

COMPLÉMENT À L'ÉTUDE

INNOVATION 2017

ÉTUDE RÉALISÉE PAR M & BD CONSULTING, JANVIER 2018



IMPRESSUM

Contact

M & BD Consulting SA
Avenue d'Ouchy 4
1006 Lausanne
Tél. : + 41 22 575 33 77
info@mbdconsulting.ch

Visiter notre site internet

www.mbdconsulting.ch

Commandes individualisées

« Benchmark général ou par industrie »
info@mbdconsulting.ch

Clôture de la rédaction

14.01.2019

Copyright

Ce document peut être cité en mentionnant la source. Copyright © 2019 M & BD Consulting SA. Tous droits réservés.

TABLE DES MATIÈRES

1.	CONTEXTE	4
1.1.	OBJECTIFS DU COMPLÉMENT	4
1.2.	LES POINTS CLÉS DE 2017	4
2.	COMPLEMENT A L'ETUDE INNOVATION 2017	7
2.1.	ADOPTER UNE CERTAINE OUVERTURE D'ESPRIT	7
2.2.	AVOIR UN ESPRIT D'ÉQUIPE ET UNE STRATÉGIE AUTOUR DE L'INNOVATION.....	8
2.3.	METTRE EN PLACE UNE GESTION CONTINUE ET DE VEILLE	9
2.4.	DÉVELOPPER UNE CULTURE D'ENTREPRISE INTÉGRANT L'INNOVATION	10
2.5.	SYNTHÈSE.....	10
3.	PRESENTATION DES TEMOIGNAGES REÇUS	13
3.1.	TÉMOIGNAGE PAYOT.....	13
3.2.	TÉMOIGNAGE CONSTELLUM	14
3.3.	TÉMOIGNAGE ROMANDE ÉNERGIE	15
4.	SYNTHESE.....	18
5.	TABLE DES FIGURES	20
5.1.	TABLE DES TABLEAUX	20
5.2.	TABLE DES FIGURES.....	20
6.	DISCLAIMER	22

1. CONTEXTE

Le 25 janvier dernier, M&BD Consulting a publié son étude sur la capacité à innover des entreprises romandes en 2017 et en a présenté la synthèse lors de son évènement qui a eu lieu le même jour.

Définitions de l'innovation, fausses idées sur le sujet, analyses des résultats de l'étude menée auprès de 297 entreprises, compléments théoriques ainsi que des recommandations. Ce sont tous ces sujets qui font partie de cette étude.

Les résultats de toutes ces recherches et analyses sont regroupés dans un rapport, disponible en téléchargement gratuit sur notre site internet¹.

Le but principal de cette étude était d'augmenter la connaissance du fonctionnement des entreprises romandes en termes de mécanismes d'innovation.

Son deuxième objectif était de permettre de faire un lien entre la théorie de l'innovation et la réalité et finalement, établir une liste des « bonnes pratiques » qui permettra de renforcer la capacité des sociétés à innover.

Une année après la publication de l'étude, M&BD Consulting peut ajouter encore plus de matière à ce projet en y apportant des compléments pertinents.

1.1. OBJECTIFS DU COMPLÉMENT

Présenter aux entreprises des résultats concrets et mettre en évidence les impacts sur la transformation d'idées en innovations implémentées. Donner également la parole à des dirigeants acceptant de partager leur expérience.

Les résultats qui suivent, sont issus de croisements de données récoltées par

M&BD Consulting dans le cadre de l'étude citée ci-avant. L'objectif de ce complément est de présenter aux entreprises des résultats concrets, dans le but de leur faire prendre conscience des différents leviers sur lesquels elles peuvent agir afin d'augmenter leur capacité à innover.

1.2. LES POINTS CLÉS DE 2017

Deux éléments principaux qui sont ressortis de cette analyse.

