



FIMAstra

# LIVRE BLANC

« *Conseil auprès des PME - Retours d'expérience* »

*Paul Gagnon,  
Président, SAS Fimastra*

*octobre 2019*

# TABLE DES MATIÈRES

*Avant-propos*

**Diriger une PME... pas une sinécure** ..... *p.4*

**Gérez de manière stratégique** ..... *p.6*

**Ne pilotez pas votre entreprise à vue** ..... *p.14*

**La croissance** ..... *p.16*

**Gérez en investisseur** ..... *p.20*

**Conclusion** ..... *p.24*

## Avant-propos

Canadien d'origine je suis arrivé en France en 2007 après une carrière professionnelle de 20 ans passés au sein de grands groupes. J'ai alors fondé Fimastra dans le but d'exercer une activité de conseil en indépendant avec l'objectif de servir une clientèle de PME et petites ETI (ci-après appelées simplement PME). Après quelques années de pratique et tirant profit de mes interventions récurrentes à l'EM Lyon, j'ai conçu une offre destinée aux dirigeants de PME que j'ai appelée Audit Stratégique de Performance (ASP). Sommairement, le but de l'ASP consiste à passer l'entreprise au scanner de la performance et proposer des pistes visant à l'améliorer.

L'idée de base de l'ASP était de mettre à disposition des dirigeants et actionnaires de PME ma propre expérience en entreprise ainsi que mes connaissances et savoir-faire en matière de stratégie, de management et d'analyse financière. Bref, offrir aux PME des conseils de qualité grands groupes tout en prenant soin de les adapter à leur contexte.

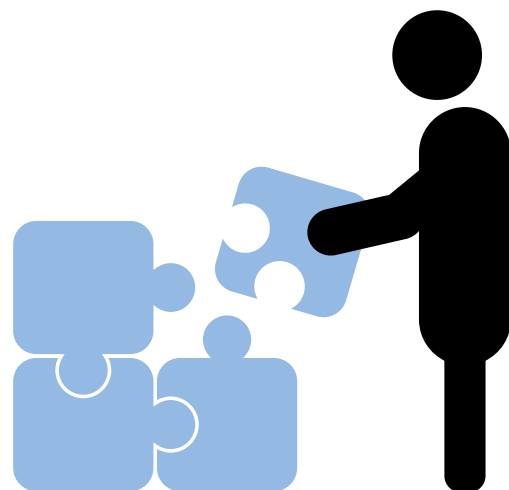
J'ai vu l'opportunité d'un tel positionnement puisqu'à ma connaissance, peu de prestataires sur le marché étaient en mesure de proposer aux dirigeants et actionnaires de PME un tel regard intégré et multi-chapeaux, le tout réuni en une seule personne.

Après quelques années à réaliser des ASP j'ai eu envie de partager avec le plus grand nombre mes réflexions tirées de cette expérience sur le terrain. Ces réflexions traitent de différents sujets posant certaines difficultés aux dirigeants de PME, difficultés que j'ai constatées (à divers degrés) chez pratiquement tous mes clients. Sans extrapoler outre mesure et bien humblement, je me suis dit que ces réflexions pourraient être utiles à d'autres dirigeants de PME.

De là est née l'idée de ce livre blanc lequel en somme se veut être un partage d'expérience et de connaissance. Il n'a pas la prétention d'être une référence académique sur les divers sujets abordés. Son objectif consiste plutôt à susciter la réflexion et donner aux dirigeants et actionnaires le goût et l'envie d'en savoir davantage sur les différents éléments qu'il contient.

Je vous en souhaite bonne lecture.

# Diriger une PME... pas une sinécure



*« Les routes difficiles mènent souvent à de belles destinations. »*

Que l'on soit dirigeant-fondateur, dirigeant-salarié ou mandaté par un actionnaire financier majoritaire, tenir le gouvernail d'une PME, quelle qu'elle soit, n'est pas chose facile. Le dirigeant est celui qui donne un cap à l'entreprise, vers qui tous les regards convergent et sur qui, ultimement, repose la responsabilité du succès et de la pérennité de l'entreprise.

Le parcours professionnel et académique des dirigeants est très divers passant de l'autodidacte au cadre supérieur issu d'un grand groupe en mode rachat d'entreprise. Et chaque dirigeant a bien sûr sa propre personnalité. Dans le contexte particulier d'une PME l'influence de ces traits personnels joueront pour beaucoup dans la culture de l'entreprise et le style de leadership (et de management) qui y sera pratiqué.

