

---

**VOYAGE, PIROUETTE ET DÉCISIONS.  
« PETITES ENTREPRISES, GRANDES AMBITIONS »**

**Rotary Neuchâtel Vieille-Thielle  
26 juin 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**

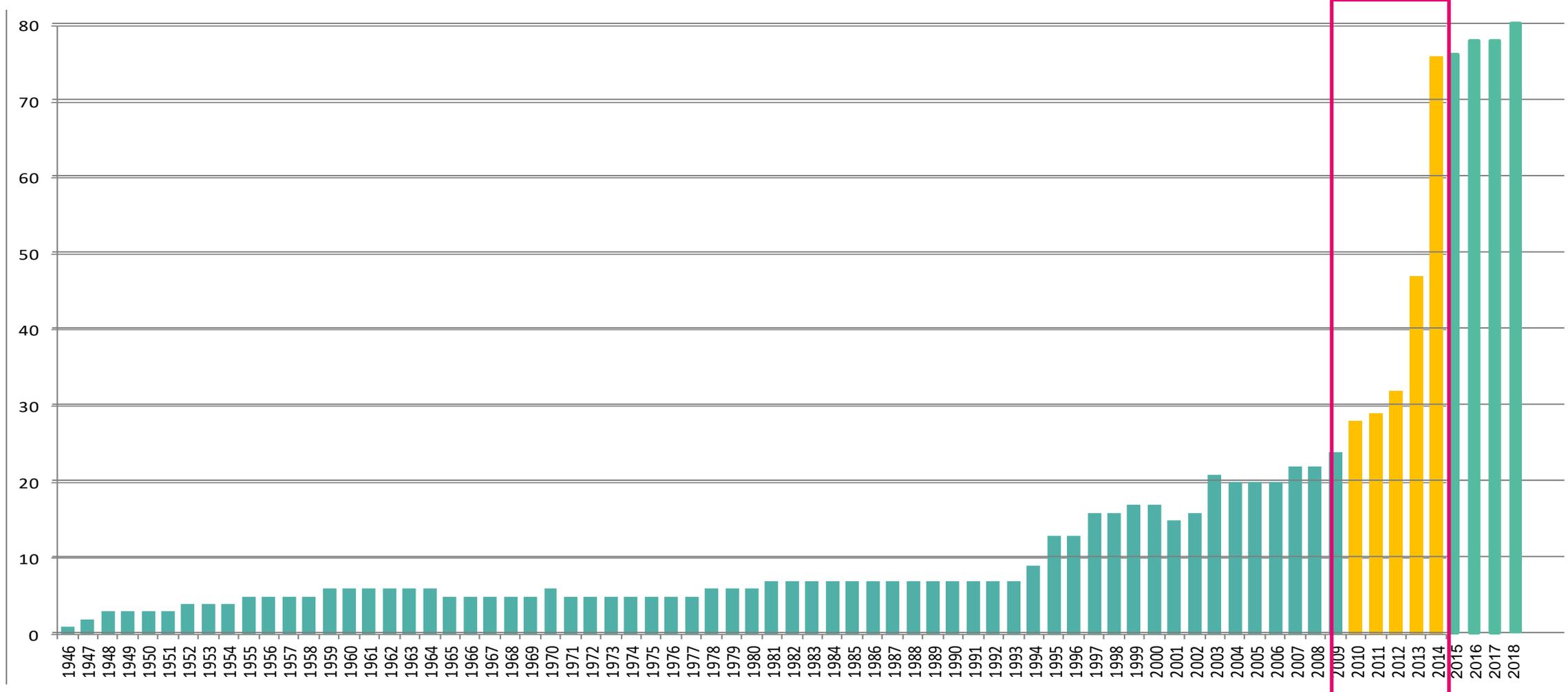
BY SCHWAB SYSTEM

**LOCRAM**

CONSTRUCTION IS INFINITE

# CONTEXTE PRATIQUE

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

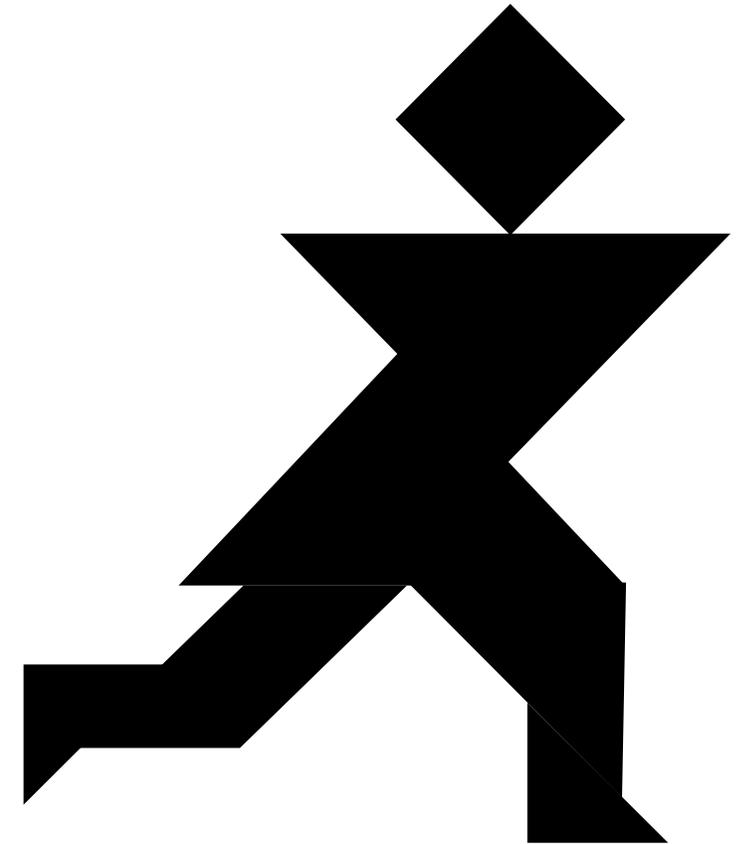


### **CROISSANCE D'UNE ENTREPRISE:**

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"



