



par
Denis MOLHO
 membre du comité éditorial et du comité scientifique DFCG,
 consultant associé DME Performance

Piloter dans un contexte de difficultés économiques

UN SYSTÈME DE PILOTAGE FACILITANT LA RÉACTIVITÉ EST ESSENTIEL EN CETTE PÉRIODE D'INCERTITUDES. DENIS MOLHO LIVRE, EN QUELQUES POINTS, LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE POUR L'ENTREPRISE.

Des opportunités à saisir

LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ACTUEL EST DIFFICILE pour les entreprises. Il est, en même temps, riche en opportunités pour qui sait les saisir et s'organiser en conséquence. À cet égard, un système de pilotage facilitant la réactivité est essentiel. Un système efficace — dans le contexte actuel d'instabilité de la demande, des marchés, de l'offre de financements — doit répondre à cinq besoins (voir « *Un système de pilotage efficace en cinq points* »).

LA PERTINENCE DU BUSINESS MODEL DOIT ÊTRE VÉRIFIÉE ET ACTUALISÉE

Précision... Un *business model* clair doit être défini et comporter une vision très précise de la valeur apportée aux clients, des moyens mis en œuvre (facteurs clés de succès) pour l'apporter, des savoir-faire et compétences nécessaires à la fin de l'équation économique qui permettra, enfin, à l'entreprise d'être profitable (voir « *Les composantes d'un business model* »).

Toutes les études prouvent qu'un *business model* précis est une condition de survie pour une entreprise. Ainsi, l'actualité récente quant aux difficultés d'un constructeur automobile voulant se positionner à la fois sur le haut et le bas de gamme illustre la difficulté à maintenir des propositions de valeur client ambivalentes sur la durée. Le *business model* est l'occasion des choix de politiques de prix, de service, de qualité, de différenciation. Ceux-ci doivent être clairement perçus tant en interne dans l'entreprise — où ils constituent un guide de conduite — que par les acteurs externes — clients, fournisseurs, apporteurs de fonds.

... et remise en question. La deuxième remarque a trait à la nécessaire remise en question périodique du *business model*, le point le plus sensible étant la pertinence de la valeur client qui évolue de manière accélérée avec le cycle de vie raccourci des produits. Par exemple, la pertinence de l'offre en services doit être constamment réévaluée, ou encore la pertinence de la politique de prix. À cet égard, de nombreux établissements bancaires ont eu

Un système de pilotage efficace en cinq points

- 1 Détecter, très en amont, l'évolution de la demande** des clients et donc amener l'entreprise à remettre en cause, si nécessaire, son *business model*
- 2 Maîtriser l'équilibre financier** de l'entreprise et notamment son cash-flow et son endettement
- 3 Maîtriser la consommation de capitaux** dans une perspective de création de valeur économique.
- 4 Anticiper l'évolution des résultats** pour ajuster investissements et consommation de ressources.
- 5 Favoriser l'innovation de produits** et de processus par une gestion avisée du capital immatériel.

tendance, ces dernières années, à réduire la composante humaine de leur offre de services, au profit d'automates. Un mouvement de sens contraire s'est produit récemment dans quelques établissements avec le renforcement de la présence humaine au guichet en partant du constat que la composante humaine des relations avec les clients apportait une valeur appréciée. Pour apprécier l'évolution de la demande de valeur clients, l'entreprise doit exploiter des indicateurs en amont sur les besoins ressentis, les prévisions d'évolution de parts de marché, l'activité des équipes commerciales, le turnover des clients. Quant à la pertinence de la politique de prix, l'entreprise doit, constamment, se *benchmarker* par rapport à des concurrents offrant des produits et services semblables.

LA NÉCESSAIRE MAÎTRISE DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER DE L'ENTREPRISE

Le temps est loin où, en période de liquidités abondantes, l'entreprise pouvait, avec profit, pousser loin son ratio d'endettement (dettes/fonds propres). L'augmentation forte de l'endettement permettait de réduire le coût global du financement, la dette étant meilleur marché que les fonds propres. La plus grande rareté des capitaux, les incertitudes sur leur disponibilité future incitent, aujourd'hui, de nombreuses entreprises à maîtriser le ratio

d'endettement avec des objectifs, en général, inférieurs à 1 et, par ailleurs, à se fixer des objectifs d'endettement net en valeur absolue. Le maintien d'un niveau relativement élevé de fonds propres devient un objectif prudentiel de gestion, en tant que tel.