Diriger une PME pose des défis particuliers car celle-ci présente des fragilités qui lui sont spécifiques. Parmi ces fragilités on peut citer le difficile accès aux ressources, notamment financières, ou des rapports de force parfois déséquilibrés avec ses clients, ses fournisseurs et/ou ses principaux concurrents. La difficulté d'accès à des compétences professionnelles (collaborateurs, conseils) vient également brider leur potentiel de développement. Plus fondamentalement, la taille de la PME est un trait déterminant car tout devient alors important. Par exemple, la perte d'un client, un impayé ou le licenciement d'un salarié peuvent avoir des conséquences parfois majeures sur la PME alors qu'ils sont secondaires pour une grande entreprise.

En raison de la place centrale qu'il occupe au sein de l'entreprise le dirigeant est souvent sur-sollicité tant à l'interne qu'à l'externe. Dans ces conditions, il donnera trop souvent la priorité à ce qui est urgent au détriment de ce qui est important. Et l'action l'emporte très souvent sur la réflexion, faute de temps.

Un plan de développement ambitieux, pour stimulant qu'il puisse être pour le dirigeant et les collaborateurs, ajoute à la difficulté de la tâche. Si d'aventure la PME a accueilli un investisseur financier

pour soutenir ce plan de développement, il faudra ajouter à cela la nécessité de gérer la relation avec ce dernier (nouvelle gouvernance), la pression supplémentaire créée par l'engagement pris envers lui de livrer les résultats attendus du business plan et enfin, le cas échéant, celle de servir la nouvelle dette résultant de l'opération.

La solitude du dirigeant de PME est un phénomène connu. La BPI a d'ailleurs publié en 2016 une étude à ce sujet intitulée « Vaincre les solitudes du dirigeant ». J'ai constaté dans le cadre de mes missions que les dirigeants apprécient de pouvoir échanger avec un interlocuteur crédible sur des questions qui les préoccupent. Ils apprécient également le regard neuf porté sur leur activité et les différentes analyses venant l'appuyer. Voici ce que dit à ce propos Patrick Dussossoy, ancien dirigeant de PME, dans son livre (que je recommande) intitulé « Conseils pratiques pour piloter votre PME » :

*« L'écoute d'une tierce personne avec laquelle une grande confiance s'est installée devra être recherchée. Ce peut être un actionnaire ou un proche. Utiles pour échanger dans des moments difficiles, pour tester la validité d'une décision, pour arbitrer entre différentes options, pour conforter les moments de doute, pour partager moralement un risque chaque fois que la barre est plus haute.*

*L'autre approche est de faire appel à des conseils externes. Ils prennent le temps de poser les questions qui délimitent le problème. Qui peuvent éclairer. Ils prennent du recul par rapport au dirigeant et à ses collaborateurs. Ils peuvent débloquent des situations, proposer d'autres solutions. Pour retenir cette option, seuls les enjeux devraient être pris en considération, et pas seulement un coût qui peut paraître élevé au départ. »*

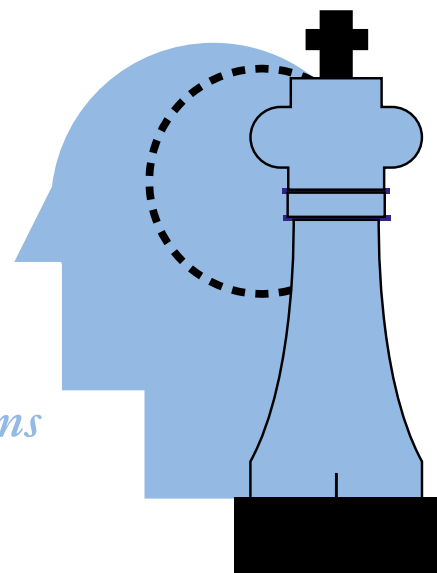
Un bon nombre de dirigeants de PME affirment cependant ne pas avoir besoin de conseils externes. Certains le justifient en raillant la valeur ajoutée des consultants. On ne peut généraliser de la sorte car comme en tout, il y en a certes des moins bons mais il y en a tout même davantage qui sont compétents. Et ça se trouve. D'autres arguent que cela coûte trop cher. Mais comme le dit Patrick Dussossoy, seuls les enjeux devraient être pris en considération, et pas seulement un coût qui peut paraître élevé au départ.

Mon expérience terrain a révélé que tous les dirigeants de PME ont des choses à apprendre que ce soit en termes de stratégie, de création de valeur, d'analyse-pilotage financier ou simplement de management. Cela vaut même pour ceux qui ont le bonheur d'être à la tête d'une PME qui va bien.

Diriger une PME n'est pas toujours une partie de plaisir car cet exercice est très exigeant. Et c'est justement parce que c'est une fonction difficile qu'il faut éviter de tomber dans le piège de l'isolement. Il est par ailleurs tout aussi important pour le dirigeant d'éviter le piège de la complaisance ou de croire qu'il n'a rien à apprendre de personne.

