



# Inspirations pour la gestion

d'entreprises familiales,  
de sociétés de taille  
moyenne et de PME

Pistes de réflexion pour dirigeants et personnes  
concernées – l'essentiel en bref.

[www.pwc.ch/sme-consulting](http://www.pwc.ch/sme-consulting)



# Avant-propos

Toute communication qui se veut convaincante doit être simple. Réduire un fait à l'essence d'un message univoque est moins une question de talent que de travail assidu. La simplicité implique aussi qu'on se fraye d'abord un chemin à travers les profondeurs de la complexité.

Les articles contenus dans ce document se limitent volontairement à deux ou trois pages chacun. Ils ont été rédigés au cours des dernières années et sont parus dans différents médias. Nous les utilisons encore régulièrement pour transmettre à nos clients de manière simple notre mode de pensée sur un sujet de gestion d'entreprise. Le feed-back que nous avons reçu nous a persuadés de les réunir dans le présent document. Nous vous souhaitons donc une lecture agréable et beaucoup d'inspiration.



**Roland Schegg**  
Director Consulting  
Entreprises familiales et PME



**Benjamin Gietzendanner**  
Senior Manager Consulting  
Entreprises familiales et PME

« Le chef n'est pas  
celui qui agit,  
mais celui qui éveille  
chez les autres  
l'envie d'agir. »

Edgar Pisani

# Table des matières

<b>Un avenir numérique intelligent :</b> fidélisation de la clientèle au lieu d'une absence de service ? .....	6
<b>Business plan :</b> un bon décollage plutôt qu'un atterrissage d'urgence .....	10
<b>L'efficacité ne suffit pas :</b> « Rien ne conduit plus facilement à l'échec que la réussite. » .....	14
<b>Innovation :</b> piste de réflexion critiques dans un bref entretien .....	18
<b>Crise d'entreprise :</b> l'ignorance est un péché capital .....	20
<b>Planification par scénarios :</b> faire face à l'incertitude avec des options en réserve ? .....	25
<b>Changement de génération :</b> accomplir de bonnes choses prend du temps .....	29
<b>Modèle d'affaires innovant :</b> se différencier au lieu de perdre ? .....	32
<b>La croissance : un piège pour les liquidités ? .....</b>	<b>36</b>
<b>Reporting à la direction :</b> plutôt à peu près correct que précisément faux ? .....	41
<b>Gouvernance d'entreprise des PME :</b> gare à la vision tubulaire ! .....	45
<b>Transformation :</b> les PME disposent d'un net avantage compétitif .....	49
<b>Numérisation :</b> malédiction nébuleuse ou bénédiction lucrative ? .....	53
<b>Chaîne de valeur :</b> penser de manière intégrée au-delà des frontières ? .....	57
<b>Strategy Health Check .....</b>	<b>62</b>



## Un avenir numérique intelligent : fidélisation de la clientèle au lieu d'une absence de service ?

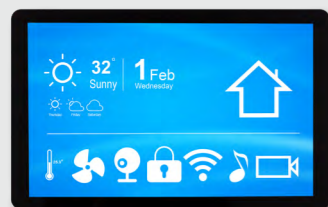
De nos jours, l'interconnexion et la communication entre les hommes et l'économie sont pratiquement illimitées. La numérisation suit irrémédiablement son cours. Un changement profond est à l'œuvre qui recèle d'énormes opportunités. Cependant, des désillusions, voire des déceptions se manifestent à différents niveaux. À cela s'ajoute la peur que « Big Brother » recueille un volume apparemment infini de données, car le savoir, c'est le pouvoir. Dans le même temps, on observe aussi de plus en plus de tendances opposées à la numérisation. Devrait-on aborder la numérisation omniprésente de manière plus différenciée qu'auparavant ?





### Les personnes restent analogiques malgré la technique

À l'ère numérique, la vue et l'ouïe sont les sens les plus sollicités chez l'homme moderne. Mais quelle proportion du « numérique » nous atteint vraiment ? Par exemple en matière de toucher, de goût ou d'odorat ?



**Contrôle de type Smart Home**  
Possibilités de réglage complètes



**Interrupteur de lumière analogique, rétro**  
Simple, parfaitement identifiable au toucher

Considérons un cas pratique. Si vous devez brièvement allumer la lumière pendant la nuit, quel type d'interrupteur préférez-vous ?

### Pseudo-numérisation au détriment des clients ?

La numérisation possède des atouts incontestables pour représenter des processus clairement structurés et répétitifs. En outre, les données recueillies offrent sans cesse de nouvelles possibilités d'évaluation et d'analyse. Les réseaux fournissent par ailleurs toujours l'opportunité de distribuer des processus rapidement, de manière standardisée et à grande échelle. On peut difficilement s'opposer à l'automatisation de toute tâche pouvant être nettement délimitée et récurrente, bien au contraire. Mais il est indispensable d'établir un rapport conscient entre les hommes et la technologie. Cet aspect est crucial, notamment dans les modèles d'affaires porteurs d'avenir. En effet, de mauvais processus analogiques ne s'améliorent pas si on les numérise. La tentative d'harmoniser les solutions à divers problèmes est particulièrement délicate. En fin de compte, on aboutit malheureusement à une

« pseudo-numérisation » qui vise une simple rationalisation des processus au lieu d'une résolution des problèmes axée sur les clients. On pourrait comparer cela à des chaussures disponibles dans une seule pointure, avec une seule forme à monter. Ceci est inconcevable. La numérisation fonctionne bien en revanche lorsqu'elle permet d'éliminer des processus laborieux ou encore de faciliter l'accès aux échanges et à une communication délibérée. Mais qu'est-ce que cela signifie ?

### Numérisation versus compétence de résolution humaine

La machine a toujours des difficultés à évaluer un enchaînement de problèmes et d'exigences les uns par rapport aux autres. Comme les options de résolution sont souvent concevables à plusieurs niveaux et donc interdépendantes, la détermination de la bonne solution devient vite complexe. Au quotidien, un train manqué, un embouteillage sur l'autoroute ou un vol annulé peuvent déclencher une chaîne complexe d'actions possibles dans votre routine quotidienne personnelle. Par exemple, toute personne bloquée dans un aéroport quelque part dans le monde sera

extrêmement reconnaissante si une solution peut être trouvée rapidement et directement avec une personne compétente. Dans ce scénario, qui a envie de se connecter et de se perdre dans différents menus ? Un centre d'appels implanté au milieu de nulle part sans compétence en matière de solutions n'est pas une alternative non plus.

Cela, certaines compagnies aériennes l'ont très bien compris. Elles se sont optimisées sur le plan numérique, et sont dans le même temps accessibles via des « Shared Service Centers » efficaces. Je peux alors – et c'est crucial – parler avec une personne compétente aussitôt après avoir sélectionné la langue de mon choix. Cette personne m'écoute, me prend au sérieux et recherche la meilleure solution possible à mon problème spécifique. Si l'expérience est une réussite, la fidélisation du client et l'empathie sont garanties. Ainsi, même une grande entreprise soi-disant anonyme peut soudainement être perçue comme un fournisseur de solutions personnelles par des clients individuels. Une situation parfaite.

### Service personnel et compétence de résolution : les clés de la différenciation

Un bon service se distingue par le fait qu'en cas de besoin, des personnes dotées de compétences de résolution sont disponibles rapidement. Effectuer un virement ou retirer des espèces – cela fonctionne très bien par voie numérique. Qui va encore au guichet de la banque pour ces opérations ? Mais s'il s'agit de placer son patrimoine de manière réfléchie en tenant compte des aspects de risque, rendement, disponibilité et prévoyance-vieillesse, un conseil personnalisé sera assurément le bon choix. Le prestataire a alors l'opportunité d'offrir un bon service et d'établir

une relation de confiance. Ce sont précisément ces « soft skills » qu'il est impossible d'automatiser. En effet, l'interaction qui a lieu entre les personnes génère de la confiance et de l'empathie. Si les aspects techniques sont aussi résolus, une solution sur mesure peut être élaborée ensemble. « Ensemble » est le mot clé à cet égard. En effet, un bon service ou des produits sur mesure requièrent la plupart du temps la coopération du client. Si cet échange a lieu d'égal à égal, un lien avec le client peut s'établir et perdurer.

### Éloigner les clients avec la numérisation ?

Certaines solutions numériques donnent l'impression qu'elles sont conçues pour tenir les

clients le plus possible à distance. Le contact direct coûte cher, semble-t-il. Outre les arguments techniques, des aspects comme le service, la confiance et l'émotion font souvent la différence et conduisent à la décision d'achat. Bien entendu, une volonté de paiement correspondante de la part du client doit également pouvoir être suscitée. Cette question doit être abordée de manière durable dans la stratégie avec une nette différenciation par rapport à la concurrence.

### La relation reste au niveau analogique pour maintenir la relation au client

Les modèles d'affaires bien pensés tirent parti des avantages de la numérisation à l'aide d'une automatisation et de fonctions

d'analyse ciblées. Cependant, la satisfaction des besoins du client reste la priorité. Outre les arguments techniques, l'objectif est d'influencer la décision d'achat grâce à l'empathie. Le rapport prix/prestation se limite rarement à des données techniques. La sécurité, la fiabilité, la compétence, la flexibilité et la recherche de solutions influencent fortement la disposition des clients à payer. Qui d'entre nous achète une voiture ou une montre mécanique uniquement sur la base de données techniques ? Ou qui souhaite être accueilli à l'hôtel en mode numérique ? Aucun robot ne remplace l'accueil chaleureux de l'hôtelier. C'est l'être humain qui fait la différence. La relation reste donc au niveau analogique. Fort heureusement.







## Business plan : un bon décollage plutôt qu'un atterrissage d'urgence

Décoller sans suffisamment de carburant à bord ? Aucun pilote sérieux n'oserait le faire. On constate pourtant qu'il arrive aux dirigeants d'entreprises d'acheter des machines, d'établir de nouveaux sites de production ou d'acquiescer des filiales sans avoir de plan bien ficelé. Leur appétit d'investissement semble parfois insatiable et peut même virer à la boulimie. Mais les projets d'entreprises doivent respecter la règle « Cash is king », c'est-à-dire être rentables. Avant même que les liquidités commencent à manquer, l'existence de la société est déjà fortement menacée. Un business plan intelligent aide les dirigeants à se concentrer rigoureusement sur les facteurs clés et sur l'objectif commun.

### Communiquer simplement – et convaincre

Développer un nouveau champ d'activité, concrétiser une idée prometteuse, trouver un partenaire pour financer une création ou une expansion d'entreprise, planifier la succession ou placer l'entreprise dans de nouvelles mains : un projet doit être présenté clairement et brièvement

pour convaincre ses destinataires, qu'il s'agisse d'investisseurs, de banques ou des collaborateurs qui mettent en œuvre ces projets au quotidien avec des mesures ciblées. Un business plan cohérent est donc un excellent instrument pour les PME, mais aussi pour les unités opérationnelles ou les grandes entreprises.



### Développer une stratégie efficace en trois étapes

« Le courage n'est pas un savoir mais une décision, pas une opinion mais un acte », souligne le philosophe français André Comte-Sponville. Sous l'angle des dirigeants, cela signifie sortir de son bureau, aller de l'avant et porter le flambeau en personne.

Cela présuppose d'être au clair sur les objectifs de l'entreprise et sur la manière de les atteindre. On peut alors envisager et réaliser une mise en œuvre déterminée à l'aide de mesures concrètes. À cette fin, les dirigeants doivent étudier soigneusement leur entreprise, les marchés, la concurrence ainsi que

le contexte. Ils doivent se donner la possibilité de se détacher du quotidien opérationnel et d'observer la situation globale avec du recul. Cela permet souvent d'avoir des idées intéressantes et de sortir des sentiers battus. Un business plan intelligent conjugue simplicité, transparence et profondeur

technique. Une procédure modulaire en trois étapes a fait ses preuves à cet effet :

#### Gravir le sommet ensemble

L'établissement du business plan est comparable à l'ascension d'un sommet. Il s'agit rarement d'une simple randonnée. Il requiert de la préparation, de l'endurance et de la persévérance. De plus, les membres de la cordée doivent bien communiquer entre eux, émettre des jugements intelligents et décider au bon moment. Un business plan bien conçu peut soutenir les dirigeants de l'entreprise dans de vastes domaines et de manière très efficace. Il permet de résumer les objectifs et la stratégie de l'entreprise de manière simple et claire, aux niveaux stratégique, opérationnel et financier. Se faire accompagner par un guide de montagne à cette occasion peut s'avérer profitable : grâce à son expérience, celui-ci connaît les raccourcis et les passages périlleux. Il apporte en outre un point de vue externe ; en tant que spécialiste indépendant, son opinion a plus de poids que celle des participants impliqués.

#### Élaborer des mesures concrètes

La stratégie fondamentale est ensuite déclinée sur trois à quatre pages à partir de l'idée entrepreneuriale avant d'être intégrée au business plan. De cette manière, elle est discutée et confirmée à plusieurs reprises. Le contenu et la portée du document de plan d'entreprise peuvent varier en fonction du cas et, selon l'expérience, d'au moins 10 à 20 pages. Les auteurs doivent veiller à ce que l'analyse soit effectuée de manière sérieuse, orientée sur les objectifs et suffisamment pragmatique. Gare donc à la paralysie générée par l'analyse. Pour que le business plan puisse être mis en œuvre au niveau opérationnel, la stratégie dérivée de l'analyse doit être transposée

dans des mesures concrètes et réalistes. Ceci est indispensable pour que les objectifs soient atteints dans les faits.

Le modèle financier est intégré dans le document principal, si possible en annexe. La portée du business plan ne doit pas être prioritaire. Le principe qui s'applique ici est : « Moins, c'est plus ». Dans ce sens, les auteurs doivent systématiquement renoncer aux explications non pertinentes. Au niveau du contenu, ils doivent partir du présent et du passé afin d'en dégager des objectifs clés pour l'avenir. Cela nécessite une réflexion globale selon plusieurs scénarios.

#### Faire les comptes avec le modèle financier

Le financement souhaité est-il adapté à la stratégie ? Quel chiffre d'affaires, en termes d'ordres de clients, doit générer une vente ? Quel est le niveau d'utilisation idéal des ressources (ou des structures de coûts) ? Quelle marge de couverture ou quels cash flows d'exploitation sont nécessaires pour assurer le paiement effectif des amortissements financiers, des investissements intermédiaires et des dividendes prévus ? Dans quelle mesure les stocks et les créances clients peuvent-ils encore augmenter sans que les cash flows diminuent ? Peut-on supporter d'éventuels revers ? Quelles réserves de financement et de fonds propres sont nécessaires à cette fin ?

Un modèle financier approprié répond à de telles questions. Il se compose de trois éléments clés qui se reflètent sur plusieurs années : le compte de résultat prévisionnel, le bilan prévisionnel et le tableau des flux de trésorerie prévisionnel. Ceux-ci doivent être présentés de manière aussi simple et compréhensible que possible. Les « cimetières de

chiffres » excessifs manquent souvent de transparence et de lisibilité, et contiennent rarement des déclarations claires. En outre, les calculs détaillés complexes comportent un potentiel d'erreurs élevé. Un bon modèle financier doit pouvoir être compris par des personnes qui ne sont pas expertes en finance.

#### Le dialogue comme clé du succès

« Le siège social ne vend rien », disait Jack Welch, PDG de General Electric de 1981 à 2001, qui a passé la plupart de son temps sur les sites d'exploitation. Il en va de même pour l'établissement du business plan : les explications pointues et les belles présentations ne servent à rien si elle ne sont pas discutées assez tôt avec les bonnes personnes. Ainsi, les dirigeants doivent communiquer le contenu et les objectifs de leur projet de business plan et en convenir avec les personnes concernées. Avec la persuasion requise, ils peuvent mobiliser les autres autour de la cause commune et les inciter à réfléchir et à agir collectivement.

Le business plan précise l'orientation et les modalités de cet engagement commun. De même, le pilote de notre exemple peut atteindre une harmonie optimale avec son équipage : si l'objectif est clair, que les instruments fonctionnent et que l'équipage dispose des aptitudes requises, le pilote peut faire avancer l'appareil sur la piste de décollage. Il a la certitude que les passagers, l'équipage et l'avion arriveront rapidement, en toute sécurité.

## Un bon décollage en trois étapes





# L'efficiency ne suffit pas : « Rien ne conduit plus facilement à l'échec que la réussite. »

Aldous Huxley, écrivain anglais (1894–1963)

Croissance fulgurante, leadership du marché, succès sur toute la ligne. Pour quiconque est établi sur le marché, la tentation est grande de se reposer sur ses lauriers. Certains ont déjà été impitoyablement happés, voire balayés par la dynamique des marchés. L'efficiency est certes importante pour le développement durable de l'entreprise. Mais l'efficacité est aussi au cœur du succès de demain : Est-ce que je fais ce qu'il faut ? Ai-je reconnu les tendances pertinentes ?

## L'orientation doit aussi être appropriée

On en trouve de parfaits exemples dans le secteur de la téléphonie mobile. Il y a quelques années, deux fabricants étaient les leaders incontestés de la téléphonie et des communications d'affaires mobiles. Puis, un fabricant d'ordinateurs et de téléviseurs a littéralement inondé le marché avec des smartphones. En un rien de temps, les anciens leaders ont dû soudain lutter pour leur survie. Ils avaient perçu trop tard d'importantes tendances comme l'Internet mobile et les écrans tactiles.

## Même des sociétés suisses sont tombées dans ce piège

L'horlogerie suisse a bien inventé la technologie du quartz, mais ce sont les Japonais qui ont conquis ce marché pendant les années 1970. Ce fleuron de l'industrie suisse s'est pratiquement effondré et ne s'en est remis que dans les années 1980, entre autres grâce à la créativité de Nicolas Hayek. Ce dernier a en effet associé des techniques et un marketing très innovants avec l'art horloger suisse traditionnel. Un autre exemple flagrant est celui de l'industrie ferroviaire suisse qui s'est

presque éclipse à la fin des années 1990. Elle a repris la voie du succès avec Stadler, société de Peter Spuhler, qui mise sur des concepts de matériel roulant modulaires et innovants et une orientation client rigoureuse. Se reposer sur ces nouveaux lauriers ? Heureusement, les entrepreneurs de ces deux secteurs n'y songent même pas.