Dans le même ordre d'idées, le cash-flow se transforme en un objectif central, en tant que levier garantissant l'indépendance financière de l'entreprise. Il permet, en effet, de maîtriser l'endettement. Typiquement, les entreprises fixent à leurs *business units* des objectifs de *cash-flow* opérationnel¹ qui constituent souvent, en période difficile, le cœur de la performance économique.

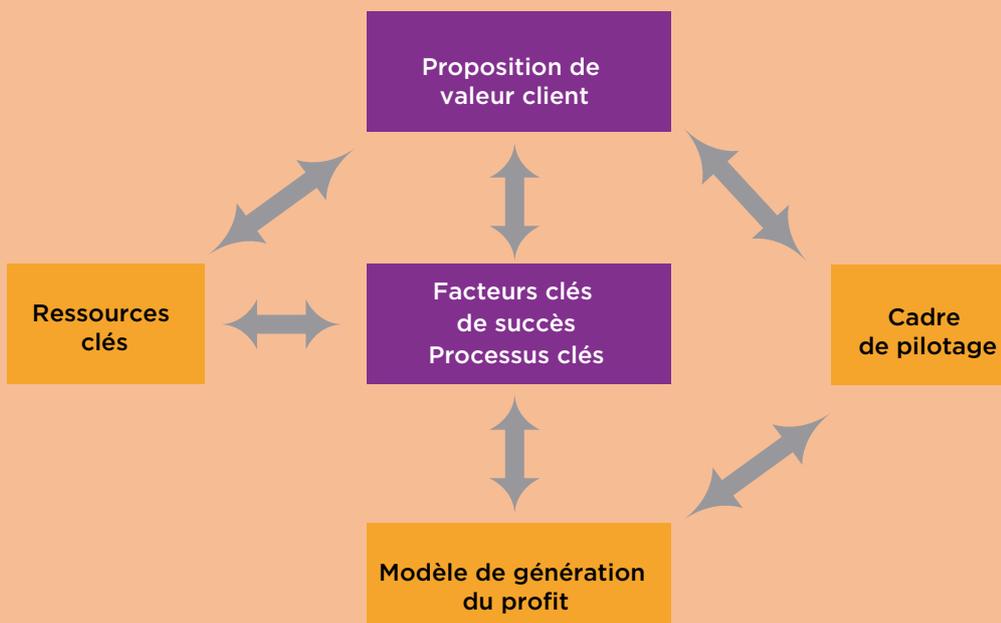
SE FOCALISER SUR LA CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE

Dans une période de rareté des ressources, le souci de leur allocation efficace (cohérence stratégique) et efficiente (profits générés rapportés aux ressources consommées), c'est-à-dire créatrice de valeur, reste extrêmement fort.

Les principaux leviers d'action aujourd'hui actionnés dans ce domaine ont trait :

- Au contrôle des investissements² qui font l'objet d'un filtrage serré sous un double aspect. D'une part, de cohérence stratégique avec le *business model*. L'investissement est-il cohérent avec ■■■

Les composantes d'un *business model*



Dossier Piloter dans un contexte de difficultés économiques

■■■ la proposition de valeur client? Et d'autre part, de rentabilité avec la mesure de la valeur actualisée nette des cash-flows générés par l'investissement;

- à la gestion de la création de valeur³ générée par activité – une activité correspondant à un ensemble de ressources dédiées à la fourniture d'un produit ou d'un service sur un marché. La création de valeur est typiquement mesurée comme la différence entre le retour sur capitaux employés (Roce) et le coût du financement de ces capitaux (coût moyen pondéré du capital). Le pilotage de la valeur consiste à piloter le portefeuille d'activités pour maintenir un niveau élevé de création avec ce que cela implique d'investissements et de désinvestissements.