# Gérez de manière stratégique

« La stratégie consiste à vous démarquer de la concurrence. Il ne s'agit pas d'être meilleur dans ce que vous faites, mais d'être différent dans ce que vous faites. » Michael Porter



La notion de stratégie semble faire peur ou évoquer des considérations mystiques semblant hors de portée du commun des mortels. Il n'en est rien. Une façon simple de présenter la stratégie est de dire qu'il s'agit d'un processus imposant d'effectuer une série de choix en vue de gagner la partie sur un marché spécifique.

Cette notion de choix est capitale et est au cœur de la stratégie car une entreprise, quelle qu'elle soit, ne dispose pas de ressources illimitées et qu'il est par ailleurs impossible pour une entreprise d'exceller en tout. Il lui faut donc choisir et les choix qui doivent être faits dans le cadre d'une stratégie sont au nombre de cinq :

## **1er choix : Quelle est notre aspiration ?**

L'aspiration est importante car elle déterminera dans une large mesure les choix subséquents. Ce peut être de devenir le leader sur tel ou tel marché ou être l'entreprise la plus rentable ou être reconnue comme la société la plus innovante. C'est en quelque sorte l'objectif qu'on souhaite atteindre en tant qu'entreprise et qui inspirera l'action des collaborateurs.

## **2ème choix : Sur quel(s) terrain(s) de jeu jouer ?**

Ce terrain de jeu est défini par le type de produits ou services composant votre offre, les segments clients à qui ils seront proposés, les canaux de distribution à utiliser, les marchés géographiques à desservir et les stades de production à internaliser (fabrication ou assemblage, fables, intégré en amont ou en aval, etc.).

Choisir son terrain de jeu implique également de choisir ceux où l'entreprise ne jouera pas. Une entreprise ne devrait pas tenter de servir tous les clients. Plusieurs entreprises cherchent à créer une offre qu'elles espèrent vendre à tous. Mais ces produits ou services ne se vendent pas parce qu'ils ne répondent pas suffisamment bien aux besoins de chacun.

## **3ème choix : Comment comptons-nous gagner la partie ?**

Une fois le terrain de jeu sélectionné il s'agit alors pour l'entreprise de se demander en quoi son offre lui permettra de battre celle de ses concurrents. Bref, sur quel avantage concurrentiel s'appuiera

l'entreprise pour faire la course en tête. Génériquement il existe deux manières de créer un avantage concurrentiel : soit en devenant un « cost leader », ce qui permet à l'entreprise, à prix égal, d'être plus rentable que la concurrence, soit en différenciant son offre (design, performance du produit, services complémentaires, etc.) ce qui met l'entreprise en position de demander un prix plus élevé.

#### **4ème choix : Quelles compétences clés maîtriser ?**

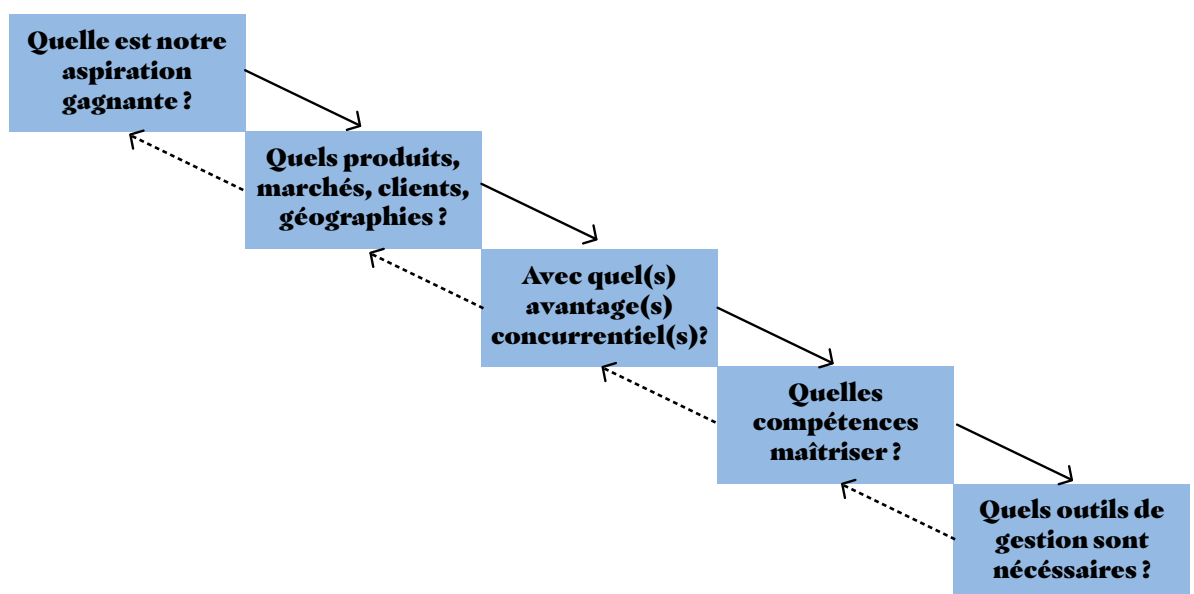
Ce choix doit découler des deux précédents. Les compétences clés ne désignent pas toutes les activités (ou process) que l'entreprise doit réaliser. Elles sont plutôt un ensemble d'activités spécifiques qui, si elles sont maîtrisées, contribuent à faire gagner l'entreprise en cohérence avec les choix précédents. Un avantage concurrentiel durable est peu susceptible de reposer sur une compétence particulière (la meilleure force de vente du secteur par exemple). Cet avantage reposera plutôt sur un ensemble spécifique de compétences complémentaires et qui se renforcent les unes et les autres. Attention. Il peut être tentant de retenir les compétences pour lesquelles vous excellez et construire votre stratégie sur cette base. Le risque étant que ce à quoi vous excellez peut ne pas vous offrir d'avantage concurrentiel ou alors ne pas être pertinent aux yeux de vos clients.

