

**Compte-rendu des idées clés émises lors des tables de travail
sur le management de la croissance PME 8 décembre 2005**

La remise des certificats du Programme **PME-PLUS Wallonie** 2004-2005, organisé grâce au soutien du **Ministre de l'Economie et de l'Emploi de la Région wallonne, Jean-Claude Marcourt**, fut l'occasion de réunir **149 dirigeants de PME** autour du thème « **La croissance et le développement de votre PME : parlons-en concrètement !** ».

En compagnie de **Fabrice Wuyts** (dirigeant créateur de Proximedia) et **Nicolas Steisel** (dirigeant créateur d'Exki), l'assemblée s'est d'abord concentrée sur deux témoignages de terrain : quels ont été les outils, les principes qui les ont guidés pour réussir la croissance remarquable de leur entreprise ?



Participants PME-PLUS
Wallonie 2004-2005 présents.

Sur cette base, les 149 participants ont pu échanger et réfléchir sur 5 thèmes :

- ▶ **Thème 1 : un management à la mesure de la croissance**
- ▶ **Thème 2 : des moyens financiers pour rester un entrepreneur autonome**
- ▶ **Thème 3 : une équipe motivée et compétente pour la croissance**
- ▶ **Thème 4 : une stratégie de croissance**
- ▶ **Thème 5 : marketing - image - visibilité**

L'objectif de ces tables de travail était de:

- Réfléchir, partager, prendre conscience de bons réflexes, d'attitudes de management, d'outils... qui ont permis aux dirigeants de PME de franchir des étapes, contourner des difficultés.
- Activer le réseau entre dirigeants de façon vivante.

Le travail actif des milliards de neurones en présence ont permis de réunir une série de pistes reprises dans le présent « rapport ». Vous pourrez y naviguer en cliquant sur les thèmes généraux ou les questions qui vous intéressent dans le menu ci-contre.

Bonne (re-)découverte !

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter Stéphanie Le Madec (stephanie.lemadec@ichec.be).

Pour en savoir plus sur PME-PLUS, [cliquez ici](#).

Sommaire

► **Thème 1 : un management à la mesure de la croissance**

- Quel profil de dirigeant faut-il pour croître ?
- Le dirigeant, le CA, le Comité de direction : comment s'entourer pour optimiser les décisions ? Quels rôles à chacun ? Quelles conditions d'efficacité ?
- Avec qui préparer les étapes-clés de la croissance ?

► **Thème 2 : se doter des moyens financiers pour rester un entrepreneur autonome**

- Quels tableaux et ratios financiers doivent être présents dans l'entreprise et surveillés de près ?
- Quels critères utiliser pour choisir le partenaire ? Comment combattre l'illiquidité ? Comment éviter de se faire lâcher par son bailleur de fonds ?
- L'ouverture de son capital ?

► **Thème 3 : une équipe motivée et compétente pour la croissance**

- Quelles caractéristiques ou savoir être distinguent les collaborateurs qui évoluent au rythme de l'entreprise, des autres ?
- Comment garder les bons et maintenir l'énergie sur le long terme ?
- Les rémunérations ?

► **Thème 4 : une stratégie de croissance**

- Quels ingrédients pour une bonne stratégie dans la croissance ?
- Une stratégie pour quoi faire ?
- Elaborer sa stratégie de croissance ? Comment ?

► **Thème 5 : marketing – image - visibilité**

- Comment mettre en place des outils de veille marketing permettant de rester informé des évolutions des besoins des clients et du marché ?
- Quelles actions de communication ? Comment les organiser ?

Thème 1 : un management à la mesure de la croissance

Croissance = défis sans cesse nouveaux

► Quel profil de dirigeant faut-il pour croître ?

- Visionnaire : il doit savoir où il veut aller et comment il va y arriver.
- Créatif.
- Organisé sur la délégation. Ce qui suppose :
 - d'accepter qu'il ne puisse pas faire tout seul et donc accepter le principe de délégation,
 - de mettre la bonne personne à la bonne place,
 - de pouvoir contrôler et mesurer les résultats.
- Motivant son personnel.
- Polyvalent, qui maîtrise un minimum de l'ensemble des matières.
- Capacité de prise de recul. Se dégager de l'opérationnel pour mieux ouvrir ses sens et se remettre en question.
- Capacité à s'entourer et prendre des avis à l'extérieur.
- Anticipation : le dirigeant doit voir plus loin et pouvoir saisir les chances, les opportunités qui passent pour provoquer la croissance

► Le dirigeant, le CA, le Comité de direction : comment s'entourer pour optimiser les décisions ? Quels rôles à chacun ? Quelles conditions d'efficacité ?

