
GRANDIR, SURVIVRE, FLEURIR

Assemblée générale – ECOPARC
28 mai 2019

Dr. Leila Schwab
Directrice adjointe groupe SCHWAB - Gampelen
Chargée d'enseignement - Université de Neuchâtel

- **CONTEXTE**
- **PREMIÈRE PARTIE:**
 - Comprendre les décisions liées à une phase de croissance
 - Décortiquer les étapes
- **DEUXIÈME PARTIE:**
 - Observer une période de croissance complète
 - Anticiper les décisions qui vont apparaître
- **TROISIÈME PARTIE:**
 - Modéliser une phase de croissance
 - Mesurer le risque de faillite et identifier les éléments qui peuvent le réduire
- **CONTRIBUTION**



SCHWAB SYSTEM

BOIS - BATIMENT - AUDITORIUM

[VOIR LE FILM DE L'ENTREPRISE](#)

ALYEM

ELEVATE YOUR BUSINESS



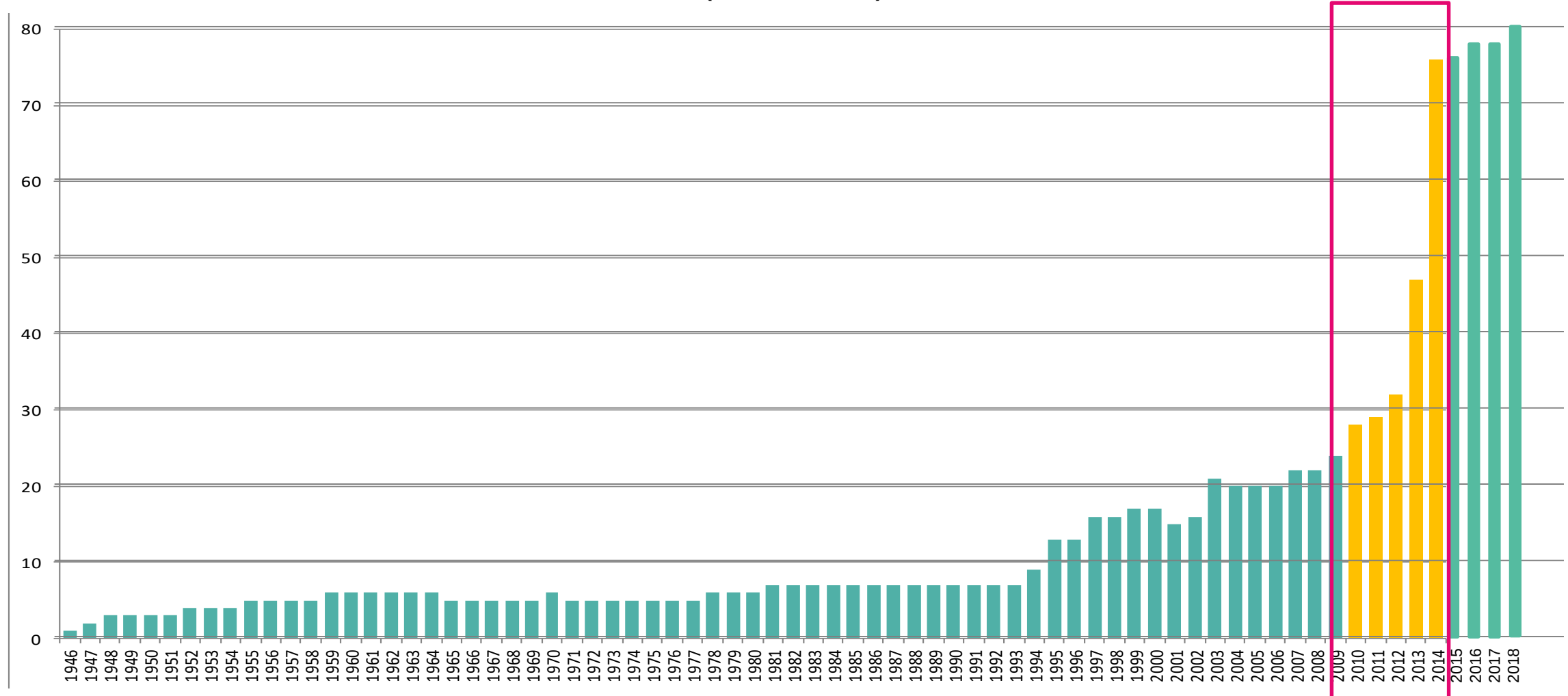
ESCAPE ROOF

BY SCHWAB SYSTEM



CONSTRUCTION IS INFINITE

Nombre d'employés fixes de SCHWAB-SYSTEM
(1946-2018)

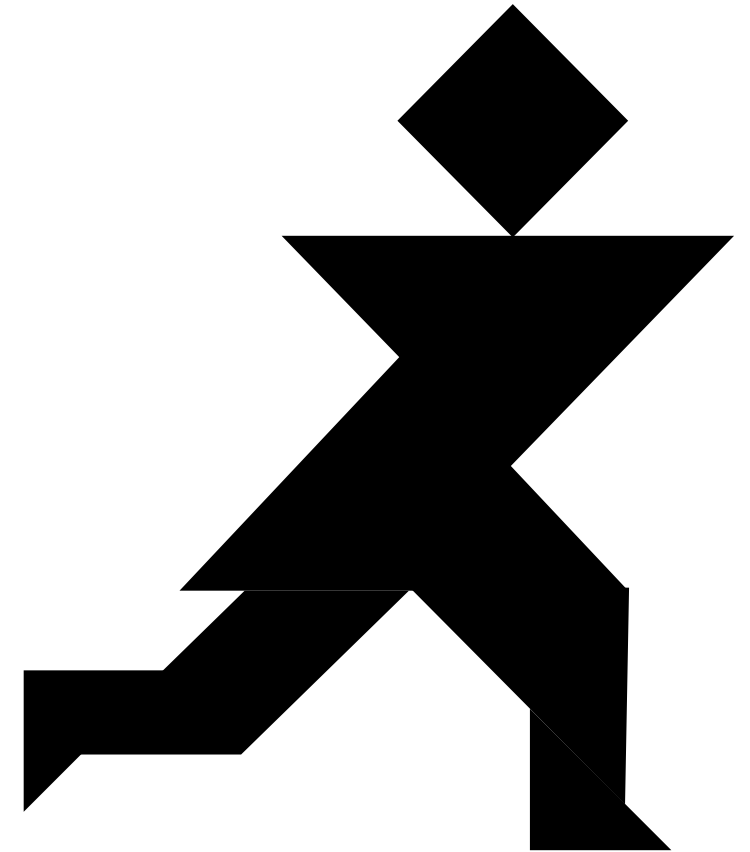


CROISSANCE D'UNE ENTREPRISE:

augmentation de la taille d'une entreprise,
mesurée d'une période à une autre
(Penrose, 1959)

DÉFINITION POUR CETTE RECHERCHE:

Croissance durable d'une entreprise =
"rythme de croissance approprié qui permet à une entreprise d'augmenter son capital économique, social et environnemental afin d'améliorer sa compétitivité globale"