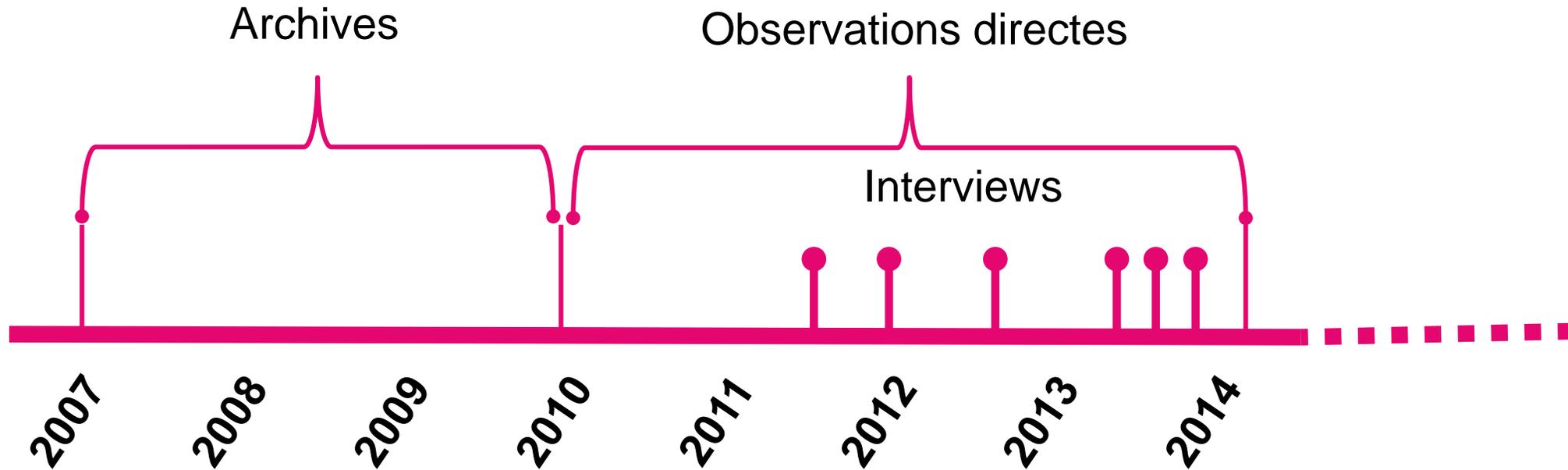
---

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**



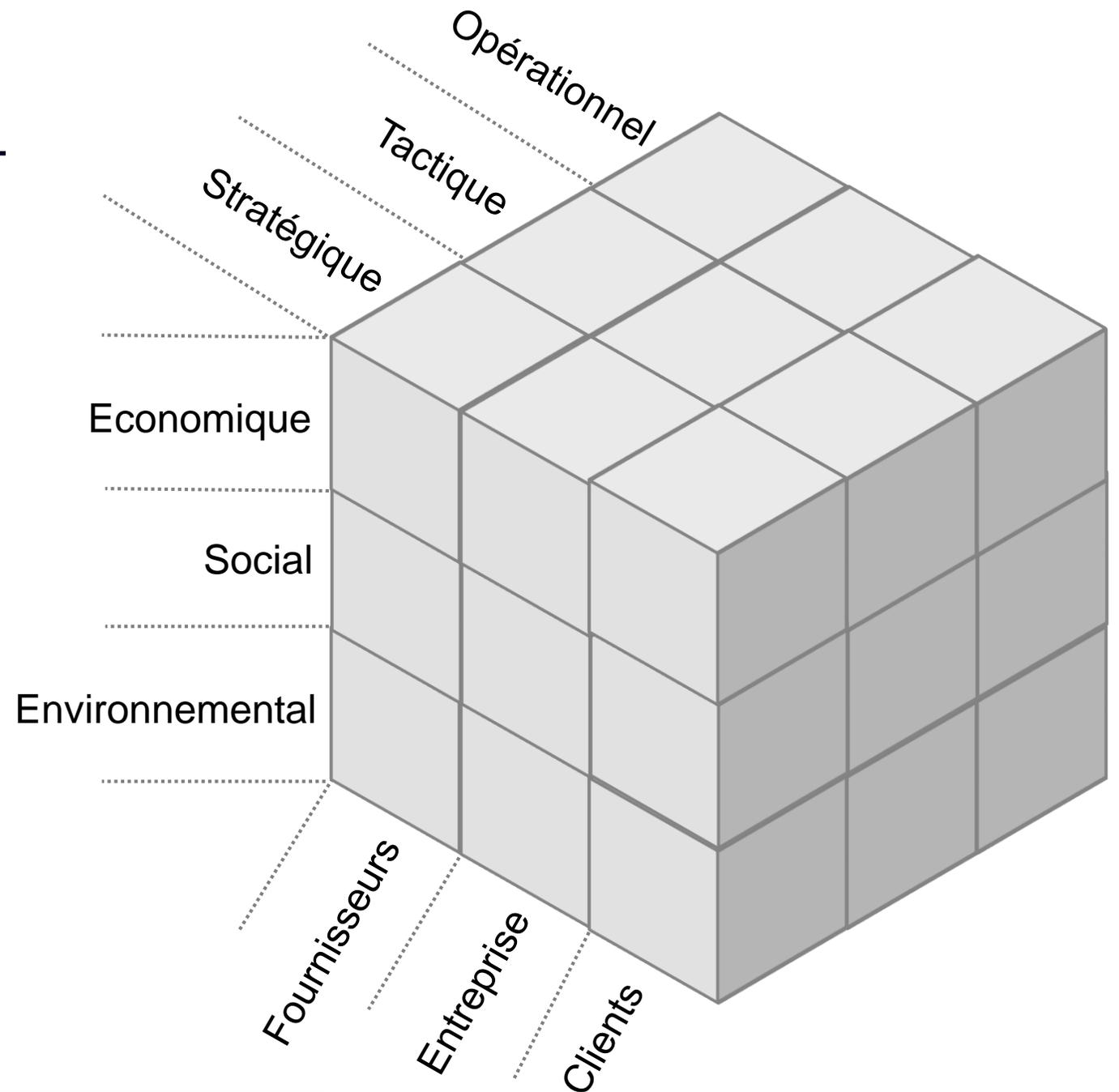
- **CONTEXTE DE L'ÉTUDE**

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

# PARTIE 1 : RÉSULTATS

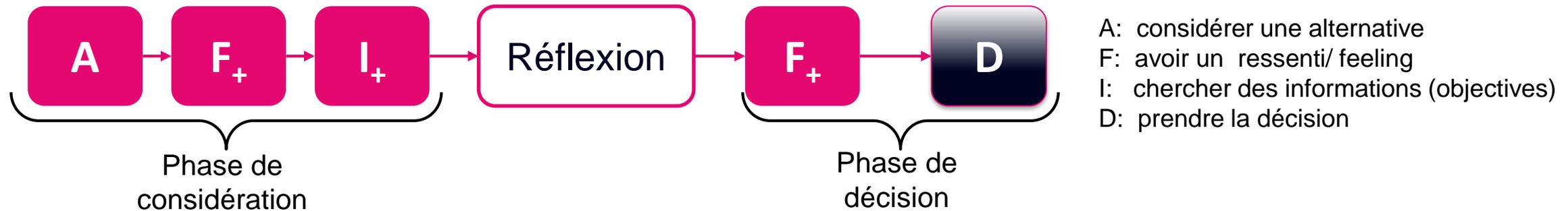
---

## 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)
<b>TOUT</b>	85	21
<b>2010</b>	7	50
<b>2011</b>	3	91
<b>2012</b>	17	26
<b>2013</b>	26	15
<b>2014</b>	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

### 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

**PROPORTION  
D'EMPLOYÉS  
TEMPORAIRES  
PAR RAPPORT AUX  
EMPLOYÉS FIXES**

Nombre d'employés fixes VS temporaires (proportion)	% simulations durables après 5 ans	% simulations durables après 10 ans
	1	27%
1.5	57%	26%
2	47%	16%
2.5	43%	22%
3	26%	14%
3.5	28%	15%
4	41%	24%
4.5	25%	13%
5	28%	17%

→ Il y a deux proportions intéressantes à long-terme, 1.5 et 4.  
Il n'y a pas d'intérêt à avoir recours à une proportion intermédiaire.

## 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	% simulations durables après
	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)	Efficacité du décideur  (%)	Nombre d'employés fixes VS temporaires  (propor- tion)	Limite de crédit accordée  (% CA)	% simulations durables après	% simulations durables après
				5 ans	10 ans
10*	100	1.5	25	55%	22%
		4	65	67%	60%
		1.5		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

## **SI VOUS DEVIEZ RETENIR SEULEMENT 3 CHOSES**

---

- 1. DÉCIDER,  
DÉCIDER,  
DÉCIDER...**
- 2. EN AUGMENTANT MA LIMITE DE CRÉDIT, MON PARTENAIRE FINANCIER  
AUGMENTE SES PROPRES CHANCES DE SUCCÈS**
- 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](mailto:leila.schwab@alyem.ch)

Chargée d'enseignement

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