## Le management conduit à l'efficiency, mais pas à l'efficacité

Être efficient signifie résoudre les tâches assignées si possible dans un rapport coût-utilité optimal. La priorité est d'honorer





les commandes « correctement » dans les délais imposés avec les ressources disponibles. Si la commande d'un client a été exécuté, le chiffre d'affaires correspondant peut être comptabilisé. Mais que faut-il faire, dans un contexte de marché dynamique et de plus en plus complexe, pour recevoir suffisamment de commandes afin d'atteindre les objectifs de ventes ? La réponse est simple : « Faire ce qu'il faut. »

« Tous les jours, les cadres de ma société devraient aller s'asseoir au parc à 16 heures, laisser de côté l'activité opérationnelle et réfléchir à l'entreprise et aux marchés pertinents », dit le CEO d'une entreprise de quelque 250 collaborateurs. C'est une déclaration osée qui touche pourtant le point sensible de nombreux managers. La gestion opérationnelle de tâches leur est relativement aisée parce qu'ils savent en général exactement de quelle manière procéder. Et le soir, ces « managers » assidus sont fiers d'eux : ils ont à nouveau

beaucoup « travaillé ». Mais se sont-ils souciés une minute du potentiel de succès futur ?

### Efficacité et efficacité : une interaction permanente

Dans cette zone de tensions, le défi consiste à ne pas se focaliser uniquement sur les impératifs à court terme actuels de l'entreprise. L'efficacité, l'optimisation et les réussites à court terme se reflètent souvent dans une forte pondération de cette gestion opérationnelle. Il faut cependant centrer la perspective sur les changements futurs à moyen et long terme. La question qui se pose est la suivante : comment maintenir ou développer des potentiels de réussite à moyen et long terme ? En affrontant le changement avec une transformation ciblée en temps opportun.

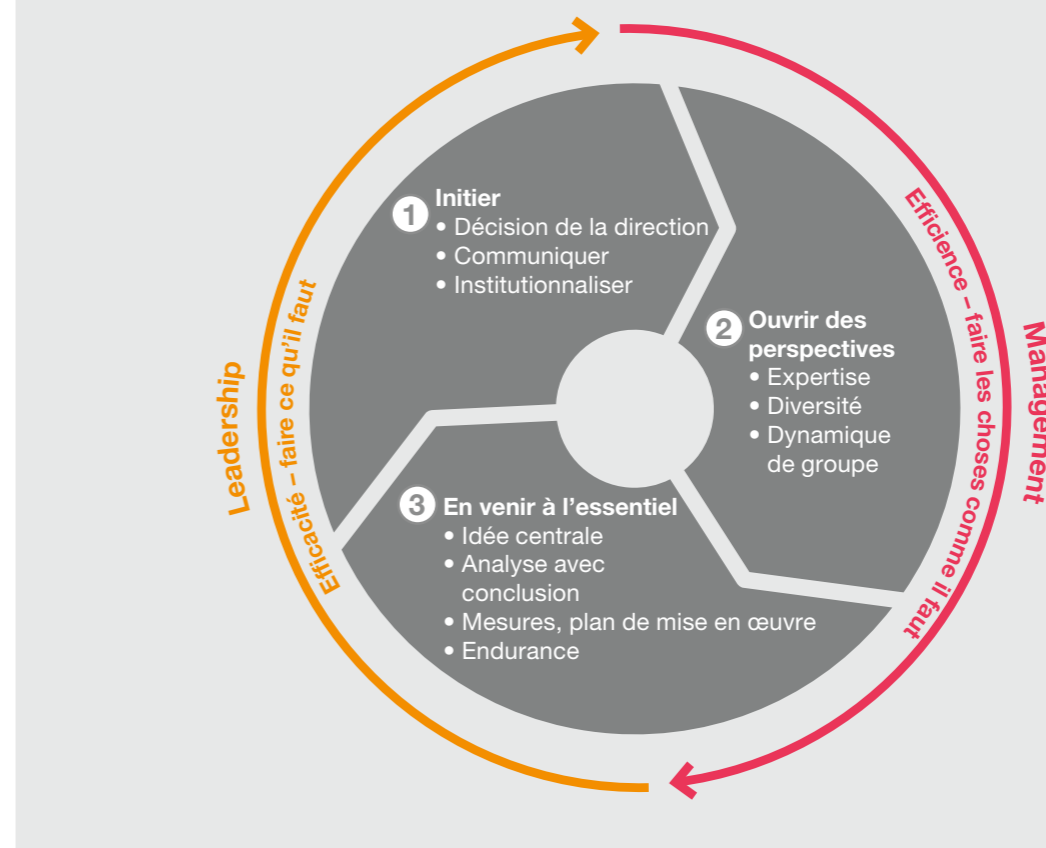
Les entreprises durablement prospères se distinguent par le fait qu'elles maintiennent une interaction équilibrée entre l'efficacité et l'efficacité. Elles peuvent donc évoluer de manière appropriée entre les perspectives

stratégiques et opérationnelles et engager une réflexion sur leur propre développement. La société doit alors être prête à remettre en question des approches qui font encore leurs preuves actuellement. Il faut souvent surmonter des obstacles psychologiques pour décider, avec soin et réflexion, de la répartition des ressources de l'entreprise entre les activités opérationnelles et stratégiques.

### Initier un développement continu

Le changement ou l'évolution de l'entreprise peuvent être déclenchés par des événements concrets comme l'arrivée sur le marché d'un autre concurrent ou de nouveaux comportements d'achat des clients. Le défi d'une évolution constante et durable de l'entreprise est de rester focalisée sur son épanouissement, indépendamment des déclencheurs qui sont à l'œuvre. Le développement futur doit être défini avec clairvoyance et ancré au plus profond de l'entreprise. En raison de moyens limités, cela signifie souvent une décision délibérée

## Interaction entre l'efficacité et l'efficacité



ainsi que le recours aux dirigeants et à leur engagement.

### Constamment ouvrir des perspectives

Si l'on veut être paré face aux imprévus des conditions de marché futures, il faut d'abord adopter une perspective aussi ouverte que possible et rester aux aguets des risques et des opportunités. Il est alors judicieux de recueillir des vues et estimations aussi diverses que possible. Une bonne diversité des personnes impliquées constitue un facteur de succès important : elles peuvent représenter différents domaines fonctionnels et niveaux hiérarchiques ou être extérieures à l'entreprise.

### Business plan : résumer les différents aspects

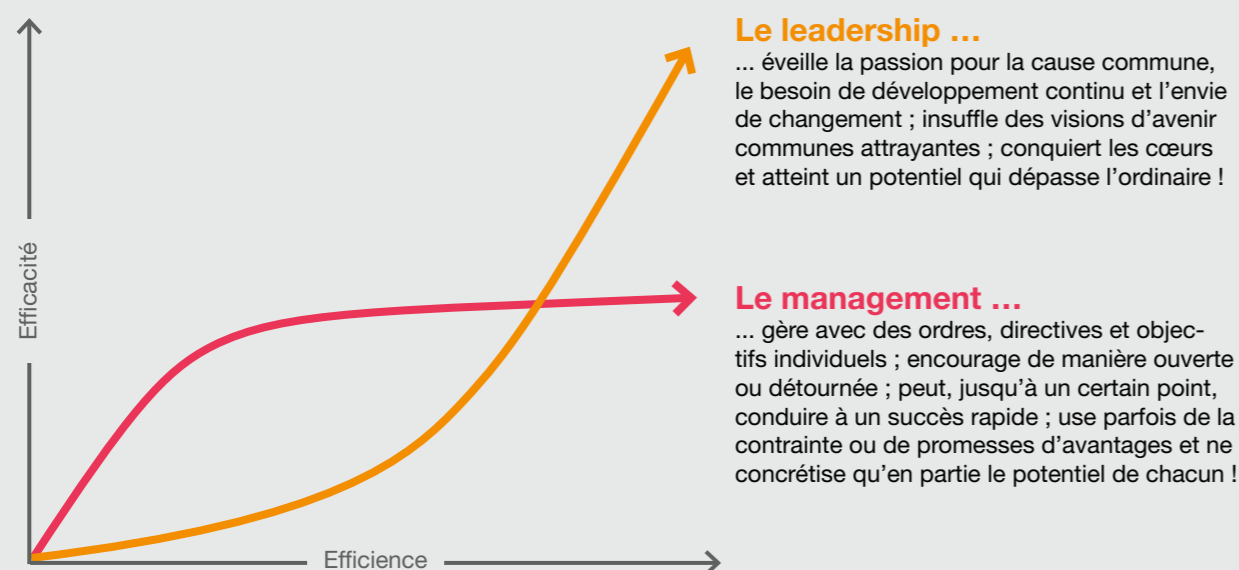
Ensuite, il convient de définir les implications et champs d'action principaux de l'entreprise. Ceux-ci déterminent la direction dans laquelle la société doit continuer à se développer. Cela requiert une réflexion entrepreneuriale, une appréciation des opportunités et des risques, mais aussi du courage et de la clairvoyance. Afin d'implémenter un domaine de développement et de préciser quelque peu la perspective, la rigueur et la méthodologie d'un business plan cohérent peuvent s'avérer très utiles. Ce mode de pensée permet de partir de l'idée centrale pour aller vers des mesures concrètes

de mise en œuvre, en passant par une analyse systématique.

### Toujours rester en mouvement

« Qui ne bouge pas est rapidement dépassé », a déclaré Lee Iacocca, haut dirigeant américain. Si vous voulez rester à jour dans l'environnement concurrentiel dynamique d'aujourd'hui, vous devez continuer d'évoluer. La répétition et la remise en question constantes des processus de pensée sont un moyen éprouvé de le faire – mais la forme est en fin de compte une question secondaire.

## Leadership vs management





# Innovation : pistes de réflexion critiques dans un bref entretien

Interview : Marcel Baumgartner

Faut-il innover dans le secteur public ? Si oui, dans quelle mesure ? Quelle innovation et comment l'appliquer dans les services publics ? L'innovation est-elle plus accessible qu'on ne le penserait ? C'est à ces questions qu'est dédié le 3<sup>e</sup> Public Forum de PwC. Dans un entretien, Roland Schegg, Responsable Consulting Suisse orientale et Liechtenstein chez PwC, déboulonne l'image dépassée d'une « bureaucratie poussiéreuse » et évoque des évolutions déterminantes secrètes.

**Roland Schegg, le 3<sup>e</sup> Public Forum est intitulé « Innovation pour façonner l'avenir du secteur public : oxygène ou slogan futile ? » Comment répondez-vous à cette question ?**

Pour moi, l'innovation est intimement liée à la créativité. Selon mon expérience, il y a souvent beaucoup plus de place pour la créativité qu'on ne le pense à première vue. Le « coup de maître » ne doit pas toujours être au premier plan.

**« L'économie privée peut parfois prendre la poussière tout autant que nos services publics. Je l'ai constaté dans de nombreux cas d'assainissement. »**

Dans les PME et les moyennes entreprises, l'innovation naît souvent à travers de nombreuses petites étapes dont une partie passe complètement inaperçue. Le perfectionnement continu est un grand atout de la Suisse

orientale. D'après mon observation, cela s'applique également au domaine public. On y rencontre régulièrement des personnes très engagées qui foisonnent de bonnes idées.

**Le concept d'« innovation » n'évoque pas tout de suite le secteur public. Est-ce à tort ?**

Absolument. Soyons francs à ce sujet : l'économie privée peut parfois prendre la poussière tout autant que nos services publics. Je l'ai constaté

dans de nombreux mandats auxquels j'ai participé. À la différence cependant que dans le secteur privé, les emplois et l'ensemble de l'entreprise sont malheureusement rapidement menacés. Cette peur est assurément

un facteur non négligeable qu'on ne retrouve généralement pas dans le secteur public.

**Les entreprises peuvent mettre en œuvre des innovations en quelques minutes. Leurs processus décisionnels sont courts. Qu'en est-il du secteur public ? Est-ce que la « bureaucratie » paralyse ?**

En pratique, je ne suis pas tout à fait certain qu'on arrive réellement à prendre des décisions « en quelques minutes » dans le privé, même en cas d'urgence. En effet, dès qu'il existe une incertitude, même les dirigeants d'entreprises préfèrent attendre un peu. Ce réflexe humain est empreint de sagesse, a posteriori, pour autant qu'il n'engendre pas de blocage. Mais si la disposition à décider existe dans l'entreprise, la mise en œuvre peut effectivement être très rapide. Dans le secteur public, il en va essentiellement de même, sauf qu'il faut respecter les bases juridiques applicables et le processus de décision politique. Notre système démocratique en paie effectivement le

prix en termes de rapidité. Ce qui est particulièrement néfaste si des intérêts particuliers partiaux priment sur le bien commun. Mais cela s'applique également à la gestion d'entreprise.

**Comment peut-on offrir un terrain fertile aux innovations ? Est-ce uniquement du ressort des dirigeants, ou chaque collaborateur peut-il apporter une contribution ?**

D'après mon observation, une grande partie de l'innovation vient de la base, c'est-à-dire des collaborateurs, surtout dans notre région. Cela paraît logique puisqu'ils sont justement proches des processus, des clients ou des citoyens. Cependant, il est clair que les dirigeants ont la tâche clé de se montrer ouverts à l'innovation et de la promouvoir constamment mais aussi de l'exiger. S'il existe une culture attrayante et valorisante à cet égard, alors un vaste champ de possibilités devrait être ouvert à l'innovation.

**On imagine que les services publics sont poussiéreux et ne constituent pas un terrain propice à l'innovation. Cette image est-elle dépassée ?**

Cette image est générique et indifférenciée. Certes, il existe encore des bureaux de fonctionnaires poussiéreux. L'expression selon laquelle « Le technocrate tue le client » s'applique autant dans les sociétés privées que dans l'administration. Les personnes qui n'ont pas confiance en elles recherchent de l'assurance dans les directives, les règlements et les profondeurs de la technologie. Aux yeux des citoyens ou des clients, cela fait surtout ressortir ce qui est interdit ou impossible. Cette incertitude amplifie fortement les coûts et conduit au final à une réglementation croissante.



Interview avec Roland Schegg

Il serait au contraire plus créatif de rechercher ce qui serait éventuellement possible et réalisable. Cela nous ramène au concept de la « petite » innovation qui est à peine observable, mais qui compte. Par conséquent, la direction doit absolument jouer un certain rôle dans le domaine de l'innovation. Mais pour rectifier une image, il faut beaucoup de temps et de nombreuses petites étapes. Sans compter l'endurance, la focalisation et la prise de conscience.

**« Une grande partie de l'innovation vient de la base, c'est-à-dire des collaborateurs qui sont proches des processus, des clients ou des citoyens, surtout dans notre région. »**

**Quels sont les objectifs concrets de ce forum ?**

Le Public Forum veut lancer des pistes de réflexion sur des sujets d'actualité sous différents angles qui ne sont pas représentatifs de l'administration. Comme dans les sociétés privées, on ne peut plus se contenter de se reposer sur ses lauriers. Au contraire, nous devons également donner au modèle de réussite qu'est la Suisse de

nouvelles impulsions afin que notre cadre de vie puisse conserver sa qualité et sa diversité.

**Et comment PwC peut-elle jouer un rôle actif dans le processus d'innovation ?**

Il est tout d'abord essentiel de reconnaître qu'au bout du compte, la direction ne peut pas être déléguée à des tiers. Notre rôle est surtout de développer des idées à partir d'un angle externe ou de suggérer

des pistes de réflexion basées sur notre vaste expérience.

En outre, nous jouons souvent le rôle de modérateur puisque nous conduisons des entretiens très confidentiels avec les collaborateurs. Ils peuvent alors discuter librement et de manière créative de différents sujets sans subir de pression de l'organisation dont ils font partie.



# Crise d'entreprise : l'ignorance est un péché capital

Des facteurs étonnamment similaires ont entre autres déclenché les catastrophes maritimes du « Concordia » et du « Titanic » : une ignorance des situations nautiques et de la capacité de survie. Pendant la crise elle-même, l'ignorance de la situation d'urgence effective s'est à nouveau manifestée, accompagnée de pressions excessives et d'un manque de communication et d'esprit d'équipe. Mais n'observe-t-on pas souvent un schéma très similaire lors des crises touchant les entreprises ?

## Le début de la crise passe inaperçu

Les affaires se portent très bien, le chiffre d'affaires progresse et les parts de marché augmentent. Et pourtant, bien que le modèle d'affaires fonctionne avec succès, il se peut que la crise ait déjà commencé. En effet, les avantages concurrentiels ont de plus en plus un caractère temporaire dans la dynamique de marché actuelle. Si l'on ne connaît pas les fondements de son succès et qu'on ne les remet pas sans cesse en question, on risque tout à coup de rater le coche sans s'y attendre.