1. Les entreprises romandes ont une prise de conscience de plus en plus forte concernant l'importance d'innover.

2. Les entreprises romandes fournissent un effort toujours plus grand pour augmenter leur capacité à évoluer.

L'habileté des entreprises romandes à innover s'est améliorée depuis l'année d'avant. Cependant, la vitesse d'évolution

¹ <https://www.mbdconsulting.ch/fr/about/m-bd-consulting-research/rapport-etude-innovation-2017/>

est très faible. En effet, les résultats deviennent visibles et mesurables qu'après plusieurs années et les changements radicaux sont difficiles à percevoir sur le court terme.

Les résultats de cette étude 2017 sont encourageants et montrent une forte envie des entreprises de devenir plus innovantes.

COMPLÉMENT À L'ÉTUDE

2. COMPLÉMENT À L'ÉTUDE INNOVATION 2017

C'est en particulier sur la notion d'impact que ce document se porte. En effet, cette étude a montré à quel point il est important pour une entreprise d'accepter l'innovation. Lorsqu'une société ose innover dans un domaine, elle constate que ses actions ont un impact magistral sur le taux de transformation des idées en innovations implémentées. Cependant, il ne faut pas oublier que ces changements se font sur le long terme. C'est uniquement après

plusieurs années qu'ils commencent à être détectés.

Pour la suite de ce complément, les différents thèmes sont regroupés afin de les expliquer de manière globale. Dans le but de compléter leur description, chaque impact de transformation des idées des entreprises romandes est accompagné de son taux d'augmentation.

Les leviers les plus faciles à mettre en œuvre :

2.1. ADOPTER UNE CERTAINE OUVERTURE D'ESPRIT

Les collaborateurs d'une entreprise sont le pilier de celle-ci. Il est donc important d'établir un climat d'échange afin que les employés puissent également partager librement leurs idées ou leurs commentaires afin qu'ils se sentent écoutés par leurs managers. De plus, lorsqu'une suggestion est faite et qu'elle est acceptée par la direction, le collaborateur à l'origine de cette idée devrait recevoir une récompense. Celle-ci peut être d'ordre financière ou simplement être sous forme de reconnaissance. Au contraire, si une idée suggérée se voit être refusée par un supérieur, il faut que le collaborateur l'accepte. Lorsque des employés font des

propositions qui ne peuvent pas être validées, il faut faire attention de ne pas les marginaliser. En effet, cette attitude pourrait avoir un impact négatif sur les faiseurs d'idées. Une culture d'acceptation de l'échec a pour but de motiver les personnes de l'entreprise à oser prendre des risques en faveur de l'innovation. Il est également essentiel d'avoir une communication optimale à l'interne, qu'elle soit horizontale ou verticale, afin de bénéficier d'un savoir collectif.

Sur l'impact de transformation des idées des PME en Suisse romande :

- o Les entreprises qui sont réceptives aux idées d'innovation augmentent leur taux de transformation des idées en innovations implémentées de **+ 45%**
- o Les entreprises qui expérimentent, encouragent les défis et acceptent les échecs, accroît leur taux de transformation des idées en innovations implémentées de **+ 60%**
- o Les entreprises qui récompensent à l'innovation voient leur taux de transformation des idées en innovations implémentées atteindre **+ 80%**

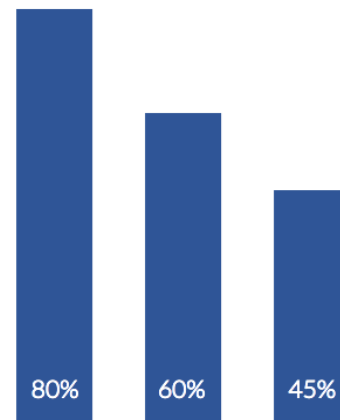


Figure 1 - Ouverture d'esprit, taux de transformation des idées en innovations implémentées.