#### **5ème choix : Quels outils de gestion sont nécessaires ?**

Les entreprises négligent souvent ce dernier élément. On peut avoir bien défini les quatre choix précédents, il n'en reste pas moins que la stratégie peut échouer si on ne met pas en place un système de gestion venant appuyer les autres choix.

Il est nécessaire de construire des systèmes (les process, la structure, les outils et les règles qui construisent nos compétences clés, renforcent et mesurent les choix stratégiques de l'organisation) qui donneront de la visibilité à la stratégie. Ces systèmes peuvent être, par exemple, un système de gestion de la relation client (CRM), un process de revue des innovations, un système régissant la performance et les incitatifs pour l'équipe de management, un système de revue et d'analyse des KPIs clés, etc. En fait, les systèmes de gestion sont là pour nous révéler si notre stratégie fonctionne.

En résumé.



## La stratégie a-t-elle sa place dans la PME ?

Certains dirigeants de PME seront tentés de dire que la stratégie est uniquement affaire de grands groupes. Vraiment ?

Le but ultime d'une stratégie est de se démarquer de ses concurrents, d'être meilleur qu'eux et réussir à convaincre ses clients des avantages comparatifs de son offre. Si on y arrive cela devrait normalement se traduire par une capacité de création de valeur supérieure à celle de ses concurrents. Cette dynamique est toute aussi valide pour la PME qu'elle ne l'est pour le grand groupe.

Lorsqu'il est question de stratégie, la différence fondamentale entre la PME et le grand groupe se situe au niveau des moyens. En effet, un grand groupe a les moyens d'embaucher des compétences pointues en interne et retenir les services des meilleurs consultants en stratégie sur le marché. En outre, il peut se procurer des études sectorielles coûteuses et dépêcher des collaborateurs assister à des conférences internationales liées à son ou ses secteur(s) d'activité. De plus, un grand groupe peut compter sur des systèmes d'information et de reporting sophistiqués qui rendent disponibles une quantité d'informations très utiles à l'analyse stratégique. Enfin sa structure organisationnelle développée intègre généralement dans le cadre de sa gouvernance un processus de planification stratégique formel et intégré au processus budgétaire.

La réalité de la PME est évidemment toute autre. Des moyens financiers plus limités, pas de directeur de la stratégie, des systèmes d'information souvent embryonnaires, une organisation plutôt basique et des processus peu documentés et formalisés. Bien souvent la responsabilité de définir la stratégie de l'entreprise revient au dirigeant en s'appuyant sur les moyens du bord.

Notons au passage que les dirigeants ont tendance à confondre stratégie et business plan. Un business plan et ses éléments tactiques sont des composants d'une stratégie. Il renseigne sur ce que l'entreprise entend faire (et quand) mais cela n'implique pas que ces actions conduiront à dégager un avantage concurrentiel durable (soit le but ultime de la stratégie).

Donc pas de stratégie pour la PME ?

Pas si vite.

Une PME qui par exemple génère 20M€ ou 50M€ de chiffre d'affaires propose forcément une offre qui rencontre une demande. Ceci peut s'expliquer de maintes façons.

Par exemple, un client gère son risque fournisseurs en recourant à un panel de fournisseurs plutôt que de ne se fier qu'à un seul. Ainsi, une PME peut faire partie de ce panel sans que son offre soit vraiment distincte de celle de ses concurrents. Elle est un acteur plus ou moins comme un autre mais les lois du marché font qu'elle peut y trouver sa place en étant simplement un joueur honnête. Mais quelles sont ses perspectives, qui plus est si son chiffre d'affaires dépend en bonne partie d'un ou deux clients ?