## Quand l'innovation pertinente pour le marché ne garantit plus le succès du lendemain

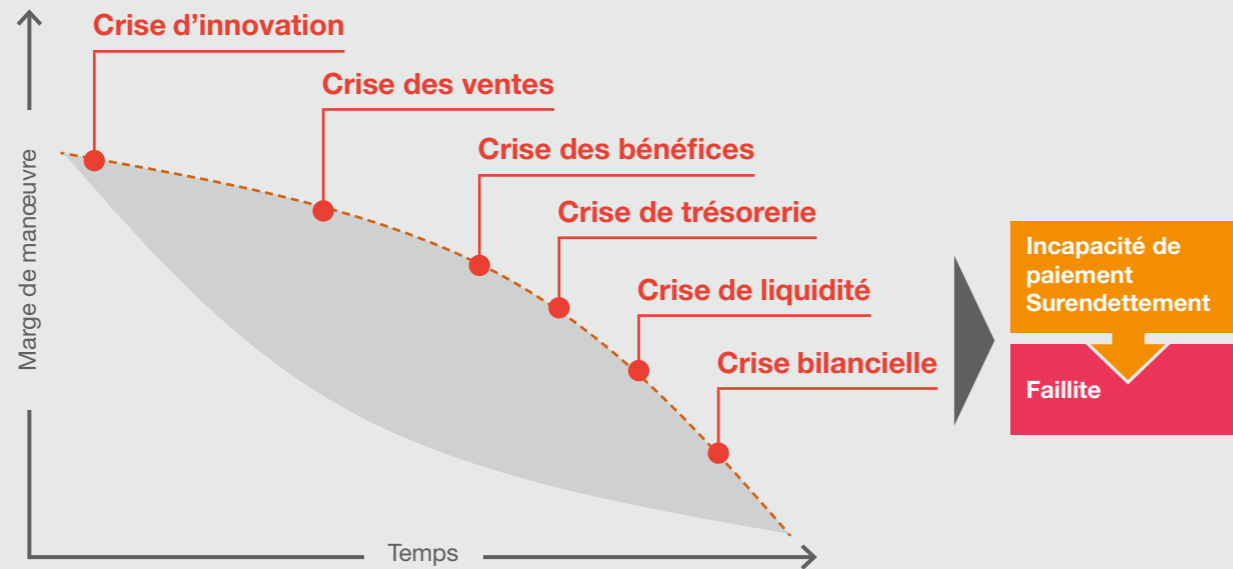
La capacité d'innovation constitue un indicateur précieux. Si elle est insuffisante, il existe alors une lacune stratégique dangereuse. Celle-ci est particulièrement insidieuse si l'économie

réalisée en matière de coûts de développement et d'innovation améliore le compte de résultat actuel. Il ne faut pas non plus négliger la pertinence sur le marché : l'innovation doit engendrer des ventes rentables dans la « bonne » fenêtre temporelle. Mais cette innovation ne se limite en aucun cas à la conception de nouveaux produits ou prestations de haute valeur technologique. Elle consiste surtout à innover constamment au niveau de l'ensemble du modèle d'affaires. Outre les produits et les processus, il s'agit d'impliquer toute la chaîne de valeur et de la développer. C'est ainsi que plusieurs secteurs se sont complètement transformés au cours des dernières années. Des exemples illustres sont le commerce des livres et de la musique, mais aussi le tourisme et l'hôtellerie. De nouvelles plateformes de vente, de distribution et d'évaluation ont littéralement renversé en





## Aperçu des phases de crise typiques



très peu de temps des modèles d'affaires qui avaient été appliqués pendant des années. Le vecteur de cette évolution est l'Internet qui permet aujourd'hui une « communication d'un individu vers tous les autres » avec une transparence élevée. Le secteur de l'imprimerie est aussi en train de se réinventer, étant confronté à la numérisation et à de nouvelles possibilités de transmission des données. Même les producteurs de voitures et de machines ne peuvent plus se contenter d'attendre les demandes spécifiques des clients et de se différencier par une bonne qualité. Aujourd'hui, ils doivent jouer le rôle d'innovateurs au profit de leurs clients.

**La marge de manœuvre ne cesse de s'amenuiser, un cercle vicieux alarmant s'enclenche**  
Les crises d'entreprises surviennent souvent par étapes cumulatives. Un processus ayant sa propre dynamique croissante se développe à la manière d'un cercle vicieux. Plus ce cercle vicieux progresse, plus il est difficile de s'en sortir, surtout par ses

propres moyens. Il comporte un effet exceptionnel particulièrement trompeur : en raison de la crise des ventes, les créances clients et les paiements anticipés, par exemple sous forme de travaux en cours, sont réduits à cause de la baisse des volumes. Les paiements de clients qui en résultent entraînent même une augmentation significative de la liquidité.

**La crise des ventes conduit progressivement à une menace existentielle**  
Si les ventes ralentissent du côté des clients, l'expérience a montré qu'une crise des bénéfices s'installe bientôt : les capacités de l'entreprise ne sont plus utilisées pleinement et les coûts unitaires augmentent alors rapidement. En outre, la marge de couverture qui subsiste ne suffit souvent plus à couvrir complètement les coûts fixes. Au total, on aboutit aux premières pertes d'exploitation. Initialement, ces pertes sont en général compensées par l'utilisation de réserves latentes. Mais cela n'est plus possible

lorsque la substance « latente » de l'entreprise est épuisée.

Si les fonds propres comptables sont ensuite touchés, la société présente alors un excédent passif, au sens du Code des obligations : une partie des fonds propres est « consommée » par les reports de pertes. Si les fonds propres ne suffisent plus à couvrir les pertes, cela constitue un surendettement. Le conseil d'administration doit en informer le juge des faillites, sauf si des créanciers acceptent que les créances soient placées à un rang inférieur à celui de toutes les autres créances de la société.

**L'incapacité de paiement est souvent la première menace**  
Bien avant qu'un surendettement apparaisse au bilan de la société, l'incapacité de paiement menace souvent la survie de l'entreprise. Elle est également une conséquence de la crise des bénéfices. Cela s'explique par la crise de trésorerie suivante : pendant une durée prolongée, les cash flows d'exploitation ne financent plus complètement

les déboursements d'investissement ou les amortissements de la dette. En d'autres termes : le chiffre d'affaires est insuffisant pour couvrir les coûts de matériel, de personnel, d'entretien et d'administration ainsi que les amortissements. Si les amortissements ne sont plus couverts, l'argent vient bientôt à manquer, notamment pour assurer le remboursement des dettes. Pendant un certain temps, on peut couvrir les besoins en liquidités par le biais du fonds de roulement : grâce au déstockage, à l'extension du crédit accordé par les fournisseurs ou aux acomptes de clients. Mais ces effets non récurrents sont la dernière chance de

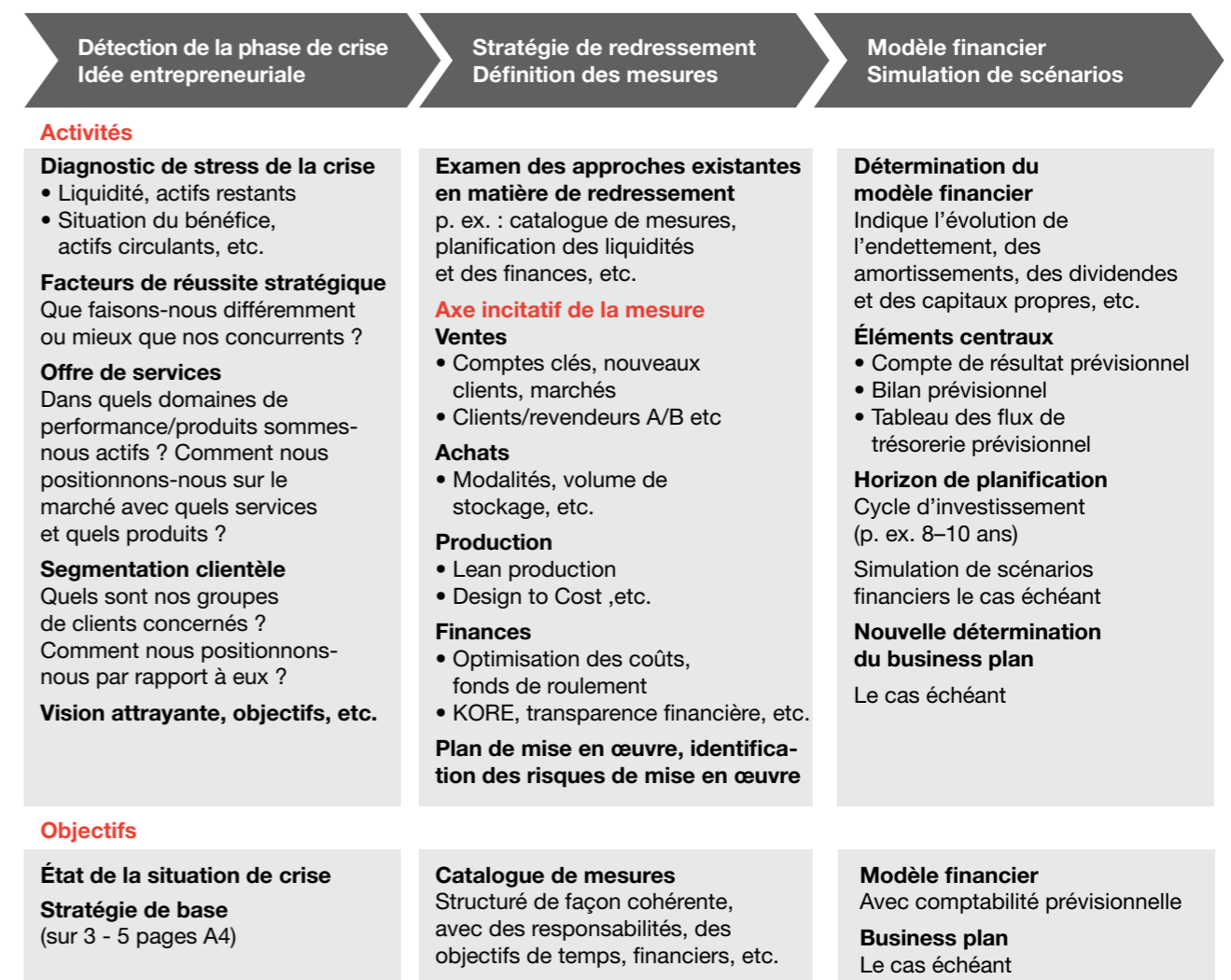
gagner un temps précieux pour élaborer l'assainissement de l'entreprise. Il est alors urgent de prendre les mesures nécessaires.

**La clarté, des mesures efficaces et la rapidité sont obligatoirement requises à ce stade**  
Avant tout, il faut absolument saisir la situation de départ. Si celle-ci est décrite clairement et complétée par l'essence de la stratégie de l'entreprise, cela constitue une base essentielle pour concevoir les mesures d'assainissement et discuter avec les créanciers et les bailleurs de fonds. La suite de la procédure peut être présentée de la manière suivante :

certes, les crises d'entreprises suivent toujours certains schémas. Mais la manière idéale de procéder dans chaque cas dépend de la situation de départ et de l'ampleur de la crise.

Dans tous les cas, la clarté et la définition rapide de mesures aussi concrètes que possible sont toutefois indispensables pour changer de cap efficacement. Cela peut tout à fait être conçu comme une opportunité de renouvellement et de transformation de l'entreprise, comme l'avait suggéré John F. Kennedy : « En chinois, le mot crise est formé de deux caractères. L'un représente le danger, l'autre l'opportunité. »

## Procédure éprouvée en situation de crise







# Planification par scénarios : faire face à l'incertitude avec des options en réserve ?

La demande est-elle en hausse ou en baisse ? Comment réagissons-nous à un recul des marges ? Comment évoluent les monnaies ? L'entreprise est-elle parée pour affronter des imprévus ? Dans quelle mesure la direction est-elle prête à gérer l'incertitude de marchés de plus en plus complexes ? La réflexion par scénarios offre une approche ciblée et convaincante.

## Outil de base des services de sauvetage et des forces d'intervention

Pour les pompiers, les services de sauvetage, les forces d'intervention, les militaires ou les pilotes d'avions de ligne, il est nécessaire à leur survie de se préparer en permanence à d'éventuels changements. Ils s'entraînent donc sur la base de différents scénarios. Des listes de contrôle et des directives claires leur permettent de réagir rapidement et correctement à la situation qui se présente. En revanche,

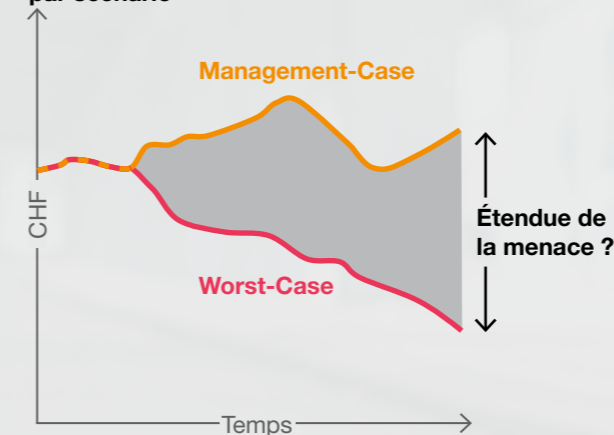
il est surprenant de constater que les dirigeants d'entreprises utilisent peu les scénarios. Par conséquent, ils préparent rarement des listes de contrôle ou des plans de procédure structurés. Mais les cas d'assainissement nous montrent toujours à quel point une planification par scénarios aurait été importante.

Quel impact auraient des turbulences des cours de change ou une baisse soudaine des marges sur les résultats et la liquidité ? Dans quelle mesure les cash

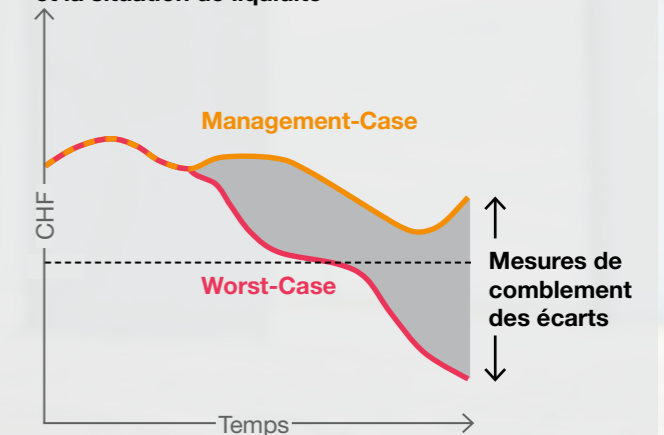
flows suffiraient-ils pour assurer les amortissements envers les banques prêteuses par exemple ? Quel serait le montant de l'éventuel besoin de financement ? Pour ne pas être pris à contre-pied, il vaut la peine d'évaluer de manière structurée la portée des menaces possibles de manière structurée, à un stade précoce et sur une base continue. À l'aide d'une simulation financière intégrale, on peut également identifier les effets sur les résultats et faire ressortir aussitôt que possible le

## Simulation de l'influence des scénarios sur le chiffre d'affaires et les ventes - Résultat et situation de liquidité

Évolution du chiffre d'affaires par scénario



Répercussions sur les résultats et la situation de liquidité





risque d'un besoin de financement. Grâce aux mesures pré-définies, un besoin réel ou une menace peuvent alors être résolus rapidement et de manière ciblée dans les cas sérieux.

### Complexité et incertitude : des similarités avec un marathon ?

En raison de la complexité croissante des interrelations économiques et des interdépendances internationales ainsi que d'une incertitude générale, la fiabilité des prévisions économiques diminue constamment. Au cours des dernières années, l'économie a notamment été marquée par des interventions et des revers inattendus. Les défis qui en découlent pour les entreprises peuvent être comparés à ceux d'un marathon : au bout de 32 kilomètres, les coureurs (entreprises) ont réussi à parcourir la majeure partie des 42 kilomètres à couvrir. À première vue, la distance restante semble tout à fait atteignable ; après tout, bien plus de la moitié a déjà été parcourue. Mais d'expérience, un marathon devient justement intéressant à partir de 32 kilomètres. C'est en effet à ce stade que les réserves d'énergie sont vides et qu'il faut puiser dans ses réserves d'acides gras. À ce moment-là, les incidents sont significatifs et ont des répercussions immédiates : une chute soudaine sur le terrain (effondrement d'un concurrent), un changement de direction (nouvelles réglementations), un fort vent contraire (nette pression sur les prix, turbulences des cours de change), un stand de ravitaillement épuisé (réapprovisionnement insuffisant des fournisseurs) et encore une montée inattendue (resserrement des conditions de crédit). Chacun de ces incidents requiert d'énormes efforts suite à la performance qui a déjà été fournie. A-t-on encore assez de forces ? L'énergie disponible a-t-elle été correctement allouée ? La stratégie nous mène-t-elle

vraiment à l'objectif ? Si l'on planifie différents scénarios, on a de bonnes chances de pouvoir poursuivre la course et même de franchir la ligne d'arrivée parmi les premiers. Le coureur qui a chuté a libéré une place, le ravitaillement au stand précédent avait amplement satisfait aux besoins en boisson et l'énergie a été allouée de manière à ce que les dernières montées puissent être franchies sans encombre.

Ou bien : la gestion des réserves d'énergie est bien intégrée et le corps sait comment y faire face.

### Cinq étapes pour établir des scénarios efficaces

**① Identification des vecteurs**  
Il s'agit ici d'identifier les principaux facteurs d'influence, événements ou développements. Afin de pouvoir délimiter des scénarios de stress concrets,

on attribue des pôles de manifestation aux vecteurs clés (p. ex. relations entre les monnaies) et on détermine les éventuelles interdépendances.

**② Élaboration des scénarios**  
On peut alors déduire des scénarios possibles à partir des vecteurs clés. Ils sont formulés selon le schéma suivant : « Si cela se produit, alors... ». En dehors des évolutions positives, il faut absolument prévoir des scénarios pessimistes (« worst cases »). De tels scénarios peuvent être dus, entre autres, aux événements suivants : baisse continue des revenus, utilisation insuffisante du personnel ou de l'infrastructure, baisse des marges, perte de lignes de crédit, financement autonome insuffisant du fonds de roulement, manque de liquidité ou menace de surendettement due à l'érosion des fonds propres par les pertes.

**③ Simulation sur les modèles**  
La simulation à partir des scénarios constitue le noyau central qui permet de faire ressortir les effets cumulés et les dépendances. Elle est effectuée sur la base des données disponibles à une profondeur appropriée et adaptée. Dans tous les cas, il faut utiliser un modèle financier intégral qui inclut le compte de résultat, le bilan et le tableau des flux de trésorerie. Les incidences sur les résultats, le fonds de roulement, la liquidité et le financement, notamment, sont représentées de manière très compréhensible avec cet instrument.

**④ Plans d'action**  
Les lacunes que les scénarios font ressortir doivent être comblées, en fonction du risque, par des actions et mesures concrètes. Les listes de mesures correspondantes

servent de plans d'action rapidement disponibles le cas échéant (selon le scénario).