2.2. AVOIR UN ESPRIT D'ÉQUIPE ET UNE STRATÉGIE AUTOUR DE L'INNOVATION

L'innovation est une démarche qui prend du temps. Comme cité plus haut, des changements dans ce domaine se voient souvent uniquement après quelques années. Il faut donc être patient. Les managers doivent mettre en place une stratégie autour de ces évolutions au sein de l'entreprise pour y voir un changement. Pour que celle-ci puisse fonctionner, il faut lui

allouer les ressources nécessaires. Ces deux éléments sont essentiels pour que l'innovation puisse prendre vie. Les diverses aides peuvent être soit internes ou externes afin de combiner au mieux les savoir-faire selon la stratégie adoptée.

Sur l'impact de transformation des idées des PME en Suisse romande :

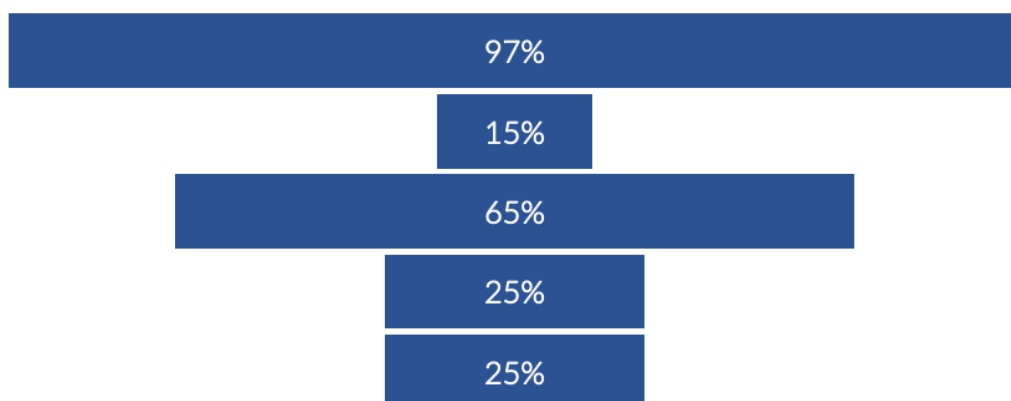


Figure 2 - Esprit d'équipe, taux de transformation des idées en innovations implémentées.

- Les entreprises qui intègrent l'innovation à leur stratégie d'entreprise perçoivent une augmentation du taux de transformation des idées en innovations implémentées de **+ 97%**
- Les entreprises qui offrent un système de gestion des compétences augmentent leur taux de transformation des idées en innovations implémentées de **+ 15%**
- Les entreprises qui utilisent le savoir-faire collectif accroissent leur taux de transformation des idées en innovations implémentées de **+ 65%**
- Les entreprises qui composent des équipes pluridisciplinaires élèvent leur taux de transformation des idées en innovations implémentées de **+ 25%**
- Les entreprises qui travaillent avec des collaborateurs externes augmentent leur taux de transformation des idées en innovations implémentées de **+ 25%**

2.3. METTRE EN PLACE UNE GESTION CONTINUE ET DE VEILLE

Pour qu'une stratégie puisse survivre, il faut l'alimenter, l'ajuster et la faire évoluer parallèlement au projet. Un suivi continu est donc nécessaire. Afin de pouvoir la suivre et la développer de manière correcte, il est important de réaliser des actions de veille pour savoir si la stratégie est sur le bon chemin. Étant donné que c'est sur du long terme que les évolutions se font sentir, il est essentiel de disposer des dernières

informations. De plus, le microenvironnement et le macro-environnement évoluent de manière rapide. S'informer pour connaître les nouvelles tendances et les pratiques du marché constitue donc un levier d'innovation très puissant lorsqu'il est exploité.