A contrario la PME peut œuvrer au sein d'une niche qui n'a pas encore retenu l'attention de la concurrence ou son offre peut aussi bénéficier de droits d'exclusivité sur un territoire donné (un distributeur B2B). Ou alors il est tout à fait possible que la PME ait développé une offre distinctive ou qu'elle réussisse mieux que d'autres à fabriquer un produit complexe répondant à des normes rigoureuses. Elle peut aussi avoir développé une compétence particulière (innovation, service client hors pair ou autre) qui la démarque de ses concurrents.

Avec ces quelques exemples il devrait apparaître qu'il existe bel et bien au sein des PME une dimension stratégique. La question qui se pose alors est celle de savoir comment intégrer cette dimension stratégique de manière plus formelle dans le cadre de la gestion tout en tenant compte des ressources limitées à disposition ?

## Inculquer la pensée stratégique

Il faut reconnaître que si le dirigeant ignore ce qu'est une stratégie, sa finalité et les outils d'analyse qui vont bien, il ne faut pas attendre de miracles à ce chapitre. Beaucoup de dirigeants de PME ont une connaissance intuitive, acquise sur le terrain, de certains aspects de la pensée stratégique. Cependant leur cadre stratégique manque de structure, de rigueur et est par définition incomplet.

Mais à défaut d'avoir tous les ingrédients (et les ressources) dont dispose un grand groupe, il est possible aux dirigeants de PME de se donner la capacité de réfléchir et d'agir de manière stratégique. En réalité tout ça est affaire d'information et de formation.

Pour développer sa capacité à réfléchir stratégiquement un dirigeant se doit de connaître certaines règles et outils d'analyse de base et de les appliquer de son mieux. Cela ne se fera pas en 24 heures et comme le dit l'adage, c'est en forgeant qu'on devient forgeron. Aussi, il ne serait pas inutile que le dirigeant considère la possibilité de se faire accompagner (dans la durée et non sur une mission ponctuelle) par une ressource externe afin de s'assurer que la démarche démarre du bon pied, qu'elle est bien comprise et les outils bien utilisés.

Voici les principales règles et outils de base dont je recommande l'utilisation. Ces éléments sont tirés de ce que j'ai pu constater à travers les missions que j'ai réalisées :

→ L'approche classique en stratégie commande de tenir compte des éléments de l'environnement de l'entreprise susceptibles d'impacter le cours de ses affaires.

Parmi ceux-ci on peut citer par exemple : l'action des gouvernements (réglementations, normes, fiscalité, etc.), l'évolution technologique (intelligence artificielle, big data, etc.), l'environnement (RSE, limitation des émissions carbonées, etc.), l'économie (guerres commerciales, taux d'intérêt négatifs, crise économique, etc.), les risques géopolitiques (Proche-Orient, Russie-Ukraine, etc.) ou la démographie (vieillesse des sociétés occidentales). Voilà autant de facteurs pouvant altérer à court, moyen ou long terme la performance, voire la pérennité de l'entreprise.

Il n'y a pas si longtemps nous vivions dans un monde de relative stabilité et par conséquent cette dimension de l'analyse stratégique retenait peu l'attention en général. Mais il n'échappe à personne que le monde actuel est en pleine transformation sur plusieurs fronts. Il est donc plus que jamais important pour les dirigeants de se tenir au courant de ce qui se passe dans leur environnement business et se demander si, en quoi et sur quel horizon temporel ces variables peuvent constituer des opportunités ou des menaces pour elle. Un de mes clients par exemple a vu son chiffre d'affaires être rapidement et négativement impacté par les sanctions occidentales imposées à la Russie suite aux événements en Ukraine.

### *Incertitude économique*

*Depuis la crise de 2008 les principales Banques Centrales du monde ont été mises au centre de l'échiquier économique mondial. Après 10 ans d'interventions monétaires il semble que nous assistons en ce moment à une résurgence des risques sur les marchés (actions, obligations, monétaires). Une crise de l'ampleur de celle de 2008, voire pire, pointe-elle le bout de son nez ? Il est très difficile d'avoir une lecture claire de la situation et bien malin celui qui pourra dire d'où et quand surviendra la prochaine. De mon point de vue, un indicateur central confirme que quelque chose ne va pas et c'est le niveau des taux d'intérêt. Le taux d'intérêt est le prix phare de toute économie capitaliste. Il donne la mesure du risque et de la valeur de l'argent dans le temps. Les taux négatifs qui s'installent doucement dans le paysage chamboulent le paradigme économique classique à l'intérieur duquel nous avons toujours opéré. Où tout cela nous mènera-t-il ? Nul ne le sait vraiment. Mais une chose est certaine : cette situation représente un risque non-négligeable pour toute entreprise et la prudence devrait alors s'imposer.*