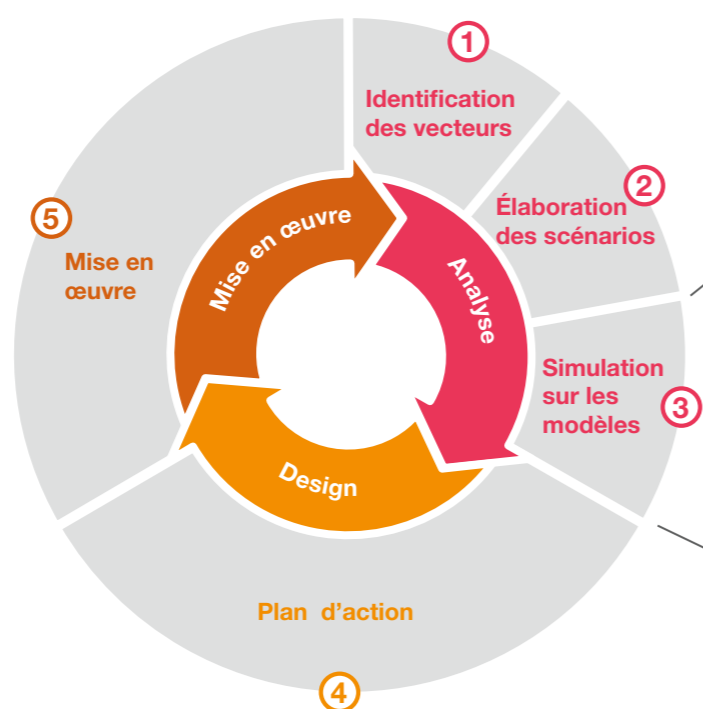
**⑤ Mise en œuvre**  
D'après notre expérience, des mesures individuelles sont déjà mises en œuvre à titre préventif pour préparer l'entreprise à d'éventuels changements et l'en protéger. D'autres plans d'action constituent des options qui sont exercées uniquement en cas de survenance ou d'urgence.

**Observer les temps de réaction**  
Pour le déclenchement de plans d'urgence, il faut absolument prendre en compte leurs temps de réaction, car les répercussions financières d'une réduction de personnel ou d'une fermeture d'usine, par exemple, n'interviennent souvent qu'au bout de plusieurs mois. Les priorités doivent donc être établies

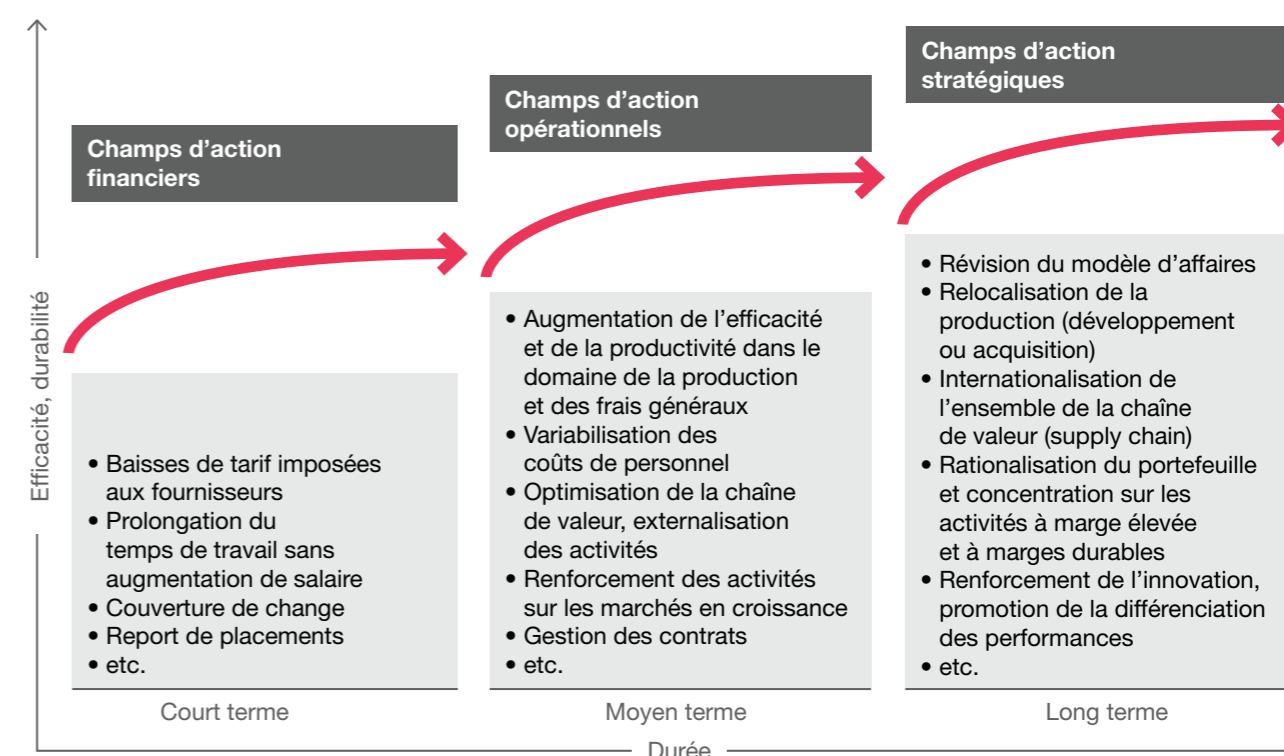
dans l'ordre suivant : garantir la liquidité, maintenir la technologie, ajuster la capacité.

**Planifier et financer le redémarrage**  
La reprise économique devrait également être planifiée. Cela ne sert pas à grand-chose de surmonter une crise si l'on n'a plus de ressources pour participer à la reprise. En effet, pour faire redémarrer l'entreprise, il faut impérativement disposer des liquidités suffisantes. On doit pouvoir pré-financer le restockage, les travaux en cours et les créances clients, entre autres. Il est donc important que la planification par scénarios comporte, outre le « worst case », un scénario de redémarrage. À l'instar du coureur de marathon, une entreprise peut très bien s'effondrer au 40e kilomètre.

## L'élaboration de scénarios et des mesures concrètes en cinq étapes



## Simulation sur les modèles – Exemples de mesures basées sur l'hypothèse d'un franc fort







## Changement de génération : accomplir de bonnes choses prend du temps

Un changement de génération dans une entreprise est presque toujours complexe. S'il échoue, les conflits sont inévitables. Une planification par étapes avec une perspective globale, une gestion prudente des conflits, une communication efficace, une expertise technique et la confiance mutuelle peuvent transformer la conception de la succession en un processus de maturation et partant en une opportunité.



En Suisse, environ 60 000 sociétés seront confrontées aux défis de la planification successorale au cours des prochaines années. Elles emploient actuellement quelque 600 000 personnes. D'après des études et notre expérience, nous supposons que le changement de génération n'aura pas lieu avec succès pour quelque 9 000 entreprises. À elles seules, les PME représentent plus de 60 000 des postes concernés.

#### Évaluer correctement la complexité et le potentiel de conflit

La planification de sa propre succession constitue un projet exceptionnel pour l'entrepreneur, comme en témoigne la diversité des parties prenantes concernées : l'entrepreneur, les proches, successeurs, collaborateurs, clients, fournisseurs et bien d'autres encore. Le défi consiste surtout à évaluer correctement les conflits d'objectifs possibles. Leur résolution requiert une communication bien équilibrée. Selon notre expérience, l'organisation de la succession requiert un processus de maturation de plusieurs années.

Les situations de départ étant très diverses, il n'est généralement pas possible de recourir à des solutions standard.

Un coach de projet – si possible un conseiller doté d'une vaste expérience pratique – peut faire office de sparring partner de l'entrepreneur, assurer la modération du projet de son point de vue externe et poser des questions critiques. Une évaluation globale, des experts qualifiés pour les aspects techniques, la résolution systématique des conflits, une confiance mutuelle et une communication efficace sont déterminants pour le succès du projet.

#### Utiliser des moyens éprouvés et appropriés

Pour concevoir la succession, différents modèles de base sont disponibles : en dehors de la succession familiale, le management buyout (MBO) ou la vente à un partenaire stratégique intéressé sont les situations les plus courantes dans la pratique. S'il n'existe pas de successeur disponible au sein de la famille, la direction par des tiers avec un contrôle de la famille représente une alternative intéressante.

nous recommandons d'avoir recours aux techniques éprouvées de gestion de projets. Le graphique suivant en précise les principales étapes.

#### La préparation et l'endurance sont de mise

La planification de la succession est un sujet délicat qui prend du temps et suppose un processus d'apprentissage par étapes de la part des personnes impliquées et des parties prenantes. Il n'est pas erroné de la comparer à un marathon : en dehors d'une préparation professionnelle, il faut aussi faire preuve d'une bonne endurance.

## « L'acte requiert deux choses ; la bonne décision et la force pour y arriver. »

Benedikt Weibel dans « Mir nach! »

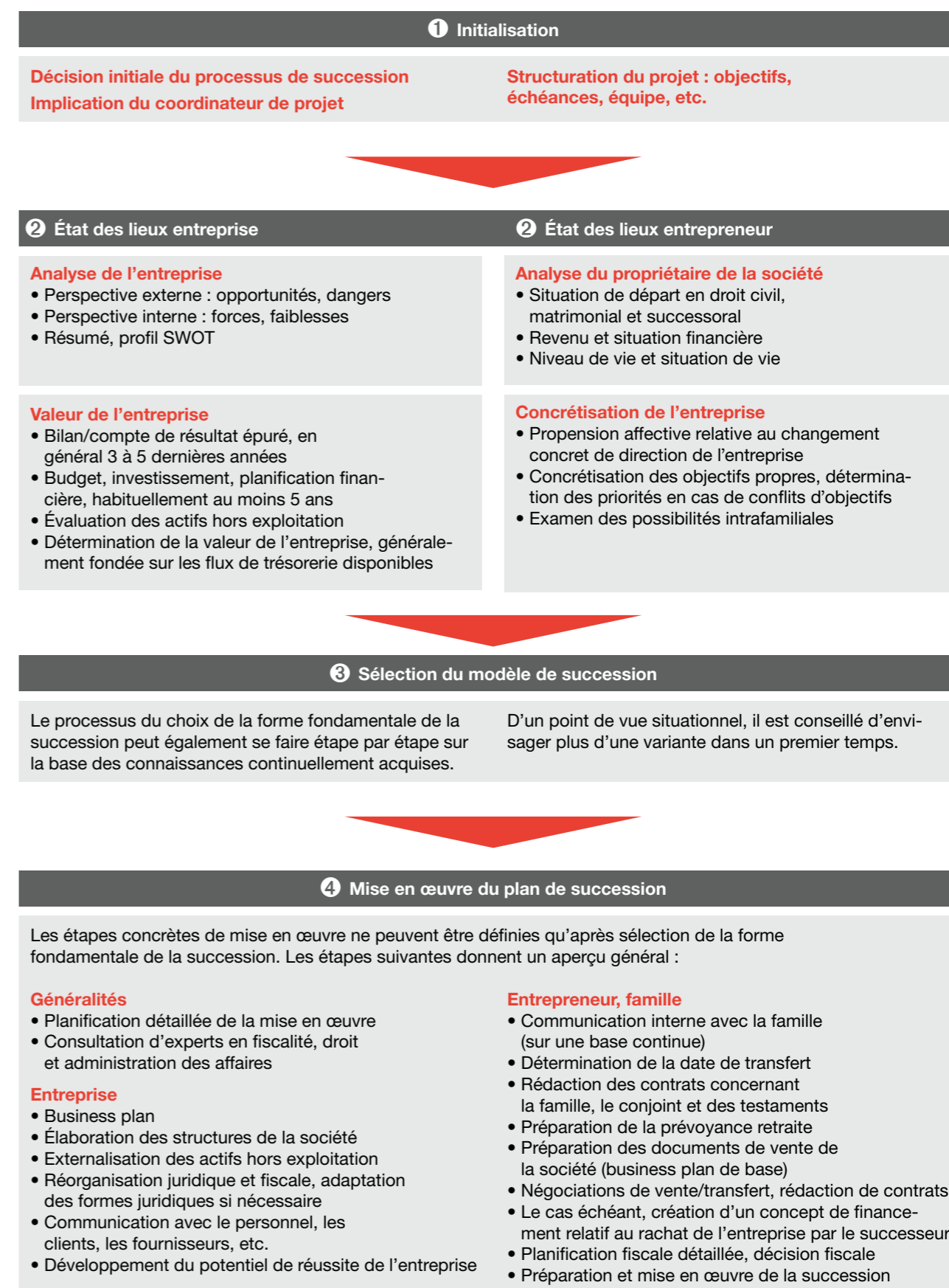
#### Penser de manière globale

Le changement à la tête de l'entreprise modifie à la fois l'entreprise elle-même et la vie de l'entrepreneur et de sa famille. Au fil du projet, des questions commerciales, fiscales et juridiques se posent également.

Les entreprises plus importantes peuvent aussi envisager une introduction en bourse (initial public offering, IPO) ou la cession à un investisseur financier.

Pour la mise en œuvre de la planification de succession,

## Les différentes étapes d'un plan de succession réussi





## Modèle d'affaires innovant : se différencier au lieu de perdre ?

« Tout ce qui est imaginable est réalisable », avait dit Albert Einstein. Il faisait allusion au rôle central des modèles en physique. Ceux-ci permettent de représenter et de reconnaître les interdépendances. La réflexion par modèles a également fait ses preuves en gestion d'entreprise, surtout en matière d'innovation. L'innovation, au sens du renouvellement, représente une condition de base pour l'avenir et le succès de l'entreprise. Pratiquement personne ne le conteste. Mais nous pensons surtout aux avantages concurrentiels sous forme de nouveaux produits ou processus. La course de plus en plus effrénée aux avantages produits n'a-t-elle pas cependant une portée trop limitée ? La pensée en termes de modèles d'affaires offre-t-elle de nouvelles possibilités de différenciation intéressantes ? Que signifie l'innovation du modèle d'affaires et comment peut-elle être élaborée ?

### Aller assez loin pour exister sur le marché

Le contexte concurrentiel actuel très dynamique est extrêmement exigeant. Qui n'avance pas sera impitoyablement écrasé. L'innovation et le développement continu figurent plus que jamais parmi les priorités de la gestion d'entreprise durable. Ceux qui l'ignorent espèrent que les facteurs de réussite du passé s'appliqueront aussi

à l'avenir. Cette perspective manque sans aucun doute de clairvoyance à l'heure actuelle.

La gestion de l'innovation couvre la planification, la gestion et le contrôle systématiques de nouveautés techniques et/ou organisationnelles dans l'entreprise. À cet égard, l'innovation se concentre traditionnellement surtout sur les produits, les prestations ou les processus.

En d'autres termes : les nouvelles offres innovantes qui se démarquent nettement de celles des concurrents permettent de pratiquer des prix plus avantageux et posent les jalons du succès économique. L'innovation des processus est complémentaire, puisqu'elle donne lieu à des prestations moins coûteuses ou de meilleure qualité. Dans l'idéal, cela confère des avantages concurrentiels, au moins à court





terme. Mais combien de temps dure cette avance sur la concurrence ? Les prestations qui différencient encore aujourd'hui peuvent être remplacées dès demain. Si la différenciation disparaît entre les concurrents, la bataille pour les clients se poursuit souvent au niveau des prix.

Sur les marchés « mûrs » notamment, les marges ne peuvent alors plus être préservées au niveau des coûts en optimisant les processus et en réduisant les frais de fabrication. En pratique, on reconnaît donc clairement que le succès à long terme d'une entreprise et les avantages concurrentiels durables vont bien au-delà de l'innovation dans les produits et les processus. C'est ainsi que le modèle d'affaires global gagne le devant de la scène.

**La logique selon laquelle une entreprise veut gagner de l'argent**  
Un modèle d'affaires décrit comment une entreprise crée de

la valeur, la transmet au client et dégage par la même occasion une marge bénéficiaire. Essentiellement, un modèle d'affaires peut être représenté efficacement avec quatre piliers.

L'accent est mis sur la gamme de services offerts par l'entreprise, à savoir ses produits et prestations ainsi que les avantages correspondants. Ces services doivent d'abord être fournis par l'entreprise tout au long de la chaîne de valeur avant d'être transmis aux clients. À partir de la chaîne de valeur et de la dimension client, on peut déduire les coûts et recettes qui, ensemble, définissent le modèle de rentabilité, quatrième élément du modèle d'affaires. La clé d'un modèle prospère se situe surtout au niveau du mix entre ses composantes. Une interaction judicieuse entre ces éléments est indispensable pour que les revenus dépassent les dépenses, donc que la société gagne de l'argent.

L'innovation du modèle d'affaires repose désormais sur différents éléments, mais également sur leur interaction : une entreprise évolue grâce à de nouvelles caractéristiques ou combinaisons des éléments offre de services, chaîne de valeur, dimension client et modèle de rentabilité, ce qui lui donne une nouvelle orientation sur le marché.

#### Développer des alternatives et trouver le mix approprié

La base est de commencer par établir un consensus sur la manière exacte dont le modèle actuel fonctionne. Cette étape paraît simple et guère innovante. Mais d'après notre expérience, il s'avère que des conceptions très différentes peuvent exister au sein d'une entreprise.

Interviennent ensuite une estimation et une évaluation critiques du modèle d'affaires actuel. Celles-ci peuvent par exemple être effectuées à l'aide

de questions clés éprouvées. Une opinion générale montre à quel degré de satisfaction le modèle d'affaires fonctionne et si celui-ci doit être optimisé par petites étapes ou plutôt faire l'objet d'une innovation plus radicale.

Troisièmement, et c'est ici que se situe l'art de l'innovation du modèle d'affaires, il faut élaborer des approches concrètes du changement. On peut avoir recours à plusieurs techniques : par exemple, un modèle d'affaires peut théoriquement être « étiré » dans différents extrêmes. À quoi ressemblerait le modèle si l'on misait radicalement sur des produits et prestations nouvellement développés ? Dans ce cas, la priorité serait mise sur l'élément offre de services. Comment devrait-on ajuster les autres éléments en conséquence ? Comment cela influe-t-il sur les recettes et les dépenses ? Comment évolue le modèle si l'on part d'une réduction radicale des coûts ? Ou d'une relation client particulièrement intensive ?

D'autres approches ou inspirations pour l'innovation pourraient d'ailleurs provenir de secteurs proches ou de domaines complètement différents. Il est aussi intéressant de réfléchir à la chaîne de valeur qui dépasse le cadre de la société. Il se peut en effet que l'on identifie des rivaux comme d'éventuels partenaires de coopération pour des processus en amont. La créativité n'est donc soumise à aucune limite.