Sur l'impact de transformation des idées des PME en Suisse romande :

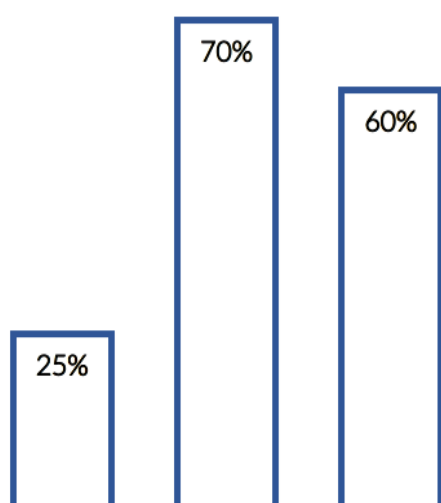


Figure 3 - Gestion continue et de veille, taux de transformation des idées en innovations implémentées.

- Les entreprises qui innovent de manière continue accroissent leur taux de transformation des idées en innovations implémentées de **+ 25%**
- Les entreprises qui effectuent des veilles, augmentent leur taux de transformation des idées en innovations implémentées de **+ 70%**
- Les entreprises qui optent pour une gestion itérative des projets atteignent un taux de transformation des idées en innovations implémentées de **+ 60%**

2.4. DÉVELOPPER UNE CULTURE D'ENTREPRISE INTÉGRANT L'INNOVATION

Afin que les idées d'innovations puissent être prises en compte, il faut que les managers aient une ouverture d'esprit et acceptent le changement. Lors d'une approbation du supérieur, celle-ci peut être perçue comme une innovation. Une

structure organisationnelle agile qui donne place à l'évolution est importante pour pouvoir innover.

Sur l'impact de transformation des idées des PME en Suisse romande :

- o Les entreprises qui ont un leadership innovant ont un taux de transformation des idées en innovations implémentées qui augment de **+ 65%**



Figure 4 - Leadership innovant, taux de transformation des idées en innovations implémentées.

- o Les entreprises qui mettent en place un accompagnement au changement voient leur taux de transformation des idées en innovations implémentées croître de **+ 45%**



Figure 5 - Accompagnement au changement, taux de transformation des idées en innovations implémentées.

2.5. SYNTHÈSE

Pour résumer, les entreprises ouvertes à l'innovation obtiennent un impact important sur la transformation des idées. En osant

expérimenter de nouvelles choses, elles saisissent des opportunités d'évolution.

Impact selon les comportements	
Activités / comportements	Impact sur la transformation des idées
1. Réceptivité aux idées	+ 45%
2. Intégration de l'innovation à la stratégie d'entreprise	+ 97%
3. Expérience, encouragement des défis et acceptation des échecs	+ 60%
4. Leadership innovant	+ 65%
5. Accompagnement au changement	+ 45%
6. Innovation continue	+ 25%

7. Système de gestion des compétences	+ 15%
8. Utilisation du savoir-faire collectif	+ 65%
9. Récompense à l'innovation	+ 80%
10. Gestion itérative des projets	+ 60%
11. Équipes pluridisciplinaires	+ 25%
12. Collaborations externes	+ 25%
13. Veille	+ 70%