→ Une bonne compréhension de son secteur d'activité (par segment) permet d'en saisir la dynamique, d'en cerner les enjeux et au final d'en évaluer l'attractivité globale. Un outil classique pour réaliser cette analyse est le célèbre modèle des 5 forces de Michael Porter, gourou américain de la stratégie. Les 5 forces à analyser sont :

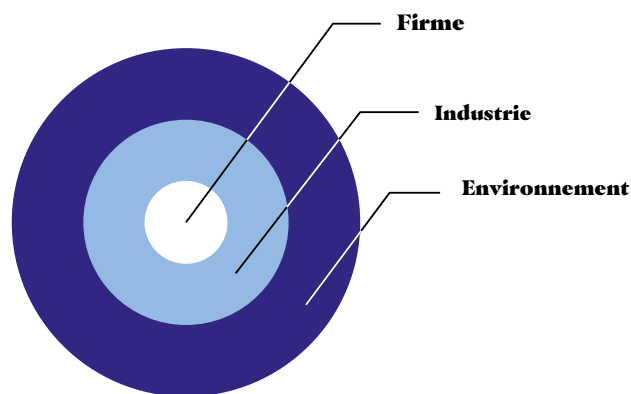
- a)** La menace de voir de nouveaux concurrents entrer en scène (barrières à l'entrée),
- b)** La menace posée par d'éventuels produits substitués au nôtre,
- c)** Le rapport de force (autrement dit le pouvoir de négociation) existant entre l'entreprise et ses clients,
- d)** Celui entre l'entreprise et ses fournisseurs, et
- e)** Le degré de rivalité existant entre les producteurs (vos concurrents).

Tous ces éléments pris ensemble détermineront qui, dans cette constellation, réussira à s'approprier la meilleure part de la valeur sur toute la chaîne.

Faire l'effort de cette analyse est loin d'être superflu. En effet, une étude menée par un grand cabinet de stratégie a démontré qu'une très bonne part de la rentabilité et de la croissance d'une entreprise s'expliquaient par le secteur d'activité dans lequel elle opère. Imaginez un escalator. Une fois engagé, vous montez rapidement et sans trop d'efforts car vous bénéficiez de la force mécanique montante de l'escalator. A contrario, une entreprise active au sein d'une industrie à la peine équivaut à vouloir monter en empruntant un escalator qui va lui dans le sens de la descente. On arrive à grimper...mais au prix de beaucoup plus d'efforts.

L'attractivité d'un secteur d'activité est donc une variable à tenir en compte lorsqu'on réfléchit à la question de son budget d'investissements futurs.

### Les 3 dimensions stratégiques



→ Ensuite, il s'agit de porter son attention sur ses principaux clients afin de mieux comprendre leurs besoins. Par définition un produit ou un service sert à combler un besoin du client. Comprendre les défis stratégiques et concurrentiels auxquels fait face son client sur ses propres marchés peut contribuer à trouver un moyen d'améliorer son offre en vue de satisfaire ses besoins encore mieux que ses concurrents. Cela peut se traduire par une amélioration du produit lui-même ou plus simplement par un service clients plus affûté que la concurrence.

Il est aussi utile de connaître les critères clés d'achat des clients et si possible de les classer par ordre d'importance. Ces critères détermineront ce que l'entreprise doit bien faire pour être un acteur crédible sur le marché. Ce sont les facteurs clés de succès. En poussant la réflexion plus loin, l'entreprise peut analyser chacun de ces facteurs clés de succès et focaliser son attention sur la manière dont elle pourrait arriver à faire mieux que la concurrence sur l'un ou l'autre (idéalement ceux liés aux critères d'achat les plus importants pour le client) et dégager ainsi un avantage concurrentiel.

Mais ce n'est pas toujours si simple. Prenez le cas de la grande distribution par exemple. Celle-ci n'est pas réputée pour faire de cadeaux à ses fournisseurs. C'est une question de rapport de force (voir analyse Porter plus haut). Les grands distributeurs sont relativement peu nombreux, ont une taille importante et constituent le plus important canal de distribution de produits alimentaires pour les fournisseurs. De plus ces derniers sont en grand nombre et de plus petite taille. Les grands distributeurs ont donc toutes les cartes en main.

Leur rentabilité économique est caractérisée par de faibles marges bénéficiaires et une rotation élevée des actifs. Un grand distributeur doit donc acheter au plus bas coût possible et les articles doivent être vendus le plus rapidement possible pour renouveler les stocks. Pas étonnant dans ces conditions que leurs centrales d'achats soient le fer de lance de leur machine économique.