**Penser, décider et mettre en œuvre à l'aide de scénarios**  
Par la suite, il s'agit de regrouper les approches élaborées en alternatives et scénarios sensés et cohérents. Celles-ci peuvent alors être évaluées, estimées et surtout développées et affinées en permanence jusqu'au moment opportun pour leur transformation et leur mise en

œuvre. En pratique, un ajustement du modèle d'affaires a lieu plus souvent de manière itérative et par étapes qu'au travers d'un changement radical. À court terme, il sera optimisé en plusieurs étapes individuelles, mais à long terme, il débouche tout de même sur un modèle fondamentalement modifié.

#### Le bain de jouvence est une opportunité

Les sociétés de taille moyenne et les PME sont souvent les plus touchées par les changements et défis qui se présentent sur le marché. Ceci est dû au fait qu'il n'y a pas d'économie d'échelle et elles doivent donc miser davantage sur la différenciation. En outre, en raison d'une capacité de risque plus limitée

(due à leur petite taille), de mauvaises décisions stratégiques peuvent rapidement menacer l'existence de ces entreprises.

Cependant, en physique, la taille représente aussi la masse, et chacun sait que la masse est inerte. Par conséquent, l'inconvénient de la taille est compensé par l'agilité et la flexibilité en tant qu'avantages déterminants. Grâce à leurs structures souvent légères, les sociétés de taille moyenne et les PME disposent d'excellentes conditions en termes d'aptitude au changement et de rapidité. Ce sont des atouts clés pour réaliser le potentiel des innovations du modèle d'affaires de manière concrète et ciblée.

### Éléments clés d'un modèle d'affaires

- Quels processus de base contribuent à la prestation de services ?
- Quelles sont les ressources clés requises pour la proposition de valeur ?
- Quels sont les principaux fournisseurs et partenaires de coopération ?

- Quelle valeur et quel avantage sont transmis au client ?
- Parmi les besoins des clients, lesquels sont satisfaits ?
- Quels sont les produits et services offerts ?

- Quels sont les groupes de clients les plus importants ?
- Quels canaux sont utilisés pour atteindre les groupes de clients ?
- Comment les relations avec la clientèle sont-elles maintenues ?



### Exemples de questions clés pour évaluer le modèle d'affaires



#### Chaîne de valeur

- Les processus de base sont-ils difficiles à reproduire pour les concurrents ?
- Les processus de base peuvent-ils être exécutés de manière rentable ?
- Les partenaires (p. ex. outsourcing) sont-ils impliqués de manière appropriée et ciblée ?



#### Offre de services

- L'offre de service réduit-elle les coûts, le temps ou les risques pour le client ?
- Les produits et services sont-ils coordonnés, y a-t-il des synergies ?
- Est-il possible d'établir un niveau élevé de satisfaction de la clientèle ? Y a-t-il des réclamations ?



#### Dimension client

- Est-il possible d'acquérir de nouveaux clients de manière continue ? La base clients se développe-t-elle ?
- Les canaux de vente sont-ils orientés vers les segments de clientèle ?
- Les clients sont-ils liés, par exemple, par une marque forte ou des coûts de changement de fournisseur élevés ?



#### Modèle de rentabilité

- Peut-on générer des revenus réguliers et des achats récurrents ?
- Pouvez-vous bénéficier d'économies d'échelle dans la prestation de services ?
- Les revenus couvrent-ils l'intégralité des coûts et un bénéfice raisonnable subsiste-t-il ?





## La croissance : un piège pour les liquidités ?

En période de changements économiques fulgurants, il est essentiel que les entreprises disposent de liquidités suffisantes. La pratique le montre : la pensée axée sur la hausse des ventes domine, les risques de la croissance sont sous-estimés, surtout dans le domaine des liquidités. Une planification appropriée des liquidités et financière est payante.

« Cash is king ! » est une maxime devenue commune, mais qui s'applique plus que jamais lors de mutations économiques profondes. Ces dernières offrent des opportunités stratégiques, mais pour les exploiter, il faut des liquidités et d'autres ressources financières. La croissance, les investissements ou les acquisitions par exemple doivent être financés au moment opportun. Mais le recours à la planification des liquidités et financière des entreprises est plutôt décevant, comme le constate l'étude de PwC intitulée « Corporate Performance Management – votre gouvernance d'entreprise est-elle performante ? » :

« Alors que les possibilités de financement externe se détériorent fortement, la planification des liquidités revêt une acuité croissante. Les entreprises doivent générer, couvrir et gérer ces liquidités elles-mêmes avec leurs cash flows internes, et identifier rapidement les éventuels manques de liquidités. Il convient donc de noter que la question de l'analyse et de la planification

intégrée des flux de trésorerie est encore partiellement sous-estimée. 22% des participants à notre étude n'analysent pas régulièrement leurs cash flows et n'ont donc pas d'aperçu transparent instantané de leurs flux de paiements ou de leur évolution. »

Comment expliquer cette négligence ? Les raisons sont aussi variées que les manières d'améliorer la planification des liquidités et financière. Il est essentiel d'adopter une approche qui réponde aux défis de l'entreprise tout en restant pragmatique.

### Les objectifs de vente dominant la gestion financière

Lorsque le chiffre d'affaires augmente rapidement, déclenchant d'énormes flux d'argent et de paiements, la problématique devient évidente. Le succès sur le marché engendre dans un premier temps une augmentation du carnet de commandes. Pour satisfaire les clients, on intensifie la production. À cette fin, l'entreprise doit pré-financer des coûts de matériel, de personnel et d'exploitation supplémentaires. Avant



la livraison, les commandes de clients augmentent donc d'abord le niveau de stocks, puis les créances clients. Les ventes aux clients ne se transforment en liquidités qu'au moment où les factures sont réellement payées. Par ailleurs, l'entreprise ne peut pas négliger les investissements puisqu'elle doit constamment adapter ses moyens et sites de production à sa croissance. Les postes mentionnés requièrent donc des liquidités suffisantes au moment opportun. Cela présuppose une planification appropriée. Celle-ci comprend d'une part la planification des liquidités à court terme, en général sur une base prévisionnelle glissante de 13 semaines ou au moins un trimestre, et d'autre part la planification financière, avec des projections souvent annuelles à un horizon de trois à dix ans. Cet horizon de planification dépend fortement du cycle d'investissement : si la durée d'utilité des

sites s'élève par exemple à dix ans, l'horizon de planification doit également couvrir une telle période.

#### Domination du compte de résultat

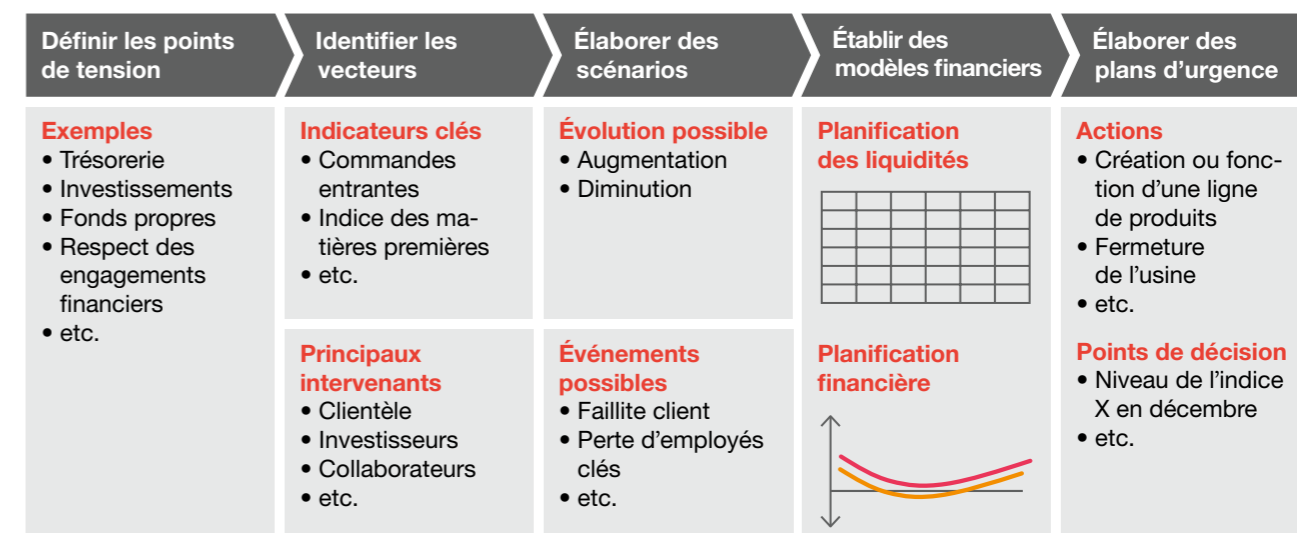
De nombreuses entreprises comprennent bien le concept des cash flows, mais ont du mal à l'implémenter. Elles mettent surtout l'accent sur le compte de résultat, et donc sur l'efficacité des recettes et des coûts. Voici un exemple pratique de cette logique : le directeur des achats acquiert de grosses quantités à un coût avantageux, mais acquiert aussi un entrepôt de matières premières surdimensionné qui absorbe des liquidités. Le directeur de la production accentue de bonne foi cette erreur en s'efforçant de réduire les coûts unitaires grâce à des volumes de production élevés. Cette décision contribue aussi à accroître les coûts de stockage. À son tour, le

directeur des ventes promet à ses clients une livraison rapide des produits désirés. Bien entendu, cette promesse ne peut être tenue qu'au prix d'un niveau de stocks élevé.

#### Gestion du fonds de roulement, discipline reine

De faibles niveaux des créances, des travaux en cours et des stocks sont les objectifs primaires d'une gestion du fonds de roulement bien pensée. La planification des liquidités en est l'instrument clé. La projection devrait donc être effectuée selon une approche ascendante « bottom up », et non « top down », comme c'est le cas pour la budgétisation. Les paramètres clés sont par conséquent les entrées de trésorerie (paiements de clients) et les sorties de trésorerie (paiements aux fournisseurs, collaborateurs, etc.). Cependant, il ne s'agit pas de se focaliser uniquement sur le résultat, mais également sur

## Planification de scénarios pour l'élaboration de plans d'urgence



la manière d'y parvenir : une prévision rigoureuse des liquidités permet de constater les écarts éventuels. L'entreprise peut alors gérer son fonds de roulement et son financement à court terme de manière active et libérer de précieuses liquidités. Celles-ci peuvent ensuite servir à effectuer des investissements ou à amortir la dette.

#### L'art de générer de la trésorerie

La gestion du fonds de roulement est une tâche de management ardue qui concerne plusieurs domaines de l'entreprise. La connaissance des flux de trésorerie et de l'immobilisation des liquidités est fondamentale pour bien comprendre l'entreprise dans sa globalité. La réduction des créances impayées constitue en général un premier et prompt succès. L'accélération des entrées de paiements renforce assez facilement le matériel de liquidités. En négociant des conditions de paiement favorables sur ses dettes fournisseurs, l'entreprise peut également améliorer son fonds de roulement, à condition de faire preuve de circonspection et d'une vraie compétence économique. Les instruments modernes de financement des chaînes de livraison

(p. ex. Supply Chain Finance) offrent à cet égard une situation « gagnant-gagnant » pour les producteurs et les fournisseurs. Les produits à faible marge représentent un défi en matière de stocks. Ils sont souvent convoités par de bons clients en complément de produits à forte marge. Il convient alors de définir des limites en termes de volumes ou de marchés par exemple. Autrement, l'entreprise peut décider de fabriquer ces produits uniquement sur commande.

#### Les scénarios améliorent la clairvoyance

Une planification par scénarios efficace est indispensable pour la gestion pérenne des liquidités et financière, notamment lors de périodes riches en changements. C'est uniquement de cette façon que l'entreprise peut se préparer de manière ciblée aux défis potentiels. Ainsi, un manque de liquidités apparaît obligatoirement dans la planification (quantitative) par scénarios. Des facteurs clés comme le prix des matières premières ou la croissance du secteur influent sur les liquidités. Tous les « points de tension » pour lesquels un basculement dans un domaine menaçant la survie de l'entreprise est

le plus probable doivent être mis en évidence. Si le manque de liquidités conduit par exemple à une telle situation, la question se pose de savoir comment le problème de liquidités prévu peut être résolu ou comment la sortie de fonds peut être réduite.

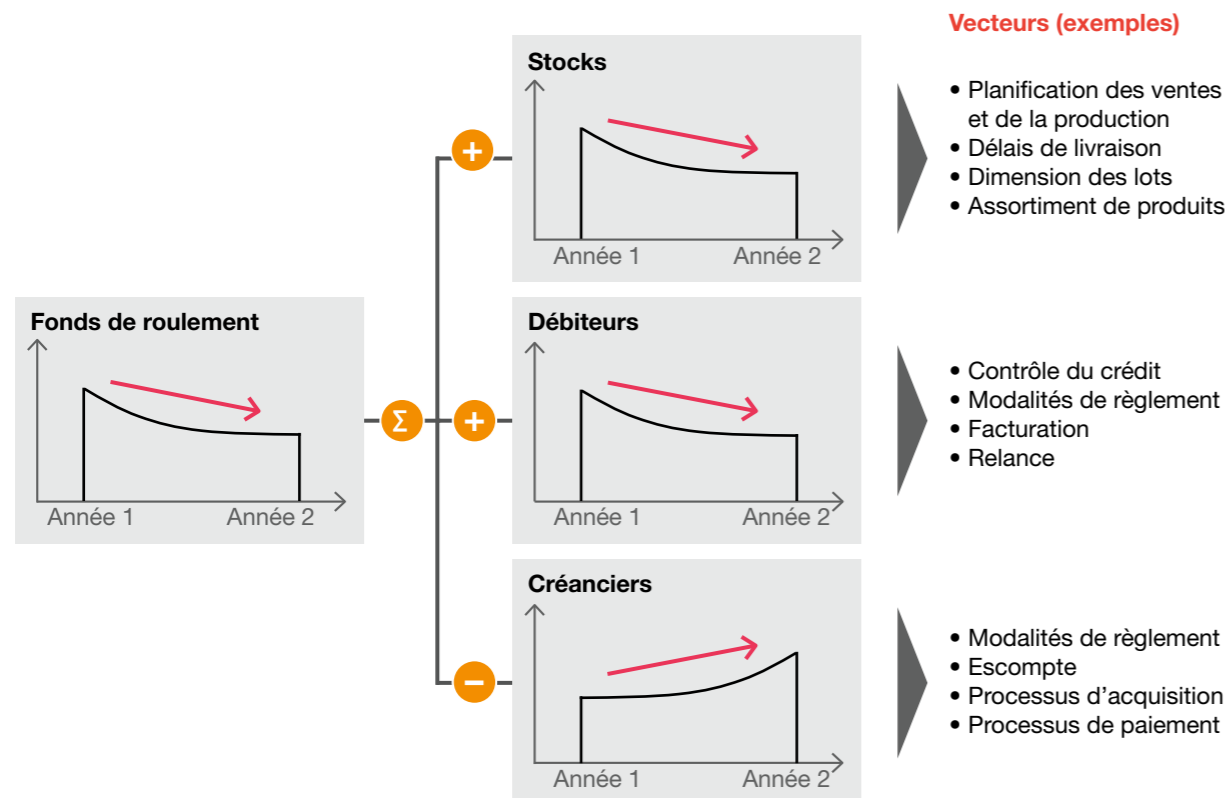
#### Pas à pas vers le plan B

Pour s'armer contre des évolutions négatives possibles, une procédure par étapes peut s'avérer judicieuse.

#### La planification financière sous-tend la stratégie et les investissements

À moyen et long terme, la société doit obligatoirement concilier ses investissements avec le financement de l'entreprise. En tant qu'élément de liaison, la stratégie de l'entreprise joue un rôle crucial à ce niveau. Les considérations stratégiques ont d'autant plus de force qu'elles reposent sur une planification financière efficace. D'expérience, nous recommandons une approche par scénarios et une représentation financière de ces derniers. Cela permet notamment de garantir que la stratégie approuvée conduit aussi à une rémunération au moins adaptée aux risques du capital investi en cas de survenance des paramètres de la planification.

## Possibilités de libération du capital immobilisé – illustrations







## Reporting à la direction : plutôt à peu près correct que précisément faux ?

La communication n'est convaincante que si elle est simple : les dirigeants de l'entreprise ont notamment la tâche clé d'identifier les aspects essentiels et de les faire passer dans des messages simples pertinents pour la gestion. Mais qu'entend-on par « pertinents pour la gestion » ? Et comment le reporting et la comptabilité des coûts et des prestations de l'entreprise (KORE) peuvent-ils y contribuer ?

