

Ulrike Debels
udebels@deloitte.com

Philippe Artois
partois@deloitte.com



A quel point êtes-vous rentable et solvable?

Le récent Baromètre des PME 2013 indique clairement que nombre de PME opèrent dans un marché semé de défis. Les rendements sont sous pression et leur position financière est affaiblie par rapport aux années précédentes.

Afin de donner à l'entrepreneur le discernement nécessaire pour diriger son entreprise, Deloitte Fiduciaire a créé le Business & Finance X-Ray. Ulrike Debels et Philippe Artois nous expliquent comment cet outil aide les PME à opérer des choix stratégiques.

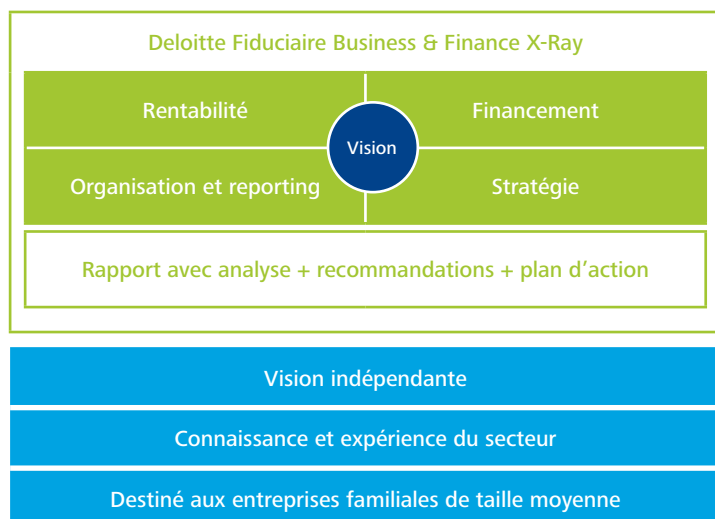
Comment les entrepreneurs composent-ils aujourd'hui avec la conjoncture économique défavorable?

Philippe: En réaction, bon nombre d'entrepreneurs ont, dans l'intervalle, réussi à ramener leur entreprise à un niveau plus rentable par le biais d'un certain nombre de "quick wins". La persistance de ce climat difficile a contraint certaines entreprises à opérer un certain nombre de choix stratégiques draconiens. Cela nécessite une compréhension approfondie des facteurs de rentabilité, de solvabilité et de la structure financière de l'entreprise. Deloitte Fiduciaire a rassemblé quelques méthodes dans son Business & Finance X-Ray afin de permettre à l'entrepreneur d'avoir une meilleure compréhension des chiffres nécessaires.

Ulrike: Le Business & Finance X-Ray s'adresse principalement aux entreprises qui ont un besoin de changement et souhaitent ou doivent poser un certain nombre de choix. Cela peut concerner un repositionnement de l'organisation lors d'un changement de génération, l'évaluation de votre approche de la clientèle et de l'assortiment de produits ou le lancement d'un nouveau projet d'investissement. Dans tous les cas, le rendement et la solvabilité, passés et futurs, demeurent prioritaires.

En tant qu'entrepreneur, il est primordial d'obtenir des idées et réponses concrètes. Comment y parvenir?

Ulrike: En concertation avec le management, nous dressons une liste de plusieurs questions critiques que se posent à la fois les acteurs internes et externes. Dans quels segments de clientèle ou de produits gagnez-vous ou perdez-vous de l'argent? Vos activités sont-elles financées correctement? Vaudrait-il mieux supprimer certaines activités ou au contraire les consolider? Comment pouvons-nous réduire les coûts d'exploitation sans perte de chiffre d'affaires ni de qualité?



Philippe: Les réponses à ces questions requièrent une solide base chiffrée, une évaluation correcte des risques et diverses projections financières. Le seuil de rentabilité, la tarification minimale et la structure des coûts ainsi que l'évaluation des obligations bancaires afférentes sont entre autres ainsi définis dans le cadre des différents scénarios. En effet, les répercussions financières de choix stratégiques ne peuvent pas être sous-estimées, et peuvent produire des résultats surprenants.