Tableau 1: Les impacts selon les comportements

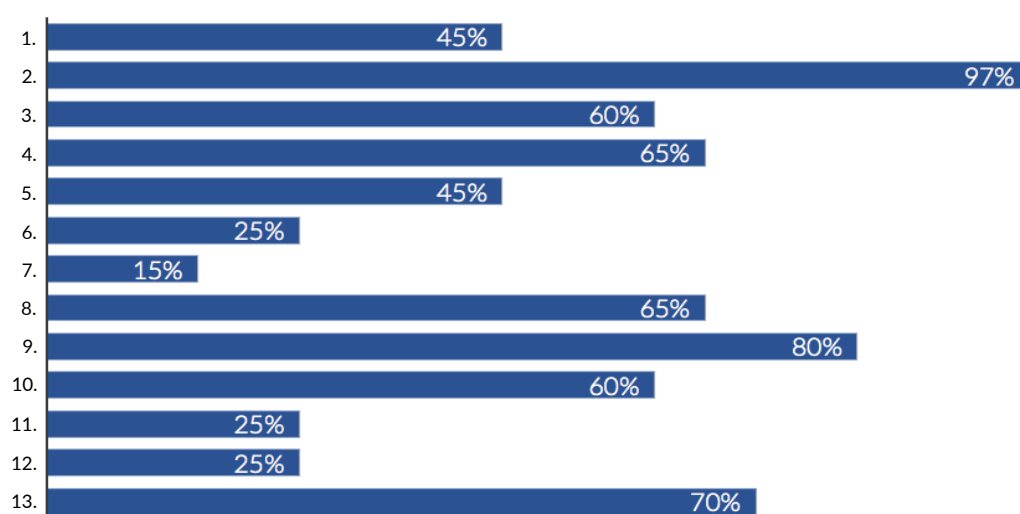


Figure 6 - Synthèse, taux de transformation des idées en innovations implémentées.

Toutes les activités évoquées dans ce complément montrent qu'elles obtiennent un très fort impact lorsque l'entreprise se permet d'innover. Par exemple, l'intégration de l'innovation à la stratégie d'entreprise accroît son taux de +97%, la récompense à l'innovation augmente son taux de + 80% ou encore les marques qui font des veilles peuvent voir monter leur taux d'impact à plus de 70%. Ces chiffres démontrent que les sociétés qui osent essayer le changement n'obtiennent que du positif.

TÉMOIGNAGES

3. PRÉSENTATION DES TÉMOIGNAGES REÇUS

Tout au long de cette étude, divers témoignages nous sont parvenus. Des entreprises nous expliquent à travers ceux-ci comment elles utilisent le terme « innovation » pour apporter des changements à l'interne et à l'externe et comment elles le définissent. Certaines d'entre elles ont mis en place une collecte d'idées de leurs collaborateurs afin de

pouvoir prendre en compte leurs suggestions d'amélioration. D'autres ont plutôt innové dans le domaine de leur production en implémentant un nouveau processus de fabrication. Bien que leurs approches sur le changement soient différentes, ces façons de se développer sont des réelles innovations pour les sociétés en question.

3.1. TÉMOIGNAGE PAYOT

Dites-nous à quoi le mot « innovation » vous fait penser ?

Témoignage de Pascal Vandenberghe, Président-Directeur général de Payot SA.

Innovation : un mot entendu quotidiennement, je dirais même à tort et à travers, et sans doute pas toujours à bon escient ! Un peu comme pour ce que l'on appelle les « nouvelles technologies », il semble que parfois l'innovation soit considérée, non seulement comme une panacée universelle capable de résoudre tous les maux, mais

aussi comme un but en soi.

Alors qu'elle n'est qu'un outil.

Or un outil répond à un

besoin prédéfini, et nécessite,

pour être utilisé efficacement, d'une part d'être le bon outil pour le bon besoin et, d'autre part, d'être utilisé de la bonne façon au bon moment.

Pour le dire autrement, si la philosophie existentialiste affirme que « l'existence précède l'essence », on pourrait dire que la stratégie

précède l'innovation. Et si la stratégie vise à imaginer et inventer le futur, c'est en s'appuyant sur un passé, un présent, une culture d'entreprise. Ainsi, la vision largement partagée du déferlement annoncé, il y a dix ans, de la vague du livre numérique, censé se substituer au livre papier, dans un monde qui

raisonne de façon binaire (l'un ou l'autre, plutôt que l'un et l'autre), si nous l'avions accréditée, nous aurait conduits à des erreurs

stratégiques potentiellement mortelles. L'innovation – d'ordre technologique, en l'espèce – semblait en soi représenter une fatalité inéluctable, et par conséquent sans alternative stratégique imaginable. C'était une erreur de perception.