**Trop de détails nuisent à la vue d'ensemble stratégique**  
Résumer les informations de façon concise : c'est un art qui renforce vraiment la qualité de la gestion. Mais le volume de « données pertinentes pour la gestion » recueillies et préparées est impressionnant, tant dans les entreprises que dans le secteur public. Dans de nombreux cas, ces rapports se concentrent peu ou pas du tout sur l'essentiel. Des présentations synthétiques ne seraient-elle pas justement déterminantes pour reconnaître immédiatement la situation actuelle et les évolutions ? Qu'en est-il du lien avec la stratégie ? Au lieu de se concentrer sur le degré de mise en œuvre des projets et objectifs stratégiques, on ne prépare

malheureusement souvent qu'une panoplie de divers paramètres et listes « habituels ». Il arrive par exemple que le lecteur doive parcourir un compte de résultat sectoriel de trois pages comprenant d'innombrables types de coûts et recettes. Il faudrait plutôt commencer par expliquer si la marge de couverture atteinte correspond aux attentes ou si le chiffre d'affaires suffit pour couvrir les intérêts et amortissements théoriques. Un autre exemple typique est celui des chiffres clés comme les trois niveaux de liquidité. En pratique, ces mesures sont généralement calculées sur la base d'un bilan qui remonte déjà à deux ou trois mois. Ces indicateurs apportent-ils vraiment une réponse à la question de savoir si l'entreprise peut

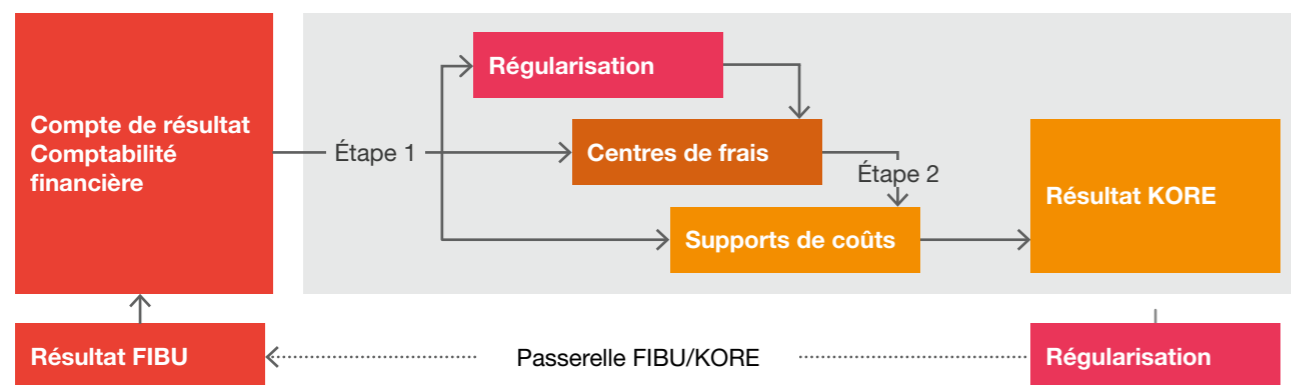


payer les salaires ou les amortissements de dette dus au cours des prochains mois ? Dans ce cas, la situation dérivée de la planification des liquidités et financière serait beaucoup plus utile. Il va de soi qu'il faut se servir de comptes prévisionnels glissants. Les dirigeants veulent essentiellement connaître l'ampleur éventuelle du besoin ou de l'excédent de liquidité. Ils peuvent alors savoir rapidement si un problème de financement est sur le point de survenir ou si des fonds

réalité ? C'est précisément à ce niveau que la comptabilité des coûts et prestations intervient. Elle permet d'identifier les flux de valeurs réels et de les documenter avec des valeurs de manière à ce qu'une déclaration substantiellement correcte soit possible. Le défi réside dans l'imputation, puisque seul un faible nombre de coûts peut être imputé directement à des produits concrets en général. En dehors du compte de résultat bien connu, une deuxième perspective est

machines, le nombre d'heures écoulées peut par exemple servir de grandeur de référence. Multipliées par un coût horaire, les heures peuvent alors être imputées au produit ou au porteur de coûts par le centre de frais prestataire. S'il n'existe pas de saisie de performance appropriée, on utilise des prélèvements ou des coûts additionnels. Cependant, ces procédures ne sont bien souvent pas suffisamment subordonnées au principe de causalité.

### Flux de valeurs issus d'une comptabilité par centres de frais et supports de coûts



peuvent être utilisés pour réaliser un investissement différé ou un amortissement extraordinaire.

#### KORE : où est-ce que je gagne de l'argent, où est-ce que j'en perds ?

Pour répondre à cette question, il faut d'abord rapprocher les coûts concernés avec les produits correspondants autant que possible selon le principe de causalité. Les entreprises en situation de crise disposent souvent d'une transparence extrêmement limitée. Leurs problèmes sont aggravés par le fait qu'elles manquent en général des bases fondamentales pour calculer les prix de manière fiable. Quels sont les frais de fabrication du produit A ? Combien coûte la fourniture de la prestation X au client Y en

donc nécessaire : la comptabilité des charges par centres de frais et par supports de coûts. L'illustration suivante montre de manière schématique comment les flux de valeurs évoluent.

En pratique, le centre de frais ou le support de coûts est enregistré lors de l'affectation au type de coût ou de produit (étape 1). À un deuxième niveau de comptabilisation, cela s'applique sans exception à tous les coûts et produits. Les centres de frais désignent ici des unités internes de prestations (p. ex. services ou machines significatives) qui utilisent leur prestation pour l'élaboration de différents produits et services. L'étape 2 consiste uniquement en l'affectation des coûts. Pour le personnel et les

Cela donne alors lieu à des distorsions significatives, en partie inconscientes, dans la déclaration de reporting. Une imputation proportionnelle au chiffre d'affaires a par exemple pour effet que les produits à fortes ventes sont forfaitairement pénalisés par des coûts plus élevés bien qu'ils n'en soient pas obligatoirement à l'origine. Les calculs qui en sont dérivés sont donc également affectés par ces erreurs.

#### Reporting uniquement sur la base des valeurs corrigées

Les informations destinées à la direction devraient exclusivement être élaborées sur la base de valeurs honnêtes et correctes concernant la gestion de l'entreprise. Il faut donc corriger dans KORE les écritures qui ont fait

l'objet d'une distorsion volontaire dans la comptabilité financière (FIBU), par exemple pour des raisons fiscales. Celles-ci doivent donc être comptabilisées dans des centres de frais de délimitation séparés dans KORE. Si la valeur de gestion d'entreprise correcte y est ensuite passée en contrepartie, la différence entre le « faux » FIBU et le KORE « correct » subsiste dans la délimitation à des fins de rapprochement. L'amortissement KORE (correct) est alors imputé aux centres de frais des installations d'exploitation correspondantes. À des fins de clarté, il est essentiel de concevoir un système KORE aussi simple et dénué de doublons que possible, selon le principe « Autant que nécessaire, aussi peu que possible ».

#### Reporting au niveau adéquat en appuyant sur un bouton ?

Malgré des systèmes informatiques à la pointe de la technologie, il est rarement possible de générer des informations de gestion adaptées au niveau souhaité en appuyant simplement sur un bouton. Les logiciels modernes doivent en priorité faciliter les transactions les plus diverses : commandes, factures fournisseurs, ordres de production, données d'exploitation, calculs, facturation clients,

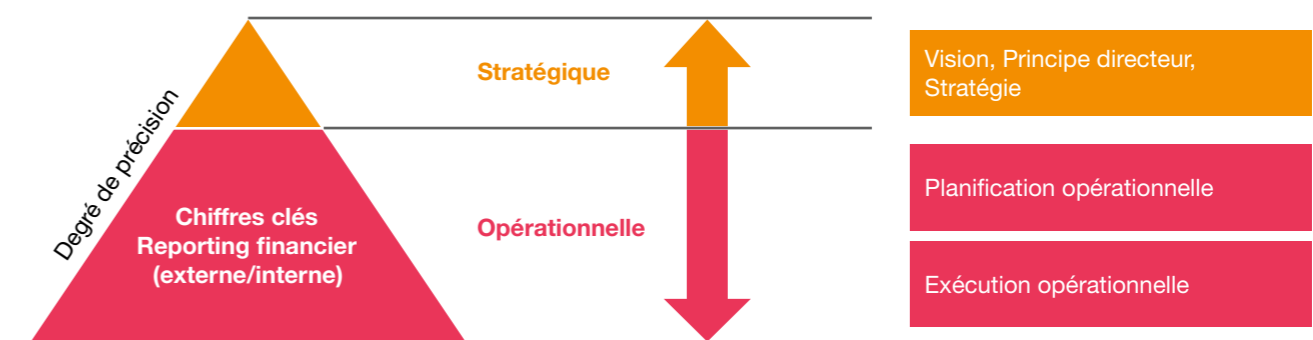
rappels, traitement des salaires, assurances sociales, etc. Ce n'est que dans une deuxième étape qu'ils servent à regrouper les données recueillies. Ce n'est pas le système informatique en soi qui est déterminant, mais plutôt la définition conceptuelle bien pensée de structures et dimensions riches en renseignements. C'est un passage obligé pour avoir des bases de données exploitables. Ainsi, si la rentabilité en termes de groupe produits, géographie, branche, etc. doit être représentable, les porteurs de coûts (et les systèmes pertinents à cet effet) doivent être conçus en conséquence au préalable. Cela nous ramène à la question de départ : qu'est-ce qui est vraiment pertinent pour la gestion et utile afin de mettre en œuvre la stratégie ? La réponse dépend des besoins des différents niveaux de direction. Si le responsable d'un centre de frais, par exemple, doit gérer, dans le même temps, des postes de coûts pour l'utilisation prédéfinie de collaborateurs/machines, il a surtout besoin de listes détaillées des coûts, d'analyses des temps d'absence ou de rapports horaires cumulés. Un directeur de division (responsable d'un groupe de centres de frais ou de supports de coûts) demandera en revanche où le chiffre d'affaires

est réalisé et si les coûts correspondants conduisent à une amélioration nette de la marge de couverture de l'entreprise entière. L'illustration suivante montre comment le couplage des informations de gestion du point de vue opérationnel initial (centre de coûts unique) au niveau condensé est de plus en plus associé à des considérations stratégiques au niveau de l'ensemble de la société.

#### La simplicité suppose que l'on comprenne la complexité

L'art d'un reporting efficace consiste finalement à reconnaître au préalable les vecteurs stratégiques et opérationnels significatifs sur le marché et dans le modèle d'affaires de même que les flux de valeurs de l'entreprise. Le caractère significatif importe ici davantage que la précision. Une compréhension commune profonde par l'ensemble de l'équipe de direction est indispensable à cette fin. L'élaboration d'un business plan assorti de mesures appropriées s'avère très efficace dans la pratique. Comme l'a très justement dit Albert Einstein : « Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément. »

### Degré de précision de l'information : direction stratégique vs direction opérationnelle







## Gouvernance d'entreprise des PME : gare à la vision tubulaire !

« Lorsque tout le monde pense de même, personne ne réfléchit beaucoup », affirmait Walter Lippmann, publiciste américain (1889–1974). C'est la raison pour laquelle les prises de décisions sont aisées dans les organes où tous partagent le même point de vue. Mais à long terme, l'uniformité d'opinion est-elle efficace pour la gestion d'entreprise moderne ? Permet-elle de discuter les différentes options de manière encore approfondie et critique ?

### La complexité augmente – irrémédiablement

Ce qui était approprié hier est déjà dépassé aujourd'hui. Les décisions sont de plus en plus multidimensionnelles, il y a souvent au moins deux solutions imparfaites. Les prises de décisions ne sont pas plus délicates uniquement pour les entreprises multinationales, mais également pour les PME. En effet, les connexions internationales influent très directement sur les schémas de demande régionaux.

### Pensée latérale et acceptation des conflits

L'entreprise doit-elle aller à gauche, à droite, ou continuer tout droit ? Elle a besoin d'une

culture d'ouverture et de pensée latérale ainsi que d'une certaine acceptation des conflits. On attend des dirigeants qu'ils aient des connaissances appropriées. Mais il vaut la peine d'envisager le recours précoce et responsable à des experts externes. La direction doit mettre en œuvre les décisions de manière systématique. Les Grecs anciens appelaient « kybernan » l'action de gouverner, c'est-à-dire « tenir la barre ». Dans le domaine maritime, le capitaine avait déjà, à l'époque, la responsabilité première du navire. Mais sur les bateaux modernes, il n'est pas le seul sur le pont : il pilote conjointement avec une équipe chevronnée. Il ne tient même que



très rarement la barre. Cette image illustre très justement la nécessité de prises de décisions attentives et intégrées. Il s'agit en effet de concilier les besoins de toutes les parties prenantes avec les intérêts à long terme des actionnaires.

Si l'entreprise se porte bien, les actionnaires, collaborateurs et autres tiers impliqués en bénéficient ensemble et à long terme. Une bonne gouvernance d'entreprise s'oriente donc sur des principes comme le sens des responsabilités, l'ouverture et la transparence des structures et processus, l'obligation de rendre des comptes et l'équité. Ce sont des prin-

## « Lorsque tout le monde pense de même, personne ne réfléchit beaucoup »

Walter Lippmann (1889–1974)

cipes d'éthique qui devraient aller de soi pour les dirigeants.

### Du management à la création de valeur à long terme

La gouvernance d'entreprise correspond à une direction et un contrôle durables de l'entreprise, par opposition au soutien opérationnel des décisions par le management. Une bonne gouvernance d'entreprise requiert une équipe de direction équilibrée dont les membres ont des exigences mutuelles et remettent en cause leurs opinions ouvertement. Dans une PME, l'actionnaire, le président du conseil d'administration et le gérant sont souvent la même personne. Il est alors particulièrement important que les intérêts des autres parties prenantes soient pris en compte, que la direction soit surveillée de manière ciblée, que la transparence soit une priorité et que les risques soient évalués

correctement. Cette longue liste de tâches ne devrait pas incomber à une seule personne.

### Le patron doit-il partir ?

En aucun cas. C'est toujours une question de domination : les hiérarchies fortes et les patrons puissants comportent un risque de « vision tubulaire ». Si le chef a une attitude autoritaire, plus personne n'ose s'exprimer ouvertement après un certain temps – il n'y a plus qu'un seul point de vue. Il est donc important d'appliquer le principe : « D'abord comprendre, ensuite se faire comprendre. » La qualité des analyses et évaluations en amont ainsi que le contrôle en aval représentent d'autres

aspects critiques. Sur une telle base, une équipe de direction peut prendre des décisions réfléchies et bien fondées sans enfreindre les hiérarchies ni compromettre l'autorité du patron.

### La transparence, un impératif absolu

La gouvernance d'entreprise moderne s'oriente sur l'utilité pour les propriétaires – à ne pas confondre avec la valeur actionnariale, approche à court terme controversée. Il s'agit en réalité d'une transparence qui permet aux actionnaires, au conseil d'administration et à la direction d'avoir accès aux mêmes informations. Le sujet de la gouvernance d'entreprise est régi par différents documents. L'article 716a, CO du Droit des obligations en établit le cadre juridique. Il définit les attributions intransmissibles du conseil d'administration. Deux d'entre elles sont

primordiales : « exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires » et « exercer la haute surveillance des personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données ». En outre, les directives d'économiesuisse formulées dans le « Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise » (CSBP) sont pertinentes pour les sociétés suisses ouvertes au public. Si des dirigeants, y compris de PME, ne prennent pas suffisamment en compte ces prescriptions, ils s'exposent à des risques de responsabilité vis-à-vis des parties prenantes pour violation du devoir de diligence.

### S'équiper contre les risques de responsabilité

Si une société prend des mesures et dispositions correspondantes à temps, elle peut éviter des cas de responsabilité du conseil d'administration et de la direction, une atteinte à l'image ou des redondances. Ces instruments sont en réalité des outils d'une gestion d'entreprise durable et servent à définir la situation, à planifier la trajectoire et à en contrôler la vitesse et l'orientation. Ils incluent notamment :

- Composition du conseil d'administration et de la direction : taille, expertise, répartition des rôles, etc.
- Mode de distribution des tâches et responsabilités – recours à des connaissances externes ou modération du processus, si nécessaire et approprié
- Culture d'ouverture, d'acceptation des conflits, d'équité dans les prises de décisions et la gestion
- Transparence et communication vers l'intérieur et l'extérieur adaptées au niveau

- Contrôle de la gestion et mesure des performances, incitation durable pour les dirigeants
- Respect des lois, des directives et des règlements, gestion des risques appropriée
- Documentation de la gestion (règlement d'organisation, statuts, procès-verbaux, etc.)

### Le business plan, un instrument clé

Un business plan clair et à jour couvre toute une série des aspects précités et les résume dans un seul document. La structure présentée ci-dessus a fait ses preuves parmi les PME dans la pratique. Au début, l'utilité d'un business plan n'est pas le document lui-même, mais bien le dialogue et les va-et-vient qui interviennent souvent en pratique jusqu'à sa finalisation.

Une gouvernance d'entreprise robuste bien comprise constitue la garantie d'un business plan efficace, complet et équilibré. En effet, des discussions globales ouvertes sont documentées dans le business plan et contribuent à son évolution permanente. Dans ce sens, le business plan offre aux dirigeants d'une PME un instrument précieux en vue d'une gouvernance d'entreprise moderne axée sur la pratique.

## Élaboration d'un business plan

- 1 Vue d'ensemble et récapitulatif**  
Aspects essentiels de la stratégie de base
- 2 Situation de départ**  
Portrait de la société, analyses externe, interne, financière
- 3 Conclusion sur la situation de la société**  
Analyse sommaire (SWOT), détermination des enjeux essentiels
- 4 Stratégie et objectifs**  
Vision, postes stratégiques de succès, segments de marché, positionnement de l'offre
- 5 Mesures, planification de la mise en œuvre**  
Stratégique, opérationnelle, financière
- 6 Planification financière**  
Compte de résultat, flux de trésorerie et bilan prévisionnels





## Transformation : les PME disposent d'un net avantage compétitif

La flexibilité et l'engagement personnel  
priment-ils sur la taille ?

Les connexions internationales croissantes et la forte dynamique des marchés influent très directement sur les schémas de demande régionaux, y compris pour les PME. Celles qui ne se différencient pas clairement risquent d'être évincées par la concurrence. Mais quel est le modèle d'affaires idéal ? Leadership des coûts ou différenciation par des solutions clients innovantes et la flexibilité ? Sur quoi faut-il mettre l'accent ? Quelle que soit la stratégie : la mise en œuvre requiert souvent une transformation de la situation actuelle vers la situation visée.



### Compenser les inconvénients de taille par la capacité au changement

Les petites et moyennes entreprises ont souvent des ressources et une capacité de risque limitées. En outre, leurs moindres volumes les désavantagent en principe par rapport aux grandes entreprises en termes de coûts. En revanche, les PME sont mobiles et personnelles. La spécialisation, la réduction de la complexité et la coopération sont critiques pour compenser les inconvénients liés à la taille. Une PME n'a rien à craindre si elle reste flexible et personnelle et qu'elle s'adapte constamment aux nouveaux facteurs externes ou internes de manière ouverte et consciente.

### Aborder le changement avec succès à l'aide d'une transformation consciente

« Dans l'histoire de la vie, rien n'est plus constant que l'évolution », selon le naturaliste britannique Charles Darwin (1809-1882). Sa théorie de l'évolution a été résumée par l'expression « la survie du plus apte » qui décrit la survie des individus les mieux adaptés. Mais ce principe s'applique aussi à la gestion d'entreprise. La transformation, au sens d'une approche processus pour l'évolution réfléchie de l'entreprise, ne vise pas des effets de coûts à court terme qui disparaissent rapidement. Bien plus, il s'agit de suivre une trajectoire sensée pour passer de la situation actuelle à la situation visée.