- Le conseil d'administration :
 - Comprend idéalement des personnes extérieures à l'entreprise.
 - Se concentre sur les grandes questions stratégiques et les orientations à plus long terme, et donc prépare la croissance.
- Le comité de direction :
 - Est orienté sur le day-to-day.
 - Permet par sa composition de décider de « qui décide dans l'entreprise ». Il est œuvre de recherche de complémentarité. Le management à une personne est un risque, à proscrire !
 - Comprend, en particulier, une fonction de direction des ressources humaines bien identifiée, ce poste étant très sensible et vital.
 - Permet par son organisation une implication de membres-clés du personnel qui peuvent y faire remonter l'information du terrain. Démarche qui est, par ailleurs, motivante pour ces personnes et pour les équipes qui s'y identifient.

► **Avec qui préparer les étapes-clés de la croissance ?**

- Faire appel à des consultants externes pour les sujets qui ne sont pas « familiers » et se concentrer ainsi sur son « core business ».
- Tenir des réunions informelles (par exemple lors d'un déjeuner) entre chefs d'entreprises, pour partager leurs expériences, débattre de problèmes individuels en essayant d'y apporter des réponses collectives.
- Penser aussi aux « amis professionnels » (à puiser dans l'entourage familial, amical, etc.) qui travaillent dans d'autres fonctions et d'autres secteurs que le sien. Condition sine qua non : ils doivent avoir la franchise de donner leur propre avis, en toute impartialité et indépendance, même s'il est contraire à celui du dirigeant. A cette condition, ils ont l'avantage de bien connaître le chef d'entreprise tout en étant très extérieur à son activité. Ces « faux naïfs » aident bien souvent à recentrer la réflexion sur les questions fondamentales de la croissance.



Thème 2 : se doter des moyens financiers pour rester un entrepreneur autonome

**Croissance = augmentation du BFR et donc des besoins de financement
= risque de déséquilibre entre fonds propres et endettement long terme**

► Quels tableaux et ratios financiers doivent être présents dans l'entreprise et surveillés de près ?

Zoom sur le ratio de solvabilité (rapport entre fonds propres et emprunts).

La plupart des entrepreneurs présents ne connaissaient pas le montant de celui-ci pour leur entreprise. Les banquiers présents indiquent un ratio idéal moyen entre 20 et 40% avec cependant de très grandes variations au cas par cas.

► Quels critères utiliser pour choisir le partenaire ? Comment combattre l'illiquidité ? Comment éviter de se faire lâcher par son bailleur de fonds ?

- Utilité d'avoir deux banquiers différents pour soutenir la croissance... à des coûts raisonnables.
- Planification soigneuse de ses besoins de financement. Il faut demander du crédit au moment où l'on n'en a pas besoin, ce qui sera nettement plus facile à obtenir qu'en cas de difficultés passagères, inévitables lors de la plupart des croissances
- Nécessité de faire appel à du capital extérieur en cas de croissance internationale (les banques ne peuvent suivre l'augmentation des délais de paiement + nécessité de se "tranquilliser" l'esprit avec une trésorerie suffisante).
- Comprendre la notion « d'exit » et préparer son dossier en conséquence. Un investisseur en capital à risque accepte d'entrer dans une entreprise si celle-ci peut le convaincre qu'il pourra en sortir... C'est en effet la réalisation d'une plus value à la sortie qui donnera le rendement recherché par ce type d'investisseur. Il faut être très « pro » dans sa démarche (et toujours demander des accords de confidentialité !).

► L'ouverture de son capital ?

- Les meilleurs y pensent à temps !
- Demander à l'investisseur ce qu'il apporte en plus. Voire même le valider auprès des autres entreprises déjà financées par cet investisseur.
- Rechercher 100.000 ou 2.000.000 euros, c'est la même quantité de travail (c'est aussi vrai pour l'investisseur !). Au moment de la demande de financement, prévoir des marges de sécurité. C'est toujours plus compliqué de revenir demander un complément.
- Conclure de bonnes conventions entre associés dès le départ.