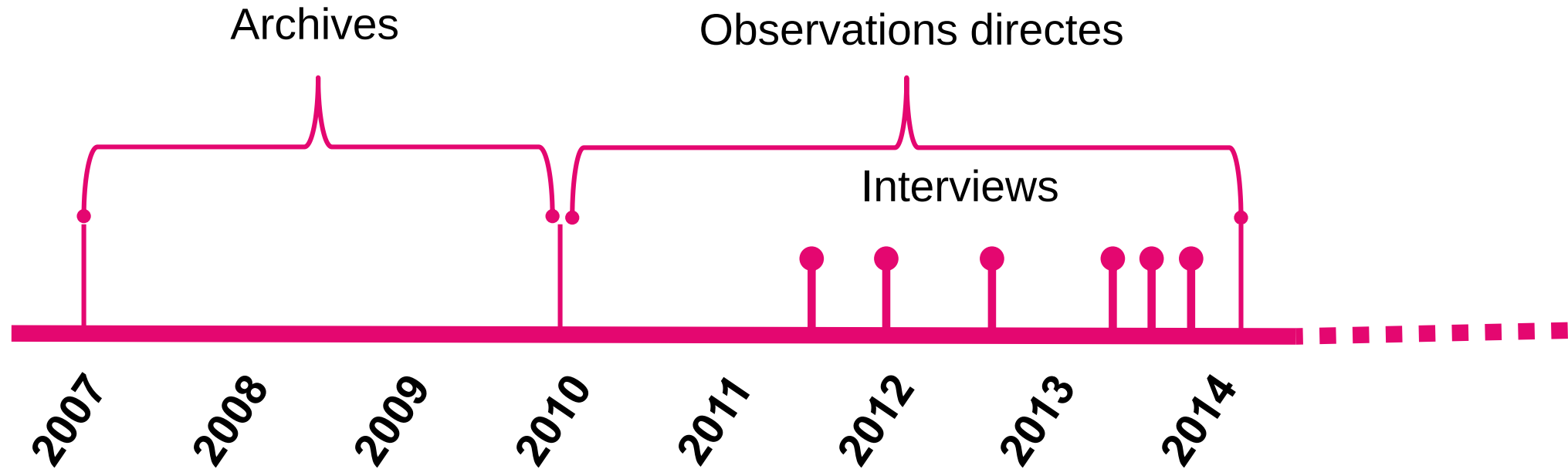


COMPRENDRE LES DÉCISIONS LIÉES À LA CROISSANCE

PARTIE 1

- 1. QUELS TYPES DE DÉCISIONS DOIVENT ÊTRE PRISES RÉGULIÈREMENT PAR UNE PME EN CROISSANCE?**
- 2. QUELLES SÉQUENCES (SÉRIES D'ÉTAPES) PEUVENT ÊTRE OBSERVÉES AU SEIN D'UNE DÉCISION?**