Les changements déclenchés peuvent survenir à travers différentes manifestations et combinaisons :

- La concurrence offre la même qualité à un prix beaucoup plus faible
- L'évolution des cours de change ou de nouvelles

prescriptions renchérissent notre offre sur le marché

- La nouvelle technologie des concurrents menace nos produits clés
- Des collaborateurs clés quittent notre société (ou notre principal concurrent), il est très difficile de les remplacer
- Il faut procéder à la succession de l'entreprise (pour des raisons d'âge ou imprévues)
- De nouvelles exigences de qualité des clients nous imposent de nouveaux processus et systèmes
- Le départ d'un client clé, des problèmes de qualité ou une croissance décevante de la nouvelle ligne de produits nous empêchent d'atteindre l'objectif de ventes et conduisent à une utilisation insuffisante des capacités
- La conjoncture économique ralentit en raison de la crise de l'euro, etc.

### Utiliser le changement comme une opportunité

Ceux qui ne réagissent pas à temps à la modification de facteurs risquent de s'effondrer à plus ou moins long terme. Il faut naturellement évaluer comment on réagit aux différentes modifications. L'activisme à courte vue ou l'adhésion à des tendances à la mode mènent rarement à l'objectif à moyen ou long terme. Il convient plutôt d'effectuer une analyse structurée et de concevoir une solution bien pensée.

### Pour survivre à long terme, il faut être meilleur ou différent des concurrents

La stratégie de l'entreprise décrit la tactique à long terme permettant de garantir l'avenir de la société. Dans ce sens, elle doit toujours permettre au capitaine et à son équipage de garder le cap vers les objectifs, même si la tempête se lève ou que des pannes se produisent sur le bateau (dans l'entreprise).

En haute mer, le vent peut tourner et la météo évoluer brusquement. Il faut réagir vite à cette nouvelle situation. Une préparation et un équipement appropriés ainsi qu'un équipage formé qui réfléchit activement et s'engage avec passion pour le bien commun : tels sont les facteurs qui permettent de réagir vite et bien.

### Aborder le changement avec une transformation structurée

On comprend aisément que l'évolution et le changement aient souvent lieu par petites étapes insignifiantes. Les collaborateurs engagés s'efforcent de leur propre initiative de discuter et favoriser des améliorations dans l'équipe. Ils peuvent le faire lors d'une rencontre fortuite près de la machine à café ou pendant une réunion sur l'utilisation de la nouvelle fraiseuse. Cela montre rapidement à quel point un équipage est mature lorsqu'il s'agit de gérer le changement. Pour aborder le changement dans le cadre de la gestion globale de l'entreprise – par exemple à cause de déclencheurs comme la force actuelle du franc suisse –, il convient de suivre une approche structurée.

### Continuer comme avant ?

Depuis toujours, les bons entrepreneurs et managers remettent en cause leurs modèles d'affaires. Mais aujourd'hui, par exemple, les technologies de l'information et la mondialisation offrent d'autres possibilités de concevoir un modèle d'affaires qu'il y a 20 ou 30 ans – que ce soit dans l'entreprise, chez ses concurrents ou chez ses clients. En outre, l'évolution fulgurante des marchés, des technologies et de la réglementation accélère le rythme des changements stratégiques. L'alternative à la transformation est de continuer comme avant. La question se pose alors de savoir pendant combien de temps l'entreprise sera en

mesure de livrer les bons produits au bon prix à la bonne qualité.

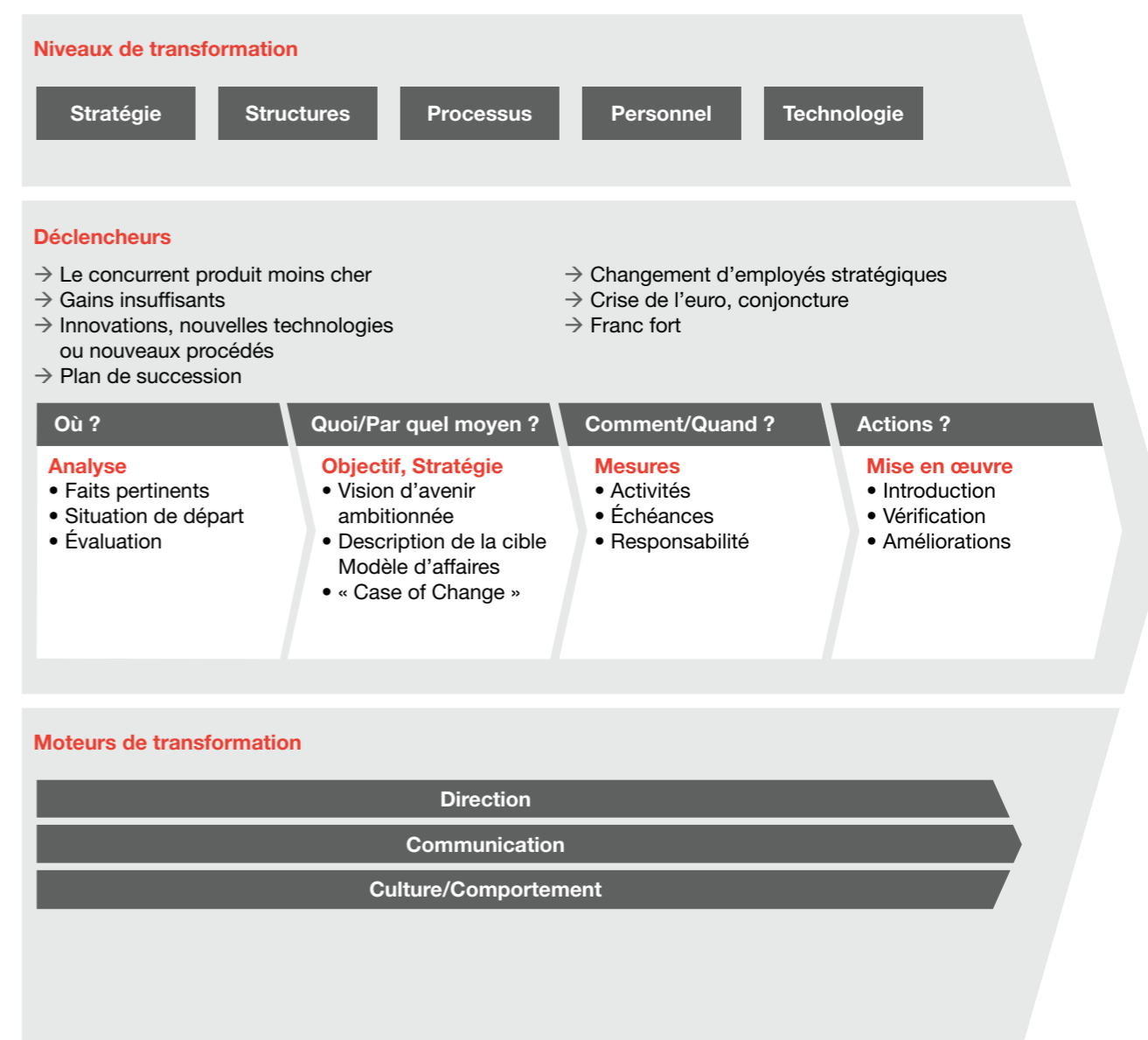
### La chaîne de valeur reste la priorité

Axer toutes les activités de la société sur le client est, et demeure, une discipline reine. Mais contrairement au passé, les entreprises n'offrent plus seulement des produits et prestations à leurs clients. Ces derniers veulent des solutions individuelles, parfois globales.

C'est à ce niveau que le marché offre d'importantes opportunités aux PME qui opèrent de manière flexible et personnelle. En fin de compte, le client veut également toujours optimiser sa chaîne de valeur. La relation au client est donc la meilleure lorsque les PME réussissent à apporter une contribution au client au plan opérationnel ou stratégique grâce à des interfaces optimales. Cela atténue aussi la pression sur les coûts

en permettant de différencier clairement la prestation fournie par rapport à la concurrence. Au lieu de se procurer des produits ou services distincts, le client entame alors une coopération avec le partenaire PME fiable pour obtenir un composant de machine plus important, par exemple. Et le client sait qu'il peut compter sur son partenaire PME. Tous deux en profitent, tant le client que le fournisseur, de manière personnelle et flexible.

## Modalités possibles d'un projet de transformation en sous-étapes coordonnées







## Numérisation: malédiction nébuleuse ou bénédiction lucrative ?

Ce sujet concerne et influence tous les secteurs. De nouvelles tendances de fond ont toujours émergé, mais la numérisation se distingue par une caractéristique cruciale : son évolution est exponentielle et non pas linéaire.



Les changements qu'elle provoque au niveau des marchés et des processus sont incalculables et quasiment imprévisibles. La nouvelle technologie ouvre donc, surtout pour les entreprises familiales et les PME, des opportunités auparavant inaccessibles en termes de modèles d'affaires et d'applications. Une société qui fait face au défi numérique de manière réfléchie garantit sa compétitivité actuelle et évite de gâcher son potentiel de succès futur. Ici, la priorité stratégique n'est pas la technique, mais plutôt la valeur ajoutée pour les clients.

**De meilleurs processus et de moindres coûts unitaires grâce à une intégration plus profonde**  
Dénommée Industrie 4.0, cette partie de l'initiative de numérisation bat son plein. Elle correspond à une quatrième révolution industrielle qui représente, au sens strict, un concept organisationnel. Les techniques modernes d'information et de communication permettent une intégration profonde de la production industrielle. Les gains d'efficacité ont pour objectif d'accroître la vitesse et la flexibilité, et donc de réduire les coûts unitaires.

Industrie 4.0 doit favoriser une production organisée de manière aussi autonome que possible : les personnes, les machines, les sites, la logistique et les produits communiquent et coopèrent aussi directement que possible aux niveaux pertinents. Il faut alors optimiser la chaîne de valeur plutôt que les étapes de production et éliminer autant que faire se peut la « pensée en silos des départements ». Par ailleurs, l'approche considère l'ensemble du cycle de vie produit (CVP) : de l'idée jusqu'au recyclage, en passant par le développement, la production, l'utilisation et la maintenance. Pour résumer,

quatre niveaux entrent en jeu (voir l'illustration ci-dessous).

Les possibilités concrètes varient selon les sociétés et les problématiques. En outre, Industrie 4.0 doit également être validée en fait de bon rapport coûts-bénéfices. Les possibilités numériques doivent rendre les processus plus efficaces, mais pas plus chers. Par exemple, les collaborateurs de l'après-vente pourraient identifier et produire sur place, sur une imprimante 3D, les pièces de rechange souhaitées. Cela est déjà possible pour les pièces en métal. En d'autres termes : si une entreprise n'est pas en pleine forme, elle est rapidement dépassée par la concurrence au niveau des coûts.

**Les modèles d'affaires numériques créent de nouvelles propositions de valeur**  
Pour réserver des vacances de nos jours, on ne feuillette plus de

catalogues épais comme il y a dix ans. À la place, diverses plateformes Internet offrent des informations complètes sur les destinations et les offres, y compris les évaluations d'autres clients. Cela apporte une transparence élevée sur l'offre et des possibilités de réservation directe. Les modèles d'affaires traditionnels des agences de voyage sont donc soumis à d'importantes pressions. Les bouleversements qui affectent actuellement le secteur en témoignent très clairement. Dans le secteur musical, la transformation numérique est déjà très avancée. En effet, la vente de supports sonores ou d'images a déjà été largement évincée par les services de streaming. La photographie est uniquement numérique aujourd'hui, ce qui a permis au modèle d'affaires des livres photos personnalisés d'émerger. Ces exemples montrent clairement que la numérisation peut

complètement bouleverser des modèles d'affaires qui étaient encore fructueux récemment ou les remplacer par de nouveaux modèles. Cela engendre de la valeur ajoutée pour les clients. En effet, lequel d'entre nous voudrait se passer de l'offre complète des services de streaming ?

Pour ne pas se retrouver tout à coup dans le camp des perdants de cette évolution, il faut observer minutieusement les changements et tendances du marché. On doit aussi remettre en question régulièrement son modèle d'affaires et sa différenciation par rapport à la concurrence. La nouvelle technologie offre-t-elle des opportunités sur de nouveaux marchés ? Où nous guettent d'éventuelles menaces et que fait la concurrence ? Faut-il s'at-

et ses sens, reste le principal décideur du côté du client.

**Utiliser au lieu de posséder – le fabricant devient-il un prestataire de services ?**

Maintenant, le fabricant de perceuses vend des trous et le producteur d'imprimantes fournit du papier imprimé. Ils abandonnent donc leurs anciens modèles d'affaires puisqu'ils offrent à leurs clients des services et non plus des appareils. On peut aisément transposer cette approche à d'autres secteurs, comme celui des véhicules d'entreprise par exemple. À la place d'une flotte de véhicules, l'utilisateur achète spécifiquement la mobilité requise. C'est exactement la logique qui guide les jeunes consommateurs : la plupart

mondial. En outre, ils reçoivent la marge entière grâce à la distribution directe dans leur e-boutique.

**La cybercriminalité, revers de la médaille**

Le service financier reçoit d'un fournisseur en Asie un e-mail apparemment authentique qui indique une nouvelle adresse de paiement pour les factures encore impayées. S'agit-il d'un subterfuge ? Cela se pourrait bien. Malheureusement, la numérisation offre également des opportunités pour de nouvelles formes de criminalité en col blanc. L'émergence de la cybercriminalité se développe également de manière dynamique. Face à cette nouvelle menace, il est fortement recommandé de se protéger avec des systèmes de sécurité et des processus de contrôle appropriés.

**La transformation numérique, une culture d'entreprise**

Malédiction ou bénédiction ? La numérisation est déjà là et progresse à grande vitesse. La question ne se pose pas en ces termes. Industrie 4.0 engendre d'ores et déjà de nets gains d'efficacité dans les chaînes de valeur. Par ailleurs, la conception réfléchie ou le perfectionnement d'un modèle d'affaires innovant par une société peuvent renforcer sa position concurrentielle de manière disproportionnée. La numérisation devient donc un facteur clé de succès. Il faut dès lors l'aborder de manière ciblée au niveau stratégique.

## « Malédiction ou bénédiction ? La numérisation est déjà en cours et se développe à un rythme effréné. »

tendre à de nouvelles offres de la part d'acteurs externes au secteur ? Pourrait-on associer certaines données clients à d'autres offres ? Comment évoluent les différents segments de clientèle sur le marché et où pourrait-on améliorer notre pénétration ?

La clé en matière de numérisation est de rester attentif aux nouvelles évolutions, de reconnaître les dangers éventuels et d'exploiter les opportunités de manière réfléchie. On n'est donc pas toujours obligé de développer un modèle d'affaires radicalement nouveau. Dans un avenir numérique, il se peut que la transformation constante des modèles d'affaires existants soit tout aussi prometteuse. Au final, n'oublions pas que l'être humain, avec ses besoins, ses émotions

d'entre eux ont bien un permis de conduire, mais ils achètent de moins en moins souvent une voiture privée. En revanche, ils ont recours aux prestataires de mobilité selon leurs besoins.

Mais comment cela est-il censé fonctionner de manière plus générale ? L'idée est de développer un modèle d'affaires innovant que les concurrents auraient beaucoup de mal à imiter. L'avance numérique de la société et son utilisation ciblée des nouvelles technologies sont déterminantes à ce niveau. Elles recèlent d'énormes opportunités, notamment pour les petites et moyennes entreprises. Par exemple, même un éleveur de bovins d'altitude de l'Engadine ou une chocolaterie du Toggenburg peuvent atteindre un marché

### Niveaux de conception Industrie 4.0



#### Interconnectivité

Les machines, les appareils, les capteurs et les personnes communiquent et coopèrent au sein du réseau à tous les niveaux appropriés.



#### Transparence de l'information

Les données des capteurs fournissent des informations complètes sur les éléments souhaités en temps réel ou rapidement et de manière fonctionnelle.



#### Assistance technique


Les systèmes soutiennent la prise de décision à l'aide d'informations synthétisées, visualisées et compréhensibles. L'individu est alors déchargé de certaines tâches ciblées et peut ainsi prendre des décisions plus rapidement.



#### Décisions décentralisées

Les systèmes cyberphysiques peuvent décider de façon indépendante et exécuter les tâches de manière aussi autonome que possible.





# Chaîne de valeur : penser de manière intégrée au-delà des frontières ?

Entretien : Marcel Baumgartner avec Roland Schegg et Martin Engeler

Optimisation au-delà des frontières de la société :  
passage obligé pour accroître l'efficacité et  
l'innovation ?



Je ne prends pas trop de risques en affirmant qu'il était beaucoup plus facile d'être un entrepreneur il y a 200 ans.

À cette époque, les sociétés avaient surtout une activité locale et elles élaboraient, fabriquaient et vendaient leurs produits de manière centralisée avec les ressources disponibles localement. La chaîne de valeur était donc beaucoup moins complexe qu'aujourd'hui. Quoi qu'il en soit, la chaîne de création de valeur était déjà optimisée au-delà des frontières nationales.

« La halle aux grains de Rorschach en est un excellent témoin historique. Comme les conditions climatiques de grandes régions de la Suisse orientale étaient plus propices à la production fourragère qu'à la culture céréalière, d'importantes quantités de céréales étaient importées d'Allemagne du Sud via Rorschach. Les princes-abbés de Saint-Gall ont donc doté le grenier situé au bord du lac de Constance, à la fois entrepôt et place de négoce, d'une fonction clé dans la chaîne de livraison de céréales de l'époque. »



Rorschacher Kornhaus

La mondialisation a fortement modifié les règles du jeu du marché au cours des dernières années en permettant une dissolution des frontières des sociétés, un renforcement des connaissances sur les clients, les marchés et les produits, et une individualisation des prestations offertes. De ce fait, les sociétés sont soumises à une forte pression concurrentielle et de coût et doivent constamment concevoir de nouvelles prestations pour répondre à cette dynamique du marché. Celles qui veulent « rester dans le coup » au plan économique doivent disposer d'une santé qui peut être mesurée à un étalon mondial direct (ou indirect).

