

# 2022 : Heure de vérité ou casse tête pour le chef d'entreprise ?

Stratégie, Business Plan et seulement ensuite le budget. Trois dimensions à ne pas confondre dont les limites ne sont pas toujours très claires pour les chefs d'entreprises en période de difficultés.

En cette fin 2021, de nombreuses entreprises sont fragilisées, les aides gouvernementales ont diminué ou disparu. Pourtant certains dirigeants sont dans le déni total de leur situation alors que les prévisions s'essouffent dévoilant une inexorable tension de leurs comptes.



Qu'il s'agisse des annonces de la COP26 ou des effets de la crise COVID19, les chefs d'entreprises qui veulent faire survivre leur activité aux turbulences d'une ère hautement disruptive s'appliquent d'ores et déjà à tracer une feuille de route pour 2022-2025.

«L'activité de nos clients concessionnaires automobiles est bridée par la crise des semi-conducteurs qui ne se solutionnera que courant 2023, ceux du secteur de la construction sont confrontés à un triple problème: la pénurie de main d'œuvre, la hausse des prix des matériaux et les délais à rallonge pour se faire livrer... enfin les entreprises dites Évènementielles et l'Horeca anxieuses depuis près de 20 mois...» Henri Prévost C.E.O et fondateur du cabinet de conseil BSPK

La tension des cours et les pénuries des matières premières, les prix du fret maritime et des énergies qui s'affolent, les cyberattaques à répétition, les défaillances d'approvisionne-

ments ou de main d'œuvre qualifiée sont tant de situations vécues ou à venir qui vont créer une augmentation des arrêts de chaînes de production, des retards de paiements, des faillites...

## L'importance du diagnostic d'entreprise en période de disruption :

Alors que l'on cantonne le « Business Plan » de manière formelle au lancement d'un projet, au début d'activité des 3 premières années d'une société, pour collecter des financements ou être présenté à des investisseurs, on peut en oublier la précieuse utilité au sein d'entreprises existantes en période de crise. Et c'est ce deuxième rôle qui nous intéresse plus particulièrement, pour le développement de nouvelles activités et solutions disruptives.

« Le chef d'entreprise doit mettre à profit l'opportunité de cette crise pour redessiner le périmètre de vie de son activité, de

sa société. Son plan 2022-2025 doit être simple, concret, cohérent, Il y traduit l'ensemble de ce qu'il va conduire comme actions futures, sa destination, ses ressources et moyens nécessaires sans occulter la notion de temps pour parvenir aux objectifs fixés. Ne pas confondre objectif et résultat. Un business plan n'est pas un budget P&L il est un savant mix entre vision, stratégie, marketing, comptabilité prévisionnelle et une grosse dose d'intuition ! »

D'autre part, le budget des entreprises qui leur permet habituellement de mesurer leur exploitation financière réelle par rapport à un prévisionnel devient en période de crise un véritable casse-tête pour le manager.

«Nous avons rencontré des chefs d'entreprises qui peinent à la rédaction de leur budget, certains même le produisent en mars-avril de l'année cible... c'est inquiétant. Ils bloquent et nous interve-



nons chez eux pour les accompagner à redessiner prioritairement leur business plan, leur stratégie dans un paysage à haute versatilité.

Ils ne peuvent plus simplement impacter les résultats des années précédentes d'un coefficient avec une variation prévue car ils ne savent plus intégrer avec cette même simplicité tous les événements qui affecteront leur activité future... la disruption a montré les limites de leur vision, de leur business modèle, les a jetés dans les cordes. Ils doivent tout réévaluer, prévoir, anticiper avec des données inconnues...

Nous fixons prioritairement avec eux des points de repère, des caps stratégiques pour reprendre pied: Quelles sont leurs ressources humaines à l'instant T, quels sont les besoins de main d'œuvre, de talents de trésorerie, ... quel est leur positionnement concurrentiel et comment a-t-il évolué ces 24 derniers mois, quel est le besoin auquel leur activité répond, quelle est leur USP... Se sentent-ils assez solides pour l'horizon 2022-2025 ? »

La crise mondiale est climatique, démographique, environnementale, financière, sanitaire et sociale. La période traversée depuis 2 ans souligne que les pratiques managériales doivent évoluer, qu'il faut redonner de l'importance à la lecture de paramètres jusqu'ici souvent oubliés : l'incertitude, l'analyse du risque, l'intelligence organisationnelle et émotionnelle...