« CE N'EST PAS PARCE QU'UNE MAJORITÉ IMAGINE – OU FANTASME – UN FUTUR QUE CELUI-CI SE PRODUIRA. »

P. VANDENBERGHE

Dans un monde où l'information circule dans tous les sens à grande vitesse, il suffit parfois de la large diffusion d'une illusion pour que celle-ci prenne les apparences trompeuses de la réalité. Or ce n'est pas parce qu'une majorité imagine – ou fantasme – un futur que celui-ci se produira.

L'innovation première pour un dirigeant, dans le contexte contemporain, est sans doute sa capacité à s'isoler du « bruit du monde », à poser sa réflexion et à définir sa stratégie à la fois sur une intuition et sur une expérience en faisant fi du mainstream, de la pensée communément admise. Le reste – les outils, les moyens – coulent ensuite de source.

Pascal Vandenberghe
Président-Directeur général
Payot SA

3.2. TÉMOIGNAGE CONSTELLIIUM

Comment innovez-vous chez Constellium ?

Témoignage de Sébastien Berclaz, HR Manager chez Constellium

Les Usines valaisannes du Groupe Constellium, bien que centenaires, s'inscrivent concrètement dans l'innovation. De par la nature de nos activités, nous avons plusieurs innovations qui sont liées aux processus de fabrication. Par exemple, pour assurer une stabilité dimensionnelle supérieure de nos produits, nous avons tout d'abord développé un système de test innovant pour assurer 100% de conformité nos produit à nos standards internes. Ensuite, nous en avons fait un standard de référence sur le marché tout en étant les premiers au monde à garantir nos produits sur la stabilité dimensionnelle par un certificat Qualité.

Un autre axe important d'innovation de nos Usines est la valorisation de nos produits en aluminium, notamment à travers le

développement de nouveaux alliages, ce qui permet de pouvoir remplacer l'acier dans différentes applications finales du produit (pont, wagon, etc.). La substitution de pièces en

**« L'ARRÊT FUTUR DE CENTRALES
NUCLÉAIRES NOUS PRÉOCCUPE
ÉGALEMENT ET DANS CE CADRE AUSSI,
NOUS SOMMES INNOVANTS... »**

S. BERCLAZ

aluminium au lieu d'acier a un fort impact sur la réduction du poids et par conséquent génère un bilan écologique positif. L'arrêt futur de Centrales Nucléaire nous préoccupe également et dans ce cadre aussi, nous sommes innovants et pouvons proposer déjà aujourd'hui, des solutions pour le stockage des barres d'uranium radioactive, en proposant des profilés alvéolés en aluminium.

Les propriétés de l'aluminium sont exceptionnelles et les avantages multiples. Il est aussi de notre responsabilité d'en faire

bénéficier le plus de monde et ceci passe par notre envie d'innover.

Sébastien Berclaz
HR Manager @ Constellium

3.3. TÉMOIGNAGE ROMANDE ENERGIE

Quelle est la vision de Romande Energie sur l'innovation ?

Entretien téléphonique avec John Epars, Responsable Stratégie & Innovation chez Romande Energie

John Epars, Responsable Stratégie & Innovation chez Romande Energie, témoigne de la place donnée à l'innovation au sein de son entreprise.

Romande Energie a fortement intégré l'innovation dans sa stratégie d'entreprise. En effet, l'innovation est l'une des 3 valeurs de l'entreprise avec l'ouverture d'esprit et la responsabilité. De plus, les nouveaux besoins des clients qui sont au centre du modèle d'affaire de Romande Energie poussent l'entreprise à innover. Pour ce faire, Romande Energie implique tous ses employés dans le processus d'innovation. Comme M&BD l'a présenté dans son rapport sur la capacité à innover des entreprises romandes, l'intégration de l'innovation à la culture de l'entreprise est nécessaire pour obtenir des résultats sur le long terme.