**Aujourd'hui, la gestion de la chaîne de valeur est une discipline reine. Mais existe-t-il des approches qui restent aussi valables que par le passé ?**

Une approche qui reste fructueuse consiste à axer toutes les activités de l'entreprise sur le client. Mais contrairement au passé, les entreprises n'offrent plus seulement des produits et prestations à leurs clients, mais aussi des solutions globales

pour le processus de chaque client. Par exemple, ABB Turbo Systems AG ne vend pas seulement d'excellents turbocompresseurs pour moteurs marins, elle propose également leur maintenance dans le monde entier. À cette fin, ABB a établi plus de 70 centres de maintenance dans les principaux ports du monde. Les données relatives à chaque turbocompresseur sont sauvegardées dans une application Internet pour que ces 70 centres de maintenance puissent intervenir immédiatement. Les centres de maintenance informent également leurs clients des créneaux les plus avantageux. Le fabricant japonais Komatsu va encore plus loin : il assure la maintenance optimale de ses excavateurs et machines pour charges lourdes pendant leur vie entière. Pour ce faire, les données d'exploitation sont saisies en permanence et transmises aux centres de maintenance, y compris par satellite. Au lieu d'un excavateur, le client reçoit donc de plus en plus ce qu'il souhaite en réalité : une prestation d'excavateur.

« Ces deux exemples montrent que la gestion de la chaîne de livraison vise à améliorer l'efficacité opérationnelle de la société, mais aussi à réaliser délibérément des synergies au-delà des frontières de la société. »

Cela implique une collaboration étroite avec les fournisseurs et/ou clients. Cet aspect est notamment intéressant pour les sociétés de taille moyenne et les PME, car elles peuvent regrouper leurs forces limitées de manière ciblée dans des réseaux structurés.

**Il n'existe pas de recette universelle. Toutes les entreprises sont différentes. Mais y a-t-il des défis qui affectent la majorité d'entre elles ?**

L'un des principaux défis auxquels les sociétés sont confrontées est la gestion de la complexité tout au long de la chaîne de valeur. L'activité mondiale des entreprises et le recul du cycle de vie produit ont conduit à une nette augmentation de la complexité. Mais les entreprises peuvent clairement réduire cette complexité grâce à différents concepts et mesures.

**Parlons d'abord des processus internes. Le directeur des achats a son domaine, au même titre que le directeur de la production, le vendeur ou le CEO. Existe-t-il un potentiel d'optimisation à ces points intermédiaires ?**

Effectivement, les entreprises disposent souvent d'un grand potentiel d'optimisation au niveau des processus internes. Une mauvaise coordination entre des unités largement autonomes telles que la production ou les ventes peut conduire à des « silos de planification » qui n'échangent pas d'informations les uns avec les autres ou qui n'échangent des informations que tardivement. Il en résulte, en raison des tampons de sécurité, des stocks et des coûts de transport élevés qui pourraient être évités. Une transparence informationnelle accrue, l'automatisation d'étapes de travail et l'introduction de normes acceptées par tous permettent d'améliorer la coopération.

**La croissance réalisée par une société au fil des années est largement organique. N'est-il pas très difficile de briser ses normes et modèles de comportement ?**

La modification du modèle de comportement et des normes requiert du temps et une compréhension de la situation de

chaque collaborateur. Au début, les individus ont souvent tendance à rejeter le changement. En communiquant une vision claire acceptée par tous, en décrivant les premiers succès et en utilisant d'autres outils, on atteint souvent un bon niveau d'acceptation dans des délais étonnamment brefs. Si les collaborateurs acceptent le nouveau modèle de comportement et les nouvelles normes, ils essaient vite de les mettre en œuvre. Mais il faudra encore communiquer, se montrer patient et procéder à un contrôle ciblé des changements avant l'intégration définitive des nouveaux standards et modèles de comportement.

**Vous conseillez de nombreuses sociétés. Trouvez-vous une oreille attentive à cette problématique ?**

L'optimisation de la chaîne de valeur est tout à fait d'actualité en raison des pressions concurrentielles croissantes. Au cours des dernières années, nous avons donc mené de nombreux projets dans ce domaine ardu de la gestion d'entreprise. Ils concernaient surtout la gestion du fonds de roulement, l'externalisation ou l'internalisation d'activités à valeur ajoutée, l'optimisation des sites de production, l'augmentation de la transparence de la chaîne de valeur ou la réduction des complexités. Actuellement, beaucoup de sociétés s'efforcent d'harmoniser leurs processus et systèmes informatiques et de réduire leurs stocks. Elles sont aussi intéressées par l'optimisation des processus d'approvisionnement et par l'optimisation fiscale tout au long de la chaîne de valeur.

**Mais des CEO continuent sûrement de vous dire qu'aucun**

**changement n'est possible dans leur chaîne de valeur parce que les dangers sont trop importants.**

Les affirmations de ce type sont moins fréquentes depuis quelques années. Les dirigeants sont, pour la plupart, de plus en plus conscients du fait que leur chaîne de valeur fait l'objet d'une évolution permanente et que des changements sont nécessaires. Ils doivent donc adopter une perspective qui dépasse les frontières de leur entreprise pour pouvoir identifier et réaliser un nouveau potentiel de synergies.

**Mais l'essentiel est bien qu'une société soit efficiente ?**

La chaîne de valeur ne devrait pas être polarisée sur l'efficacité, mais être conçue en vue d'un équilibre entre l'efficacité et la flexibilité.

« Une flexibilité élevée et des coûts de processus bas sont des objectifs contradictoires. »

Si l'on veut avoir des coûts bas, on fabrique uniquement des produits standardisés qui ne laissent aucune place à des ajustements spécifiques aux clients. La meilleure façon de concilier ces deux objectifs est de produire des modules standardisés qui sont configurés selon les besoins individuels. Le secteur automobile le fait par exemple très bien depuis des années : la configuration de base des véhicules peut être individualisée avec des équipements selon les besoins, en échange d'une compensation appropriée évidemment.

**Passons maintenant aux processus externes. On évoque de plus en plus souvent les opportunités qui s'offrent aux PME sur les marchés étrangers.**



### **Mais le danger de « dispersion » existe-t-il encore ?**

Il faut absolument planifier sa croissance. Le danger de dispersion peut être évité avec une expansion réfléchie par étapes sur de nouveaux marchés.

« Un business plan efficace fondé sur un modèle financier et des analyses qualitatives constitue une base de décision indispensable pour les dirigeants. »

Il est particulièrement intéressant pour les PME d'investir du temps et des ressources dans l'élaboration de plans d'affaires, d'autant plus qu'elles peuvent souvent être incomparablement plus touchées par de mauvais investissements en raison de leur capacité de risque limitée.

### **Les distances ont en quelque sorte diminué avec la mondialisation. En termes de processus, est-ce que l'emplacement de ma production importe encore ?**

L'emplacement des sites de production a d'importantes implications pour la chaîne de valeur, surtout au niveau de la logistique et de l'assurance-qualité. Lorsqu'on évalue une délocalisation de la production, on doit donc prendre en compte les coûts de production, mais aussi les frais de transaction supplémentaires entre le nouveau site et la maison mère, les coûts de contrôle et d'autres frais logistiques, par exemple. En outre, il ne faut pas sous-estimer les pertes d'interface dues aux différences culturelles. En Asie par exemple, le monde des affaires et du travail est régi par des règles très différentes de celles d'Europe de l'Ouest ou des

États-Unis. Enfin, il faut veiller à préserver la capacité de gestion sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

### **Il n'est pas rare que les entreprises hésitent entre les deux pôles que sont « avoir une offre aussi large que possible » et « se concentrer sur l'essentiel ». La deuxième option serait sûrement la plus avantageuse en termes de chaîne de valeur ?**

Une réduction du nombre de variantes de produits, de canaux de distribution et de grilles tarifaires peut effectivement diminuer la complexité de la chaîne de valeur. Cependant, un resserrement de l'offre ne devrait être entrepris que si le manque à gagner qui en découle est inférieur à la réduction des coûts de complexité. Mais en modularisant son offre, on peut trouver une voie intermédiaire intéressante selon la situation.

### **Quoi qu'il en soit, le boulanger local d'autrefois ne proposait pas encore de boissons.**

Pour les clients, il est pratique de ne pas devoir se rendre dans un autre magasin pour acheter une boisson. Pour le boulanger, cette approche peut être judicieuse si elle lui permet de mieux tirer parti de sa surface de vente et d'avoir une activité complémentaire rentable. Dans ce cas, c'est probablement une situation « gagnant-gagnant » pour le client et le boulanger.

« En principe, il faut se méfier des affirmations génériques. La structure du portefeuille de produits et de prestations doit toujours être évaluée au cas par cas et de manière individuelle. »

Le bien-fondé d'un élargissement ou d'un rétrécissement de la gamme est en général directement lié aux atouts de l'entreprise et aux opportunités du marché.

### **Est-ce que cela signifie qu'un CEO a intérêt à réduire la complexité de sa société avant de coordonner ce qui existe de manière judicieuse ?**

La complexité peut être réduite en diminuant le nombre de variantes de produits, mais aussi en modularisant les produits et prestations en vue d'une configuration spécifique aux clients, en externalisant des processus non critiques à l'activité, en se focalisant sur les clients très rentables ainsi qu'en harmonisant et en standardisant les processus. Malgré tout, un CEO doit constamment surveiller la marge de couverture de sa gamme et en revoir les éléments déficitaires de manière critique. D'un point de vue stratégique, il est important qu'il connaisse entre autres les atouts de la société, la différenciation claire par rapport à la concurrence et les opportunités de marché – ce qui nous ramène au sujet du business plan efficace.

### **Il faut du courage pour réduire son chiffre d'affaires. Il faut du courage pour rejeter des offres.**

Absolument. Le courage entrepreneurial est indispensable. Mieux on connaît son marché et sa société, plus on est capable de prendre des décisions parfois très délicates de manière assurée et avisée. Mais en fin de compte, cela n'a qu'un rapport indirect avec les volumes. Ce qui importe le plus est d'atteindre une rentabilité adaptée au risque de l'entreprise. L'accent

sur un chiffre d'affaires « rentable » est donc un élément clé.

### **Tout ce dont nous avons discuté jusqu'ici semble clair et simple. En théorie, on devrait pouvoir concevoir un processus idéal. Mais en pratique, on a affaire à des individus.**

« Dans la réalité, il n'y aura jamais de processus parfaits, même s'ils sont complètement standardisés ou automatisés. »

L'important est qu'une société améliore en permanence ses processus et les adapte constamment aux conditions du marché. Nous devons toujours rester ouverts à la flexibilité et à la créativité.

### **Comment puis-je avoir une transparence d'information optimale dans tous mes processus ?**

La comptabilité d'exploitation, ou « management accounting », de l'entreprise peut jouer un rôle important à cet égard en apportant de la transparence sur les flux de valeurs

transparence d'information aussi élevée que possible.

Les efforts fournis pour atteindre cette transparence devraient rester dans des limites raisonnables. Mais quelles sont ces limites ? Encore une fois, la réponse dépend de l'entreprise et du cas particulier. On arrive à trouver le juste milieu en suivant des principes connus comme « autant que nécessaire, mais aussi peu que possible » ou « plutôt à peu près correct que précisément faux ». Certes, une comptabilité des coûts et prestations bien structurée et ininterrompue ainsi que la standardisation des processus facilitent la collecte de données et le filtrage des paramètres pertinents pour la gestion. Mais la gestion de la chaîne de prestations doit aller au-delà des frontières de sa propre entreprise. La société peut accroître la transparence si elle implique ses fournisseurs et est constamment informée de leurs statuts de livraison par exemple. L'implication d'un fournisseur peut même aller jusqu'au point où celui-ci gère les stocks de l'entreprise (vendor-managed

rapidement de toutes les informations dont elles ont besoin. Ce processus est donc déjà lancé par l'ordre du client. Dans l'idéal, on peut créer une chaîne de prestations bien coordonnée tout au long de la chaîne de valeur. On peut même imaginer que des sociétés de la chaîne de prestations créent de nouvelles innovations et les mettent en œuvre avec succès sur le marché grâce à la mise en commun de leurs atouts et capacités.

## **« Tous les jours, les cadres de ma société devraient aller s'asseoir au parc à 16 heures et réfléchir à l'entreprise et aux marchés. »**

CEO d'une entreprise d'environ 250 collaborateurs sur le thème du leadership vs management

significatifs de la société. Mais ce qu'on recherche est une communication consciente des informations pertinentes pour la gestion, plutôt qu'une

inventory). Une gestion coopérative des commandes peut aussi garantir que toutes les entités impliquées dans la chaîne de valeur disposent à temps et



# Strategy Health Check

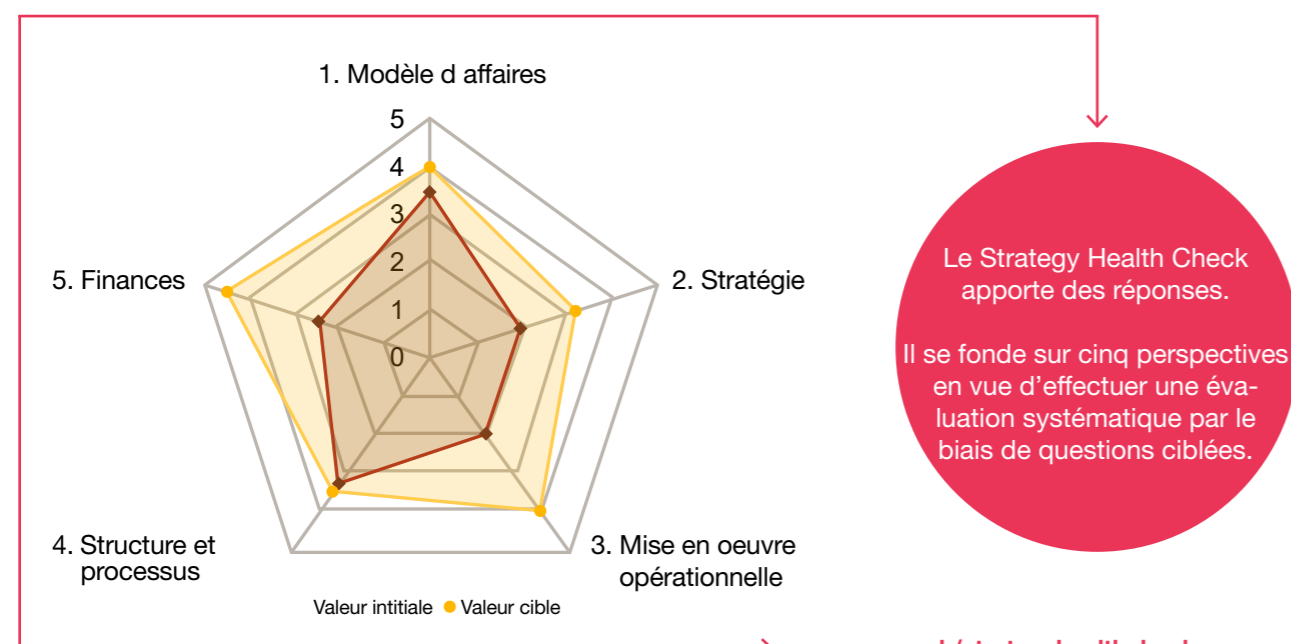
## Analyse de société interactive pour les sociétés de taille moyenne, les PME, les divisions de groupes et les entreprises familiales

Le succès est une question de qualité, non de taille. Les sociétés de taille moyenne et les PME, notamment, sont confrontées à des défis stratégiques de plus en plus complexes.

PwC dispose d'une expérience et d'une expertise sur de nombreuses années. Vous pouvez compter sur cette expérience.



- Quelle est la force de votre entreprise aujourd'hui ?
- Quelles lacunes stratégiques faut-il combler ?
- Où vous situez-vous par rapport à votre domaine d'activité ?



Le Strategy Health Check apporte des réponses.

Il se fonde sur cinq perspectives en vue d'effectuer une évaluation systématique par le biais de questions ciblées.

[www.pwc.ch/strategyhealthcheck](http://www.pwc.ch/strategyhealthcheck)

# À propos de nous – comment nous vous aidons à progresser

Le succès est une question de qualité, non de taille. Cet aspect est très important à nos yeux, surtout pour les PME, les entreprises familiales et les institutions publiques. C'est la raison pour laquelle nous vous accompagnons dans votre cheminement vers le succès et partageons vos responsabilités. À cet égard, nous vous faisons profiter de la créativité, de la longue expérience, des instruments éprouvés et du vaste réseau de PwC. Nous développons ainsi des solutions appropriées et modulaires à valeur ajoutée.

Notre équipe de conseil économique vous aide à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles sur les innovations du modèle d'affaires, la stratégie, la planification des liquidités et financière ainsi que les restructurations. Dans votre projet, nous coordonnons les interactions entre les ressources, la destination, le secteur public, les banques et les prestataires de services.

Vous pouvez compter sur les prestations suivantes du conseil économique (liste non exhaustive) :

- Planification d'affaires et financière : stratégie, mesures, finance
- Modèles d'affaires innovants et élaboration de vos options stratégiques
- Restructuration, amélioration de la rentabilité, assainissement
- Planification financière intégrale, reporting financier et calculs
- Analyse de l'entreprise et revue du business plan

Parlez-nous de votre avenir. Nous serions heureux d'en discuter avec vous.

### Roland Schegg

Director, PwC Consulting, E-MBA gestion d'entreprise, auditeur dipl. et économiste d'entreprise HES dipl.  
roland.schegg@ch.pwc.com

### Benjamin Gietzendanner

Senior Manager, PwC Consulting, Docteur ès sciences économiques en stratégie et management  
benjamin.gietzendanner@ch.pwc.com







[www.pwc.ch/pme-consulting](http://www.pwc.ch/pme-consulting)

PwC. Le but de PwC est de développer la confiance dans la société et de résoudre des problèmes importants. Nous sommes un réseau d'entreprises membres présentes dans 158 pays et regroupant 208 000 collaborateurs. Ceux-ci s'engagent à délivrer des services d'audit, de conseil juridique et fiscal, ainsi qu'un conseil économique, afin d'offrir une plus-value pour l'économie et en particulier pour les entreprises. Chez PwC Suisse, 3258 collaborateurs et associés s'y emploient, dans 14 sites en Suisse et un dans la principauté du Liechtenstein. Pour en savoir plus et nous dire ce qui compte pour vous, rendez-vous sur notre site [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch).

© 2019 PwC. « PwC » fait référence au réseau international de PwC et/ou à une ou plusieurs de ses entreprises membres, chacune étant une personne morale différente. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).