- Dans le cadre d'une reprise :
 - Trouver une formule pour verrouiller le prix d'achat dès l'origine de la reprise
Penser au moment de la reprise aux besoins de financement de la croissance qui vont s'ajouter au financement de la reprise.
- Avantages et inconvénients des différents types d'Invest :
 - L'ouverture du capital à un Invest public est apprécié pour sa prise de participation toujours minoritaire et l'absence d'implication dans la gestion.
 - La recherche au contraire d'investisseurs pouvant apporter plus que de l'argent (et peu de réponses trouvées auprès des Invests publics).
 - Généralement, le seul interlocuteur au niveau du financement que l'entrepreneur connaît (voire depuis des années), c'est son banquier. Ce qui rend difficile une vraie connaissance de l'ensemble des possibilités du marché financier et des modes d'interventions de ses différents acteurs.



Thème 3 : une équipe motivée et compétente pour la croissance

Croissance = incertitudes et accélération des cycles (mouvements à la hausse et à la baisse), accélérations des "perturbations"

► Quelles caractéristiques ou savoir être distinguent les collaborateurs qui évoluent au rythme de l'entreprise, des autres ?

- Adaptation et adhésion à la culture et aux valeurs de l'entreprise.
- Intégration dans une équipe.
- Une éducation saine.
- La disponibilité de temps et d'esprit.
- Etre travailleur.
- La curiosité et la polyvalence (car le format de la société change et la fonction aussi).
- L'adaptation (aux changements prévus et imprévus).
- La fidélité.
- La capacité de se remettre en question et d'évoluer dans sa tête.
- La capacité à communiquer dans un groupe. Si on travaillait tout seul au début, il faut pouvoir à un moment travailler "avec" d'autres et communiquer avec eux.
- Etre bien dans sa peau, la confiance en soi.
- Etre réfléchi.
- Avoir la passion d'aboutir.
- La discipline.
- L'autonomie.
- La confiance dans le management.

► Comment garder les bons et maintenir l'énergie sur le long terme ?

- Avant de se séparer de quelqu'un, tout faire pour voir s'il ne peut pas évoluer (le former...). "Plutôt que d'investir dans son licenciement, investis dans sa formation", si ça réussit, c'est de l'investissement plus rentable à long terme et c'est un bel exemple pour l'équipe. Si ça ne marche pas, son départ est plus facile à justifier aux autres.
- Une réunion par mois où chaque département exprime ses actualités, ses difficultés et ses solutions.
- Le rythme d'évolution (haut, bas, paliers...) de l'entreprise ne correspond jamais au rythme d'évolution de chaque collaborateur, mais il est important que les collaborateurs puissent compter sur :

- Un retour, une forme de reconnaissance (peut-être pas tout de suite si la situation de l'entreprise ne le permet pas).
Le "retour" peut prendre différentes formes : participation aux résultats, incentives, congés supplémentaires, cadeau, formation → ça renforce le sentiment d'appartenance. Le personnel ouvrier, entre autres, a particulièrement besoin d'être reconnu, il a besoin d'être fier de l'entreprise où il travaille (prestige de l'entreprise) car pour la plupart ce n'est pas « l'ambition » qui est leur moteur.
- Une communication claire de la part du dirigeant qui montre que par un boulot bien fait, par son engagement... le collaborateur a contribué à la croissance de l'entreprise.
- Entretiens réguliers d'évaluation – sérieusement tenus.
- Offrir du coaching.
- Créer l'ambiance et le spirit d'entreprise.
- Faire la fête ensemble.
- Définition d'objectifs clairs.
- Le patron n'a pas à communiquer son stress mais plutôt à se rendre disponible.
- Les idées qui viennent du terrain valent 10x celles du patron parce qu'alors l'adhésion est totale.

► **Les rémunérations ?**

- Bien réfléchir avant d'augmenter le fixe (qui est naturellement indexé) pour être sûr d'y faire face en période de baisse de régime (tant de l'entreprise que du collaborateur).
 - Pour les collaborateurs "Ferrari" : primes.
 - Pour les collaborateurs "Camion diesel" : temps partiel quand ils le demandent.
- La rémunération est un stimulant de courte durée et ne stimule pas toutes les personnalités.