Romande Energie a développé différents axes pour encourager ses collaborateurs à participer à cet élan innovateur. Le premier axe a été la

création d'une plateforme en ligne où tous les collaborateurs peuvent proposer leurs idées de projets. Grâce à un système de « Like » (comme sur certains réseaux sociaux), les propositions les plus appréciées des collaborateurs sont mises en avant par la communauté puis soumises à la validation d'un comité d'experts en lien avec la campagne d'idées. En moyenne, ce comité sélectionne 20 propositions sur les 50 initiales. Le choix final revient au sponsor, qui retiendra entre 2 et 4 idées pour ensuite financer leur développement et leur implémentation.

Pour illustrer ce système collaboratif, nous pouvons présenter quelques idées développées sur cette plateforme :

- La création d'un espace collaboratif où les collaborateurs se retrouvent pour échanger sur les projets en cours. Les personnes impliquées sur ces projets présentent concrètement l'utilité et le développement de ces idées. Suite au

succès de cette salle de repos à l'antenne de Morges, la direction prévoit d'en aménager des nouvelles sur d'autres sites.

- La transformation du mobilier urbain (bloc de béton au bord des routes) afin de mieux les intégrer dans le paysage de la ville. Morges et Vevey ont accepté de collaborer et servir de projets pilotes pour Romande Energie. Comme expliqué dans notre étude sur l'innovation, l'intégration des parties prenantes aux projets d'innovations, ou autrement dit, l'ouverture vers l'extérieur de la part de Romande Energie pour innover appelée « open innovation », crée des synergies et un terreau fertile pour les innovations. Cette collaboration a fait naître des évolutions cosmétiques pour mieux fondre ces blocs de bétons dans le décor et des pratiques comme la réutilisation en station de recharge pour véhicules électriques.

Au total, 40 idées par an sont développées grâce à ce système collaboratif.

Le second axe de développement a été l'ouverture du Smart Lab sur le site de l'EPFL Innovation Park qui a pour but d'étudier des solutions innovantes pour une gestion

optimisée des ressources renouvelables, leur intégration dans les réseaux de distribution et la vie quotidienne des utilisateurs. La gestion de projet est pensée sur la base du « design thinking » permettant d'engager toutes les parties (fournisseurs, partenaires, collaborateurs et clients). Cette méthode est non-linéaire donc très flexible, oblige des allers-retours entre les différentes phases du projet et découle sur la génération d'améliorations de la part des parties prenantes.

Lors de ces différents projets, le challenge humain est d'embarquer tout le monde et de motiver les plus réfractaires. Pour cela, John Epars nous confie qu'il se concentre sur les personnes enthousiasmées par le changement et l'innovation, et compte sur elles pour diffuser le message au sein des groupes de travail. En effet, il est parfois nécessaire d'instaurer du changement pour innover au sein d'une organisation ; alors une communication adaptée à la cible est cruciale pour faire passer la volonté d'innover de l'entreprise à ses collaborateurs.

Finalement, dans notre étude sur l'innovation, nous avons observé que les entreprises ont mis en place des actions d'accompagnement aux changements démontrant une évolution nécessaire de la mentalité des entreprises face à l'innovation.

John Epars
Responsable Stratégie & Innovation
Romande Energie

SYNTHÈSE

4. SYNTHÈSE

Cette étude Innovation 2017 nous a montré à quel point il est important pour les entreprises de savoir et oser innover. Lorsqu'une société se donne la possibilité d'évoluer, elle bénéficie d'un taux plus élevé sur l'impact de transformation de ses idées en innovation concrètes. Il y a une légère prise de conscience venant des entreprises en Suisse romande à ce sujet. En effet, en une année, elles sont plus nombreuses à dire qu'elles innoveront dans un domaine en particulier. Grâce aux impacts, les effets de levier sont connus. De plus, suite à ces divers témoignages, des exemples concrets peuvent confirmer que les sociétés qui évoluent saisissent plus d'opportunités. Il ne faut cependant pas oublier d'intégrer les collaborateurs dans ces projets. En effet,

avec des employés qui se sentent impliqués dans les divers changements, une société a une culture d'entreprise plus saine.