- **COLLECTE DES DONNÉES**

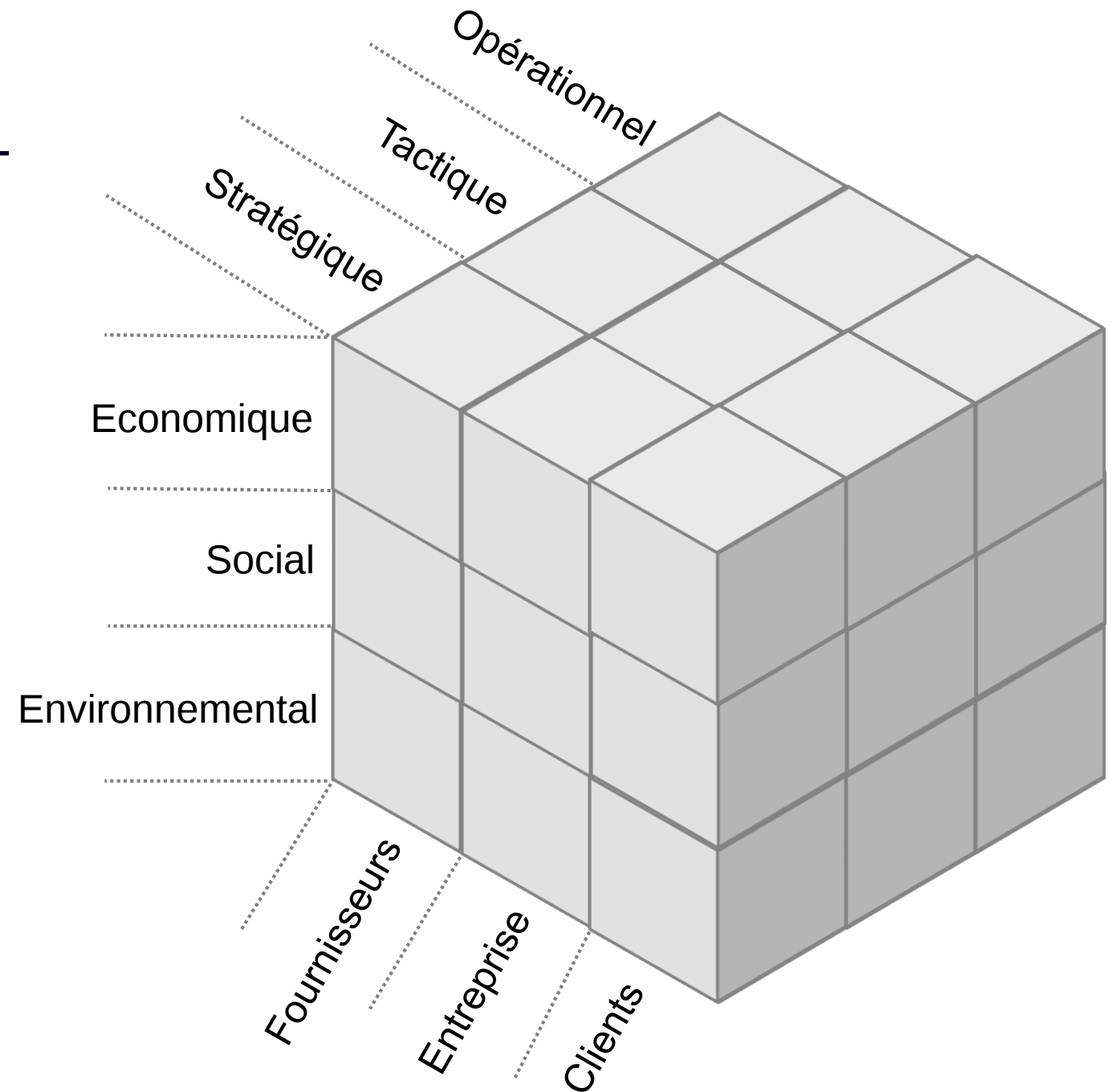


- **CONTEXTE DE L'ÉTUDE**

- SCHWAB-SYSTEM: entreprise familiale active dans le domaine de la construction en bois
- Personnalisation de chaque projet
- Croissance intense