Ulrike: Nous fournissons les conseils demandés, des recommandations prioritaires et un plan d'action concret. Avant tout, nous sommes une caisse de résonance pour l'entrepreneur en matière de prise de décisions et de mise en œuvre d'un certain nombre de décisions importantes.

En quoi le Business & Finance X-Ray de Deloitte est-il si pertinent quant aux décisions de l'entrepreneur?

Ulrike: La situation financière de l'entreprise est évaluée et corrigée à partir de différents points de vue. D'une part, le X-Ray offre les perspectives nécessaires pour les différentes lignes de responsabilités internes. De cette manière, nous alimentons des plans d'actions commerciales, opérationnelles et des business plan. En outre, les choix et les projections financières permettent à l'entrepreneur de confirmer ou de rétablir la confiance nécessaire auprès des banques et de financiers externes. L'établissement d'un business plan étayé suscitera par exemple l'apaisement requis auprès des financiers.

Philippe: Le Business & Finance X-Ray donne un aperçu de la dynamique sous-jacente des chiffres du passé et oriente l'avenir de l'entreprise. On part des éléments constitutifs propres à l'organisation, c'est-à-dire une analyse de marché spécifique, un appareil de production, les frais généraux, la structure de financement, etc. et ces aspects sont abordés par le biais de différents scénarios.

Pour une entreprise, à quel moment est-il opportun de faire appel au Business & Finance X-Ray?

Philippe: Il est primordial d'intervenir à temps. La mise en œuvre de certaines actions commerciales et opérationnelles requiert en effet la préparation nécessaire et n'aboutit pas en un jour aux résultats escomptés. De plus, une intervention précoce augmente les chances de réussite en vue d'obtenir l'éventuel financement bancaire ou non et donne à l'entreprise l'oxygène nécessaire afin de renforcer sa rentabilité et sa solvabilité.

Ce n'est pas l'instinct, mais bien une analyse financière approfondie qui détermine la relation entre l'entrepreneur, ses actionnaires et ses bailleurs de fonds. Le Business & Finance X-Ray de Deloitte sert à la fois d'outil de travail objectif et de guide dans cette relation.

Testimonial

Annabel Textiles: "Déménager vers un site central était impératif"

L'entreprise Annabel Textiles est active depuis plusieurs décennies dans le secteur du textile, dans le tissage de tissu Jacquard d'ameublement et de rideaux. L'entreprise dispose de machines de haute technologie, de son propre département de création et d'un laboratoire de production. Grâce à sa qualité unique, à son savoir-faire et à des années d'expansion, Annabel occupe une solide position sur les marchés belge et européen.

Suite à la stagnation des ventes et à une pression croissante sur les marges au cours de ces dernières années, Annabel Textiles a fait appel à Deloitte Fiduciaire pour recourir au Business & Finance X-Ray. "La performance financière du secteur du textile est sous pression depuis plusieurs années déjà et cela se ressent dans toute entreprise. Nous souhaitons par conséquent vérifier de quelle manière optimiser davantage notre rentabilité interne", explique managing director Sophie Derumeaux.

"En comprenant mieux la rentabilité réelle de nos clients et leur gamme réduite de produits, nous avons obtenu un meilleur contrôle de notre structure de coûts. Nous avons ensuite effectué un certain nombre de changements structurels, comme notre déménagement vers un site de production central. Petit à petit, nous mettons également en œuvre le repositionnement à l'égard de nos clients."

"Deloitte Fiduciaire nous connaît en tant qu'entreprise familiale et connaît le secteur dans lequel nous opérons. Forts de leur expérience, ils représentaient pour nous le partenaire idéal pour guider l'exercice de réflexion relatif à notre futur modèle opérationnel."