- Il est important également que l'entreprise pense son offre en termes de positionnement. Est-ce que son offre est haut de gamme, milieu de gamme ou entrée de gamme ? En fonction du positionnement retenu, les critères clés d'achat des clients différeront et par voie de conséquence les compétences clés à maîtriser. Par exemple une offre haut de gamme sera appréciée des clients par son caractère différencié (prestige, performance, marque, etc.) et le prix sera moins important alors qu'une offre entrée de gamme sera appréciée d'abord et avant tout pour son petit prix ce qui signifie pour le producteur que sa focale doit porter sur la maîtrise des coûts (volume, standardisation, etc.).

Cette notion de positionnement est un élément clé à considérer dans le cadre de sa stratégie commerciale. Par exemple, un de mes clients offre une composante haut de gamme laquelle est ensuite intégrée aux produits (eux aussi haut de gamme) de grandes sociétés européennes lesquelles sont actives dans un marché B2C. Dans le cadre de son plan de développement visant à diversifier ses marchés géographiques, ce client a notamment misé sur la Chine et le Brésil. Problème pour lui, les acheteurs locaux dans ces pays lui disaient : « Ce que vous faites est très beau mais c'est beaucoup trop cher ! ». Ces marchés étaient donc taillés pour des produits moins élaborés et aussi moins chers. Les ventes réalisées sur ces marchés ont donc été bien en-deçà de ce qui avait été prévu. Si l'entreprise avait eu le réflexe de réfléchir stratégiquement à cette situation elle se serait posée la question de l'adéquation de son offre sur les marchés ciblés. Une simple étude de marché préalable lui aurait épargné bien des sous et des soucis.

- Pensez également en termes de compétences clés, surtout lorsque vous vous engagez sur la voie de la diversification. Nous avons vu précédemment que l'un des cinq choix à faire dans la cascade stratégique concernait les compétences clés et que ces dernières se devaient d'être en parfaite cohérence avec le choix précédemment fait de la détermination de l'offre et de l'avantage concurrentiel.

Or j'ai vu le cas d'une société qui avait reçu d'un client un appel d'offres représentant un chiffre d'affaires important et donc alléchant. La société a répondu à l'appel d'offres et a remporté le contrat...pour son plus grand malheur et celui de son client. En effet, l'application du produit était la même sauf que la matière avec laquelle le produit en question devait être fabriqué était différente de celle avec laquelle la société avait l'habitude de travailler et qu'elle maîtrisait. En outre la nouvelle matière supposait un niveau de compétence en fabrication industrielle (sourcing, procédés, contraintes techniques, etc.) que la société ne possédait manifestement pas. Ce contrat a mobilisé le management et les équipes pendant de long mois afin de régler les différents problèmes qui se sont inévitablement présentés. Qui plus est,

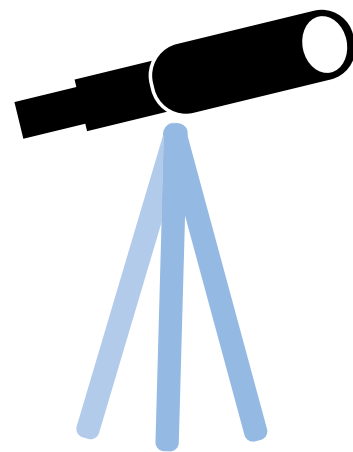
constatant les difficultés, le client mettait de son côté de plus en plus de pression sur la société. Finalement, au bout de longs mois, la société a complété la commande. Mais à quel prix ? Financièrement le contrat était bien sûr déficitaire. Et pendant qu'on était mobilisé à régler les problèmes de cette commande, d'autres ne pouvaient être traitées correctement. Le management et l'équipe avaient également payé un fort prix sur le plan humain (stress, fatigue, motivation) et la réputation de la société fut entachée aux yeux du client. Assurez-vous donc d'être compétent en termes de savoir-faire avant d'accepter un contrat ou une commande, aussi alléchant soit-il.

Pour conclure cette section disons qu'élaborer une stratégie n'est pas un exercice facile et prend du temps. Je crois pour ma part que du point de vue des dirigeants de PME, l'important consiste à s'approprier et à appliquer les principes fondamentaux de la pensée stratégique et les intégrer de manière formelle dans leur processus de gouvernance. Au fil des mois/années, les dirigeants progresseront sur la courbe d'apprentissage et le niveau de raffinement de la réflexion stratégique ira s'accroissant.