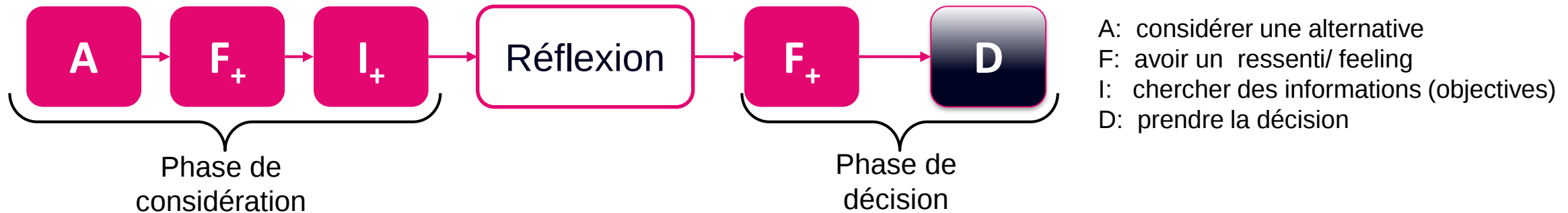
PARTIE 1 : RÉSULTATS

MATRICE DE CLASSIFICATION POUR LES DÉCISIONS LIÉES AUX OPÉRATIONS



PARTIE 1 : RÉSULTATS –SÉQUENCES

- **IL EXISTE UNE SÉQUENCE BASIQUE DONT LA STRUCTURE APPARAÎT DANS TOUS LES CAS:**



- **DANS LA PHASE DE RÉFLEXION, 3 SÉQUENCES COMPLEXES PEUVENT APPARAÎTRE**
 - Dans chaque séquence, le preneur de décision entre dans une boucle qui évalue :
 1. la faisabilité
 2. la nécessité
 3. la possibilité de mise en place (travail avec enthousiasme / avec anxiété)
 - Seul un élément déclencheur peut extraire le preneur de décision de la boucle et donc du processus.
 - Plus vite la séquence entière est traversée, plus vite la décision est prise.

- **MIEUX GÉRER LES DÉCISIONS - PARCE QU'ORGANISER C'EST RÉDUIRE LE STRESS**
 - * MAÎTRISER UNE CLASSIFICATION CORRECTE DES DÉCISIONS CENTRALES
 - * DIVERSIFIER LES DÉCISIONS (ECONOMIQUES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES)
POUR CONSIDÉRER TOUJOURS DAVANTAGE DE PARTIES PRENANTES
- **DÉCIDER PLUS RAPIDEMENT – PARCE QUE DÉCIDER C'EST SURVIVRE**
 - * CONNAÎTRE LES SÉQUENCES DE PRISE DE DÉCISION
 - * DÉTECTER À QUELLE ÉTAPE DE LA PRISE DE DÉCISION VOUS VOUS TROUVEZ
 - * PRENDRE CONSCIENCE ET SORTIR DES BOUCLES DANS LESQUELLES VOUS ENTREZ

OBSERVER UNE PÉRIODE DE CROISSANCE COMPLÈTE

PARTIE 2

3. **PEUT-ON ANTICIPER LES DÉCISIONS QUI VONT DEVOIR ÊTRE PRISES EN PHASE DE CROISSANCE?**
4. **QUELS CYCLES (COMBINAISON DE DIFFÉRENTES DÉCISIONS) APPARAISSENT DURANT UNE PÉRIODE DE CROISSANCE?**

- **5 UNITÉS D'ANALYSE = 5 ANNÉES DE CROISSANCE (2010-2014)**
- **DÉCISIONS**
 - 492 décisions collectées et analysées
 - 8 catégories:
 - Accepter des projets
 - Organiser
 - Engager
 - Investir
 - améliorer le Bien-être
 - respecter l'Environnement
 - Licencier
 - faire du Marketing
- **COMPTABILISATION DES CYCLES**
 - Un cycle est complet chaque fois qu'une décision de chaque catégorie considérée a été prise.

PARTIE 2 : RÉSULTATS – CYCLES DE DÉCISIONS

	Nombre de cycles	Temps moyen d'un cycle (en jours)
TOUT	85	21
2010	7	50
2011	3	91
2012	17	26
2013	26	15
2014	32	12

TYPE DE DÉCISIONS À PRENDRE DANS CHAQUE CYCLE:

- Accepter un projet (> CHF 100'000.-)
- Engager un employé fixe
- Investir (infrastructure / matériel collectif)
- Réorganiser l'entreprise

NOMBRE DE DÉCISIONS PRISES / CYCLE

- MIN = 7
- MAX = 16

→ **TOUS LES 12 JOURS (WEEK-END INCLUS) ENTRE 7 ET 16 DÉCISIONS DES QUATRE CATÉGORIES CI-DESSUS DEVAIENT ÊTRE PRISES.**

- **APPRENDRE À DÉCIDER – PARCE QU'À L'ÉCOLE ON NE L'APPREND PAS...**
 - * IDENTIFIER LES CATÉGORIES PRÉSENTES DANS CHAQUE CYCLE
 - * ANTICIPER LES DÉCISIONS QUI VONT DEVOIR ÊTRE PRISES
- **GARDER LE RYTHME – PARCE QUE OUI, C'EST SPORT!**
 - * ADOPTER LA BONNE ATTITUDE FACE À AUTANT DE DÉCISIONS
 - * RÉTABLIR LES DÉSÉQUILIBRES QUI SE CRÉENT DANS LES OPÉRATIONS DE VOTRE ENTREPRISE
 - * ENTRAÎNER VOS MANAGERS À DÉVELOPPER LEUR CAPACITÉ A DÉCIDER

