ch

**Impression et expédition**  
Swiss Fashion Stores SFS

Nous remercions Swiss Card AECS SA et ADUNO pour le soutien.

**ADUNO**

Notre partenaire pour Mastercard, Visa et Maestro



Notre partenaire pour AE Cards