



## Stratégies pour petites entreprises... en période de crise (1<sup>ère</sup> partie)

Il y a un mois, nous rapportions dans ces colonnes les résultats d'une enquête internationale relative aux PME face à la crise actuelle. Nous en retenons ces trois principaux enseignements : neuf PME belges sur dix ressentent déjà négativement la crise ou s'attendent à ce que ce soit le cas prochainement ; les salariés de 62% des entreprises belges sont inquiets pour leur avenir ; et la plupart des patrons n'auraient pas de solution alternative si les crédits bancaires leurs étaient retirés.

Les dirigeants, associés et actionnaires n'ont probablement jamais vécu connu une période de changements comme celle que nous vivons. Si le changement emporte de grands risques et aussi souvent de belles opportunités, comment éviter les premiers et saisir les secondes ?

C'est pour répondre à cette question que nous proposons trois stratégies aux chefs d'entreprises, qui correspondent à trois priorités actuelles : revisiter les « formules de valeur » de l'entreprise, adapter son fonctionnement opérationnel et être très attentif à la gestion de la trésorerie. Nous introduisons les deux premières dans les paragraphes qui suivent et consacrerons un article à la troisième dans un mois.

La réussite d'une entreprise dépend de son modèle opérationnel, et les bons modèles opérationnels reposent souvent sur des « formules de valeur ». Répondre aux quatre questions « que » (vendons-nous ?), « qui » (achète nos produits ou services ?), « pourquoi » (les achètent-ils ?) et « comment » (gagnons-nous de l'argent ?) facilite la définition du modèle opérationnel.

Parmi ces quatre questions, privilégier le « pourquoi » et le « comment » permet de comprendre les formules de valeur de chaque entreprise. Vous pouvez maintenant compléter ces deux phrases pour votre société : d'abord le pourquoi des choses : « les clients viennent chez nous parce que... » Il y a toujours au moins une raison et parfois souvent plusieurs qui motivent les clients à fréquenter votre entreprise. La seconde phrase que vous pouvez compléter est « Ce qui nous permet de générer de la marge, c'est ... ». Achetez-vous moins cher, votre production est-elle plus effective, votre structure plus légère que celle de vos concurrents ?

Quant aux « qui » et au « quoi », ils complètent le modèle opérationnel. Les formules de valeur, qu'elles soient protégées légalement (une marque, un brevet) ou non (une recette, un service supérieur, une exclusivité de distribution) ne sont pas garanties à vie, a fortiori en périodes de grands changements (le marché de la photo argentique illustre à lui seul cette idée). Chacun doit connaître ses formules de valeur, leur degré de risque et leur stabilité.

Mais la crise actuelle n'est pas le seul facteur de changement de notre environnement : la technologie et l'émergence de l'économie digitale s'y ajoutent, l'amplifient. De nouvelles activités émergeront, d'autres seront pour le moins chahutées. C'est pourquoi les entreprises doivent réévaluer leurs formules de valeur.

Lorsqu'elles ont été validées, vient alors le moment de revisiter les paramètres essentiels de l'entreprise, pour éventuellement en modifier le fonctionnement. C'est la deuxième stratégie, dont voici quelques exemples de mise en pratique.

Commençons par l'examen des produits et services délivrés. Un des indicateurs sera le niveau et la rotation des stocks, que ce soit en nombre de jours par rapport aux ventes ou le nombre de fois que les stocks « tournent » en douze mois. Pourquoi y être attentif ? Car en cette période de crise, la demande évoluera

probablement. Imaginez que vous réduisiez vos stocks mais que leur rotation baisse en même temps. Cela signifierait que vos ventes chuteraient encore plus vite que vos stocks !

Il peut être aussi intéressant de (faire) comparer certains indicateurs à ceux de concurrents directs ou de tout le secteur. C'est facile en Belgique, puisque presque toutes les sociétés doivent publier leurs comptes annuels. Tout ce qui pourrait augmenter la trésorerie de l'entreprise, dont nous verrons des indicateurs le mois prochain, devrait être réexaminé. Pensons notamment aux activités favorisant le développement futur de l'entreprise : faut-il les couper ou pas ? Quelle est l'arbitrage entre la contraction des coûts, les effets d'une temporisation et le redémarrage ultérieur ? L'indicateur clé sera le « payback », soit la période nécessaire à l'équilibre de l'activité remise en cause.

Votre entreprise devrait fonctionner comme un ensemble de mécanismes bien huilés. En pratique, il vous sera peut-être utile d'adopter de nouveaux systèmes et procédures. Tout d'abord, en utilisant les nouvelles technologies lorsque c'est possible et favorable. De plus en plus de services sont proposés sans investissement de départ et moyennant un abonnement périodique : l'outsourcing de la comptabilité, la gestion de projets, le CRM...

Ensuite, en comprenant et en évaluant les conséquences des changements informatiques : Faut-il systématiquement passer aux nouvelles versions de logiciels ? Cela va-t-il réduire les coûts, faire croître les ventes ou la productivité, qui restent les objectifs prioritaires ? Est-ce bien le moment de renouveler une partie non stratégique du parc informatique ?

Enfin, en cherchant à renforcer l'efficacité interne, en favorisant l'émergence d'idées et de propositions, d'où qu'elles viennent dans l'organisation ; en recherchant d'éventuelles failles dans le système, avant que leurs conséquences ne deviennent trop onéreuses ou fatales. En espérant, bien entendu, que la résistance au changement ne soit pas trop forte.

Ce ne sont que quelques exemples d'actions qui peuvent être engagées pour renforcer l'efficacité de l'entreprise en adaptant son fonctionnement. Après cette stratégie et la revue des formules de valeur, nous introduirons dans un mois la troisième priorité, à savoir mobiliser la trésorerie.

Charles Markowicz  
Associé  
Costmasters  
Comptable-fiscaliste ipcf  
[chm@costmasters.com](mailto:chm@costmasters.com)