CRÉER UN MODÈLE QUI REPRÉSENTE UNE PHASE DE CROISSANCE

PARTIE 3

- 5. COMMENT PEUT-ON MESURER LE RISQUE DE FAILLITE EN PÉRIODE DE CROISSANCE?**
- 6. QUELS ÉLÉMENTS ONT UNE INFLUENCE IMPORTANTE SUR LE RISQUE DE FAILLITE?**

1. PROGRAMMATION COMPLÈTE D'UN MODÈLE DE SIMULATION:

- Modélisation des opérations d'une entreprise en croissance
 - PROCESSUS D'ENGAGEMENT / DE LICENCIEMENT
 - INVESTISSEMENTS, PAIEMENTS ET ACTIONS MARKETING
 - FONCTIONNEMENT DES CLIENTS
 - ACCEPTATION DES PROJETS
 - ALLOCATION DES RESSOURCES AUX PROJETS
 - AMÉLIORATION DU BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS
 - SOUTIEN À L'ENVIRONNEMENT
- Modélisation du processus de prise de décision et des séquences identifiées précédemment
- Cœur du système = niveau de liquidités → tous les processus y sont rattachés
- Tous les éléments observés jusqu'ici (parties 1 et 2) ont été intégrés dans la logique

→ **OBJECTIF DU MODÈLE: MESURER LE RISQUE DE FAILLITE**



2. CALIBRATION DU MODÈLE POUR ASSURER SON POUVOIR PRÉDICTIF

3. MESURE DU RISQUE DE FAILLITE DANS LA SITUATION INITIALE

4. ANALYSES DE SENSIBILITÉ

- I. 10 années de croissance observées
- II. Identification des paramètres qui impactent le risque de faillite:
 - a. **Efficacité du décideur à prendre les décisions (en %)**
 - b. **Rapidité des clients à payer (en jours)**
 - c. **Nombre maximum d'employés temporaires autorisés par rapport au nombre d'employés fixes (proportion)**
 - d. **Limite de crédit accordée par le partenaire financier (en % du chiffre d'affaires)**
- III. Observation de comment le pourcentage de réussite de 21% est impacté

5. MISE EN PLACE DE MESURES CONCRÈTES

- **DANS LA SITUATION INITIALE OBSERVÉE, IL Y A:**

→ **21%** DE CHANCE D'AVOIR UNE CROISSANCE DURABLE

ET DONC

→ **79%** DE RISQUE DE FAIRE FAILLITE...

- **PAS DE PANIQUE! IL Y A DES SOLUTIONS POUR RÉDUIRE CE RISQUE**

PARTIE 3: RÉSULTATS – EXEMPLE D'ÉLÉMENTS QUI RÉDUISENT LE RISQUE DE FAILLITE

EFFICACITÉ DU DÉCIDEUR À PRENDRE LES DÉCISIONS

Efficacité du décideur (%)	% simulations durables après 5 ans	% simulations durables après 10 ans
10	12%	0%
20	19%	1%
30	14%	2%
40	13%	3%
50	20%	7%
60	27%	10%
70	26%	15%
80	30%	15%
90	31%	17%
100	31%	17%

→ Si le preneur de décision a une efficacité de 50% ou moins, les chances de survie à 10 ans sont quasiment nulles.