ANTICIPER L'ÉVOLUTION DES RÉSULTATS

Dans un contexte d'incertitude et de volatilité de la demande et des marchés, l'entreprise doit constamment ajuster ses trajectoires et les plans d'actions qui les soutiennent. Cette combinaison de plans d'actions et de corrections de trajectoire

constitue l'essence de la reprévision. Il s'agit d'une démarche volontariste qui consiste, non pas à subir des fluctuations, mais à ajuster ses allocations de ressources en conséquence. Par exemple, récemment, un groupe industriel voyant ses résultats prévisionnels, donc sa capacité d'autofinancement chuter, a fortement réduit son programme d'investissements.

La reprévision qui oblige à

revenir dans le cœur des métiers, commercial notamment, peut être définie comme la synthèse des plans d'action.

FAVORISER L'INNOVATION

La capacité à innover est une composante fondamentale de l'entreprise d'aujourd'hui. Paradoxalement, elle est souvent peu mesurée ou de manière floue car mettant en œuvre essentiellement des actifs immatériels tels que les compétences, l'agilité ou encore la qualité des équipes de recherche. Pourtant des métriques existent et peuvent aider à structurer un pilotage rigoureux et donc une démarche de renforcement de la créativité.

On peut mentionner quelques domaines importants de pilotage, par exemple: la gestion du portefeuille de compétences et son adéquation aux besoins,

l'efficacité de la R&D au travers de la mesure de temps de mise sur le marché de nouveaux produits, ou encore le taux de succès de projets de recherche... Un domaine où beaucoup restent à créer.

PENSER AU CASH À COURT TERME... ET STRATÉGIE À MOYEN TERME

La caractéristique dominante de l'environnement actuel est sa très grande instabilité, tant au niveau de la demande des clients, en qualité et en quantité, qu'au niveau des marchés qu'il s'agisse de capitaux, de change ou de matières premières.

Dans ce contexte difficile, l'entreprise doit maîtriser une équation difficile et, apparemment, contradictoire. Les termes en sont, d'une part, le suivi très serré, à maille temporelle fine de la liquidité tout en respectant les équilibres financiers de long terme, en termes de dette et de fonds propres, et, d'autre part, l'actualisation constante d'une vision stratégique à moyen terme. Cette dernière passe par des adaptations rapides du *business model* en fonction des retours du marché. Il convient donc à la fois de penser au cash à court terme, ce qui exige des systèmes d'information remontant efficacement les flux et prévisions de trésorerie et également de penser à la stratégie à moyen terme. Sans maîtrise du cash, dans un contexte d'insécurité de l'offre des ressources, l'entreprise risque de se retrouver en difficulté ou, au mieux, dans une situation de dépendance financière peu enviable. Sans vision stratégique, l'entreprise est comme un bateau ivre, sans boussole et ne peut être performante. La difficulté principale, à cet égard est de faire vivre la réflexion stratégique qui ne doit pas être vécue comme un carcan figé, mais comme une matière vivante.

Cela suppose une écoute régulière et attentive des retours du marché et donc un suivi très fin de l'exécution du budget des ventes. ■

L'ENTREPRISE DOIT CONSTAMMENT AJUSTER SES TRAJECTOIRES

1. *Cash-flow* opérationnel ou *free cash-flow*: mesure la trésorerie d'exploitation. Usuellement se calcule comme suit: EBITDA-Investissements physiques + ou - variations de BFR.

2. L'analyse des pratiques actuelles des entreprises dans ce domaine, nous amène à constater une grande prudence, voire une frilosité qui peut, à terme, créer des risques pour le développement de l'entreprise.

3. Les principaux indicateurs de création de valeur usuellement utilisés par les entreprises sont le Roce (Ebit/capitaux employés) et une variante, plus axée sur le *cash-flow*, le *cash-flow return on investment* (CFROI= *cash-flow* recurrent-investissements de maintenance-impot normatif)/(valeurs immobilisées brutes+BFR). Comparés au coût moyen pondéré du capital, CFROI et Roce donnent une mesure de la création de valeur économique.