Thème 4 : une stratégie

La stratégie = outil au service de la vision-mission de l'entreprise

► **Une stratégie dans la croissance c'est une combinaison gagnante avec 3 ou 4 ingrédients suivants :**

- Un bon produit ou service disponible effectivement.
- Une excellente organisation éventuellement labellisée ISO ou une autre norme propre à son secteur.
- Une localisation porteuse.
- Une offre de prix attrayante.
- Une équipe motivée et parlant le même langage.
- Soit une offre produit très ciblée, soit une offre plus diversifiée qui inclut le renouvellement de produits selon leur cycle de vie.
- Un bon réseau de vente et/ou de communication.

► **En définitive, faut-il vraiment une stratégie ? En PME ne suffit-il pas de s'adapter aux opportunités qu'on détecte ?**

Non, on a besoin d'une stratégie pour :

- Fixer des objectifs et les atteindre.
- Avoir une idée d'où l'on va.
- Motiver les équipes et partenaires.
- Orienter les forces internes et externes.
- Donner une perspective aux collaborateurs (et attirer ceux qui veulent grandir).

► **Elaborer sa stratégie de croissance ? Comment ?**

- En parler d'un côté avec les équipes de terrain qui font remonter les informations, et de l'autre avec son conseil (formel ou informel) qui apporte du recul
- S'adosser à un « grand », qui est outillé pour penser à 5 ans et qui fonctionne avec des flux de marchés importants (internationaux...).
- Avoir un vrai conseil d'administration, qu'il faut à la fois nourrir et à la fois discipliner (sinon le patron passe son temps à faire des tableaux pour son conseil) ; avec de vrais administrateurs indépendants et rémunérés. Pour y accéder :
 - Le premier pas : commencer par un conseil informel. Exemple : un participant réunit ainsi un groupe d'amis à qui il présente ses évolutions, ce qui lui fait dire "ma stratégie, ce sont mes idées corrigées par les quelques gifles que me donnent quelques amis..."

- Le deuxième pas : investir dans un premier administrateur indépendant.
 - **Un administrateur financier** (par exemple en cas de participation d'un invest). Celui-ci pousse évidemment à la rentabilité, facilite les contacts avec le monde financier (le banquier apprécie qu'il soit là au rendez-vous) et peut en général faire jouer son réseau.
 - **Les associés familiaux** représentent une vraie force, pour autant qu'on trouve un consensus et qu'on le communique clairement
- Selon Krauthammer, il faut 80% de préparation pour réussir sa stratégie. Selon Napoléon, il faut surtout s'engager, risquer et puis voir et s'adapter. L'idéal étant sans doute de pratiquer les deux : aller voir d'abord, se préparer solidement ensuite, et foncer. Le CA pousse à s'organiser, clarifier les risques, travailler les options, valider les choix.
- Rechercher des collaborateurs qui vont grandir avec le projet ; évoluer ; aimer un peu de risques, de changements et qui seront capables de saisir les opportunités.
- Ne pas négliger la communication et la transmission de la stratégie aux équipes. Même si avec la taille qui augmente, l'effort à fournir est plus grand.

Thème 5 : Image - marketing - visibilité

Le marketing = souvent l'enfant pauvre du management des PME.

► Comment mettre en place des outils de veille marketing permettant de rester informé des évolutions des besoins des clients et du marché ?

- Mener un audit de satisfaction qualitative approfondi auprès de quelques clients, fournisseurs, membres de l'équipe...
- Créer un livre d'or.
- Suivre les réclamations.
- Faire partie d'associations professionnelles.
- Pratiquer le réseautage actif.

► Quelles actions de communication ? Comment les organiser ?

- Planifier les actions de communication sur l'année.
- Ne pas sous-estimer les retombées importantes et positives d'un article dans la presse concernant l'entreprise. Avantages : coût = 0. Inconvénients : travail de réseau énorme, être constamment attentif à ce que rien de négatif ne paraisse car impact sur image de l'entreprise peut-être désastreux.
- Le bouche-à-oreille reste l'outil n°1.
- Analyser l'avantage de l'utilisation éventuelle des nouveaux moyens de communication (virtuels et individuels) : site internet, e-newsletter, sms...
- Même si, dans certains secteurs (industriels), les moyens plus classiques sont encore les plus efficaces : catalogue produits en papier..
- Profiter des avantages d'une petite structure point de vue marketing vs la grande entreprise : service personnalisé et flexible permettant d'aborder une clientèle trop coûteuse pour la GE mais rentable pour la PME. « On ne peut pas communiquer beaucoup, alors on cherche des moyens originaux. »