PARTIE 3: RÉSULTATS – EXEMPLE D'ÉLÉMENTS QUI RÉDUISENT LE RISQUE DE FAILLITE

SENSIBILITÉ AU BIEN-ÊTRE

Sensibilité au bien-être (%)	% simulations durables après 5 ans	% simulations durables après 10 ans	Bonheur global moyenne après 10 years	Bonheur global MIN après 10 years	Bonheur global MAX après 10 years
0	26%	15%	49%	32%	62%
10	23%	12%	80%	60%	98%
20	28%	14%	85%	77%	94%
30	23%	13%	85%	75%	97%
40	17%	9%	89%	84%	97%
50	23%	13%	87%	79%	96%
60	25%	10%	91%	85%	96%
70	24%	9%	88%	82%	98%
80	33%	19%	89%	81%	98%
90	24%	14%	91%	86%	99%
100	29%	14%	90%	81%	97%

→ Tous les employés fixes quittent l'entreprise petit à petit quand la sensibilité = 0%

PARTIE 3: RÉSULTATS – EXEMPLE D'ÉLÉMENTS QUI RÉDUISENT LE RISQUE DE FAILLITE

SENSIBILITÉ À L'ENVIRONNEMENT

Sensibilité à l'environnement (%)	% simulations durables après 5 ans	% simulations durables après 10 ans
0	19%	7%
10	22%	9%
20	19%	7%
30	33%	14%
40	26%	11%
50	21%	11%
60	22%	11%
70	27%	13%
80	25%	17%
90	26%	11%
100	29%	14%

PARTIE 3: RÉSULTATS – EXEMPLE D'ÉLÉMENTS QUI RÉDUISENT LE RISQUE DE FAILLITE

RAPIDITÉ DES CLIENTS À PAYER

Rapidité des clients à payer (en jours)	% simulations durables après 5 ans	% simulations durables après 10 ans
90	2%	0%
80	6%	0%
70	5%	0%
60	7%	1%
50	12%	4%
40	18%	11%
30	27%	12%
20	29%	17%
10	33%	22%
0	40%	19%

→ Si les clients paient en moyenne à 60 jours ou plus, il n'y a aucune chance de survie après 10 ans.

PARTIE 3: RÉSULTATS – EXEMPLE D'ÉLÉMENTS QUI RÉDUISENT LE RISQUE DE FAILLITE

LIMITE DE CRÉDIT ACCORDÉE PAR LE PARTENAIRE FINANCIER

Limite de crédit (% du chiffre d'affaires)	% simulations durables après 5 ans	% simulations durables après 10 ans
	5 ans	10 ans
10	12%	3%
15	15%	5%
20	25%	15%
25	25%	15%
30	35%	25%
35	37%	26%
40	39%	30%
45	40%	33%
50	46%	38%
55	50%	42%
60	51%	45%
65	52%	51%

→ Ce paramètre à lui seul réduit le risque de faillite à moins de 50%.
Avec une limite de crédit à 65% du chiffre d'affaire, passées les 5 premières années de croissance, le risque de faillite disparaît quasiment totalement.