Et en ce qui concerne l'avenir ? Nous ne pouvons pas vous prédire ce qui va se passer les prochaines années mais ce qui est sûr, c'est que les entreprises doivent évoluer continuellement pour rester compétitives sur leur marché. En effet, les environnements se développent à une vitesse impressionnante créant ainsi, des opportunités infinies. Il faut également être patient, les changements entrepris au sein d'une organisation prennent du temps et ce n'est qu'après quelques années que des résultats profonds sont perceptibles.

TABLE DES FIGURES

5. TABLE DES FIGURES

5.1. TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les impacts selon les comportements.....	11
---	----

5.2. TABLE DES FIGURES

Figure 1 - Ouverture d'esprit, taux de transformation des idées en innovations implémentées.	8
Figure 2 - Esprit d'équipe, taux de transformation des idées en innovations implémentées.	8
Figure 3 - Gestion continue et de veille, taux de transformation des idées en innovations implémentées.....	9
Figure 4 - Leadership innovant, taux de transformation des idées en innovations implémentées.	10
Figure 5 - Accompagnement au changement, taux de transformation des idées en innovations implémentées.....	10
Figure 6 - Synthèse, taux de transformation des idées en innovations implémentées.	11

DISCLAIMER

6. DISCLAIMER

Ce document a été rédigé par M & BD Consulting et ne doit pas être copié, modifié, offert, vendu ou transmis à un tiers de toute autre manière, sans l'accord de M & BD Consulting. Nonobstant la volonté d'exposer les faits avec exactitude et de garantir l'équilibre et la compréhension des avis figurant, le but de ce document n'est pas de fournir une présentation exhaustive. Il sert simplement à présenter un complément d'information suite aux résultats obtenus lors de l'étude « Etude sur la capacité à innover des entreprises romandes 2017 ». Lorsque le document indique que les informations et statistiques proviennent d'une source externe, on ne saurait considérer que M & BD Consulting a contrôlé l'exactitude de ces informations et statistiques ni qu'elle les a approuvées. Ni M & BD Consulting, ni ses directeurs, cadres, collaborateurs et consultants, ni aucune autre personne, ne répondent d'un éventuel dommage, direct ou indirect, qui résulterait de l'utilisation des informations précitées. Les faits et informations contenus dans le présent document qui se rapportent à des services, des tendances ou à des situations de marchés correspondent à l'état actuel des données disponibles sans recherche déraisonnable. A l'avenir des modifications sont possibles. Ni M & BD Consulting, ni ses directeurs, cadres, collaborateurs et consultants, ni aucune autre personne, ne fournissent de garantie, expresse ou tacite, quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations contenues dans le présent

document. Ni M & BD Consulting, ni ses directeurs, cadres, collaborateurs et conseillers, ni aucune autre personne, ne répondent d'un éventuel dommage, direct ou indirect, qui résulterait de l'utilisation du présent document. Le présent document contient des déclarations concernant M & BD Consulting qui sont orientées vers l'avenir et qui comportent certains risques et incertitudes. Le lecteur doit être conscient du fait que de telles déclarations constituent des pronostics qui peuvent s'écarter sensiblement de l'évolution et des résultats réels. Toutes les déclarations orientées vers l'avenir se fondent sur les données dont M & BD Consulting dispose au moment de la rédaction du présent document. Tous les commentaires et informations figurant dans le présent document (y compris dans d'éventuelles annexes) n'ont pas pour but de contourner des inconvénients et/ou sanctions qui résulteraient de lois nationales et/ou d'une convention internationale ; ils ne doivent pas non plus être utilisés à cette fin. Les données figurant dans le présent document ne sont pas assimilables à une offre de M & BD Consulting. Une relation contractuelle ne saurait se nouer que sur la base d'une offre juridiquement contraignante conformément aux documents d'un contrat de mandat ou de conseil valable et aux conditions stipulées dans celui-ci.