«Tant de questions existentielles que nous posons au chef d'entreprise, un véritable stress test dont les conditions contractuelles, conditions générales de vente, de règlement sont aussi à revoir que le budget prévisionnel... p.ex rédiger les nouveaux contrats avec des prix journaliers ou des clauses de révision en cas de circonstances imprévues.

Dispose-t-on des bonnes compétences, personnalités et expériences pour répondre aux attentes du marché et aux défis à relever ? »



## Une stratégie des 5 P revisités pour 2022- 2025 par les experts du cabinet BSPK :

Pourquoi, Préparation, Progrès, Projet, et Profit sont 5 mots qui – remis dans cet ordre – permettront aux chefs d'entreprises de mieux appréhender la façon dont les années 2022 à 2025 impacteront leur activité. Selon Henri Prévost, la plus grande disruption de la crise actuelle est que faire des profits n'est plus la finalité première d'une entreprise. Générer du progrès et de l'innovation est devenu vital, existentiel pour les vrais dirigeants, les décideurs, les entrepreneurs. Ce progrès qu'il soit social, environnemental, technologique ou économique... et c'est seulement parce que cette entreprise apportera du progrès qu'elle fera du profit. Un résultat nécessaire pour financer ce projet qui fait sens. Les résultats financiers ne seront jamais une finalité, c'est une conséquence indispensable pour donner vie à des ambitions utiles. C'est l'essence même de l'entrepreneuriat. Pour preuve, la multitude de nouveaux entrepreneurs pour lesquels l'entreprise n'est pas une manière de réussir dans la vie mais de réussir leur vie.

«Une crise angoisse les chefs d'entreprises, elle bouleverse leur canevas établi et ils imaginent souvent des conséquences dramatiques car ils comprennent -ou pas- que la transformation de leur modèle devient nécessaire, que les méthodes de résolution de cette situation les obligent à travailler différemment et à différents niveaux, en équipe et avec un canevas structuré. Or, ils sont parfois paralysés par une saturation de leur capacité d'analyse.»



BSPK  
www.bspk.lu | ceo@bspk.lu  
Tel : +352.691.270717 ou 18

### • Les 5 P - clés :

**Pourquoi :** Pourquoi faisons nous ce métier ? Pourquoi cette crise fragilise notre système établi ? Ne pas se contenter de constater des succès ou des échecs dans sa carrière mais débiter chaque jour en se demandant « Pourquoi » nous avons choisi ce job, cette fonction, cette mission de chef d'entreprise...

**Préparer :** Se Préparer et accueillir le changement comme une chance, une rupture, une transformation, ce qui existait ne peut plus perdurer, comprendre la nécessité d'une restructuration. Se préparer à saisir les opportunités.

**Progresser :** Innover et Progresser au quotidien, faire évoluer notre organisation pour atteindre de nouvelles réalités, de nouveaux paramètres en phase avec l'écosystème qui a évolué. Changer nos habitudes avec de nouvelles préoccupations éthiques, sociales ou environnementales.

**Projet :** Une crise se surmonte et se dépasse par la (re)construction d'un Projet, qui doit être pertinent, pointu, professionnel avec des valeurs fortes mobilisant le sentiment d'appartenance et la cohésion vers le but, vers l'objectif (qui souvent est oublié depuis des années ou n'est plus en phase avec les réalités)

**Profit :** Lorsque l'on a répondu aux 4 premiers P, le chef d'entreprise valorise son projet par opposition à son ancien business-modèle qui se dévalorise, alors le Profit devient une conséquence positive et évidente.

En guise de conclusion, le stress-test prôné Henri Prévost est un diagnostic managérial des entreprises petites ou grandes tout comme un check-up de santé pour l'humain, car en ces périodes de crises le temps est compté pour solutionner des situations complexes.

«Permettre une remise en question salutaire, un changement radical de management, générer un effort de l'équipe, redessiner le périmètre des activités mais aussi et souvent une gouvernance remise au goût du jour. »