PARTIE 3: RÉSULTATS – EXEMPLE D'ÉLÉMENTS QUI RÉDUISENT LE RISQUE DE FAILLITE

COMBINAISON GAGNANTE

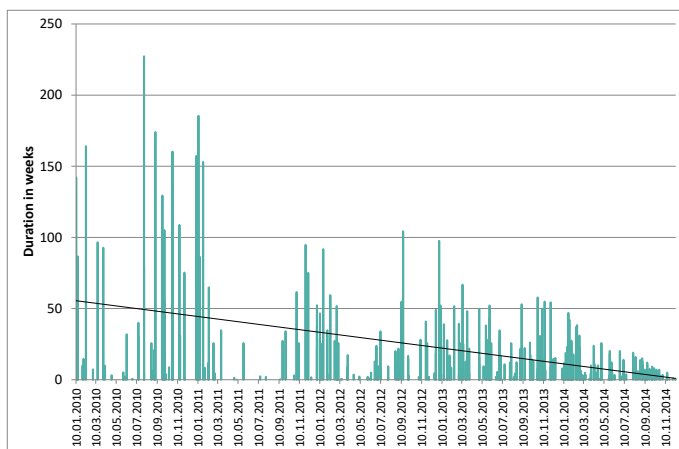
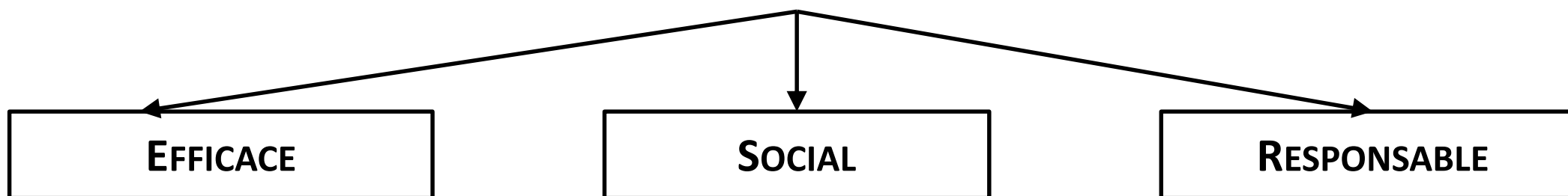
Rapidité des clients à payer (en jours)	Sensibilité au bien-être (%)	Sensibilité à l'environnement (%)	Efficacité du décideur (%)	Limite de crédit accordée (% CA)	% simulations durables après 5 ans	% simulations durables après 10 ans
10*	80	80	100	25	55%	22%
				65	67%	60%
					69%	61%

* Valeurs considérées de 10 à 90 jours

→ En agissant sur un nombre restreint de paramètres,
il est possible de réduire le risque de faillite de **79% à 31%**.

- **MESURER VOTRE RISQUE DE FAILLITE ACTUEL – PARCE QU’IL SERA ÉLEVÉ**
 - ✱ INTÉGRER LES DONNÉES DE VOTRE ENTREPRISE DANS LE MODÈLE
 - ✱ RESTITUER UN RAPPORT D’ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE
- **RÉDUIRE VOTRE RISQUE DE FAILLITE – PARCE QUE C’EST POSSIBLE (ET PLUTÔT AGRÉABLE QUAND MÊME) 😊**
 - ✱ IDENTIFIER LES PARAMÈTRES QUI ONT UN IMPACT IMPORTANT SUR LE RISQUE DE FAILLITE ACTUEL
 - ✱ METTRE EN PLACE DES MESURES CONCRÈTES DANS VOTRE ENTREPRISE
 - ✱ GÉRER LA GLOBALITÉ DE CETTE PÉRIODE DE CROISSANCE

PROFITER DE FAIRE **PLUS** POUR FAIRE **MIEUX**



Niveau de DD	
Economique	66%
Social	31%
Environnemental	3%



SI VOUS DEVIEZ RETENIR SEULEMENT 3 CHOSES

1. DÉCIDER,
DÉCIDER,
DÉCIDER...

2. PENDANT MA CROISSANCE, LES OPPORTUNITÉS DE «FAIRE MIEUX» SE MULTIPLIENT

3. MON ENTREPRISE CROÎT ET «ON Y CROIT»

COMMENT RÉDUIRE LE RISQUE DE FAILLITE DE SON ENTREPRISE EN PÉRIODE DE CROISSANCE INTENSE ? UN VOYAGE GUIDÉ PAR LA PRISE DE DÉCISION.

Dr. Leila SCHWAB

Directrice adjointe Groupe SCHWAB
Directrice ALYEM

Platanenstrasse 7, CH - 3236 Champion

leila.schwab@alyem.ch

Chargée d'enseignement

*Institut de recherches économiques
Université de Neuchâtel
Rue A.L. Breguet 2, CH - 2000 Neuchâtel*