Accompagner dans la durée la PME dans cet apprentissage tout en lui faisant profiter de son expérience et de son expertise en la matière est probablement le meilleur service que peut rendre un conseiller à son client. Comme le disait si justement Confucius : « Quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher plutôt que de lui donner un poisson. »

# Ne pilotez pas votre entreprise à vue

« Les yeux sont inutiles si l'esprit est aveugle. »



## Les systèmes d'information

Je dis souvent aux dirigeants que leur responsabilité ultime est de décider. Intuitivement nous savons que la qualité d'une décision dépend, entre autres, de la qualité de l'information qui aura servi à la forger. Or le fait est que les systèmes d'information en place dans les PME sont souvent sous-dimensionnés, notamment au niveau de l'information financière. Il en résulte que les dirigeants n'ont pas toujours en main les éléments d'analyse nécessaires à une bonne prise de décision.

Une entreprise doit mettre en place un système afin de s'assurer que toutes les décisions soient orientées vers la création de valeur. Un tel système de gestion de la performance permet au management de suivre l'impact des nombreuses décisions sur celle-ci et de les revoir si et quand cela est souhaitable.

De ce que j'ai pu constater les systèmes d'information au sein des PME sont assez peu développés pour ne pas dire sous-développés. Ainsi, bon nombre de dirigeants ne savent pas dire quelle est la rentabilité de tel ou tel produit ou si un client est rentable ou pas. Comment déterminer dans ces conditions les actions correctives à mener alors même qu'on ignore s'il y a un problème. Les dirigeants peuvent constater un fléchissement global du chiffre d'affaires et/ou de la rentabilité mais n'ont aucun moyen d'en déterminer la cause avec efficacité et rapidité.

Les PME suivent bien leur compte de résultat en le comparant au budget. Par contre très peu d'entreprises prêtent la même attention aux éléments du bilan. Aussi, la gestion de la trésorerie est souvent basique.

De mon point de vue l'amélioration des systèmes d'information constitue un des chantiers les plus importants auxquels s'attaquer pour les PME. On nous parle constamment de big data, d'intelligence artificielle et autres mais la réalité est que dans ce domaine, les PME doivent déjà apprendre à marcher avant de penser à courir.

Les dirigeants sont souvent des entrepreneurs issus de divers horizons académiques et professionnels. Pour la plupart ils ont appris la gestion financière sur le tas, en se reposant souvent sur leur service comptable interne (à compétence variable) et les conseils de leur expert-comptable. Je crois fermement qu'investir dans des compétences financières (internes et/ou externes) ainsi que dans les

outils de base d'un bon système d'information constitue un enjeu crucial pour la compétitivité des PME.

## Gérer la performance

Un bon système de gestion de la performance est typiquement composé des éléments suivants : un plan stratégique moyen/long terme, un budget (court terme), un budget d'investissements, un reporting de la performance avec revue de celui-ci et un cadre de rémunération. L'utilité et l'efficacité (ou l'échec, le cas échéant) d'un tel système de gestion de la performance dépend moins du système lui-même – les indicateurs, le calendrier des rencontres, etc. – que de la rigueur et de la sincérité que chaque participant y met.

Le management de la performance doit être abordé selon deux perspectives :

- Une perspective analytique afin de s'assurer que l'entreprise utilise les bons indicateurs au bon niveau de l'organisation. Les entreprises ne devraient pas se fier uniquement à des indicateurs globaux. Elles auraient davantage intérêt à décomposer ces indicateurs au niveau le plus fin possible.
- Une perspective organisationnelle qui décrit l'état d'esprit (culture) et les process nécessaires en appui d'un système efficace de gestion de la performance (revoir la section sur la stratégie, choix numéro cinq).

La revue de performance devrait s'effectuer au niveau du produit et/ou des services car c'est là que se crée la valeur. Il est donc essentiel pour le système d'information de produire des données exploitables à ce niveau. Une perspective plus raffinée offre de nombreux avantages :

- Elle révèle davantage d'opportunités de création de valeur.
- Elle aide les managers à comprendre les tendances de performance des divisions ou groupes d'affaires comprenant plusieurs produits distincts ou segments de marché. Il est difficile de planifier et de faire des prévisions si on n'analyse pas la performance à ce niveau.
- Elle offre à la direction une meilleure information afin d'intervenir énergiquement au niveau des segments individuels si et quand cela est requis.

Idéalement, les sociétés devraient également avoir accès à de telles informations fines (i.e. au niveau des segments individuels) s'agissant des investissements en ressources stratégiques. Cela ne devrait pas seulement inclure les investissements en capital physique mais aussi, par exemple, la R&D ou les dépenses de marketing des marques (si applicable).

Cela permet aussi d'éviter des erreurs de planning comme investir de façon limitée sur des segments fortement créateurs de valeur et de surinvestir dans des segments qui créent peu de valeur ou pire, en détruisent.

# La croissance

« Quelqu'un peut s'asseoir à l'ombre aujourd'hui parce que quelqu'un a planté un arbre il y a longtemps. »  
Warren Buffett



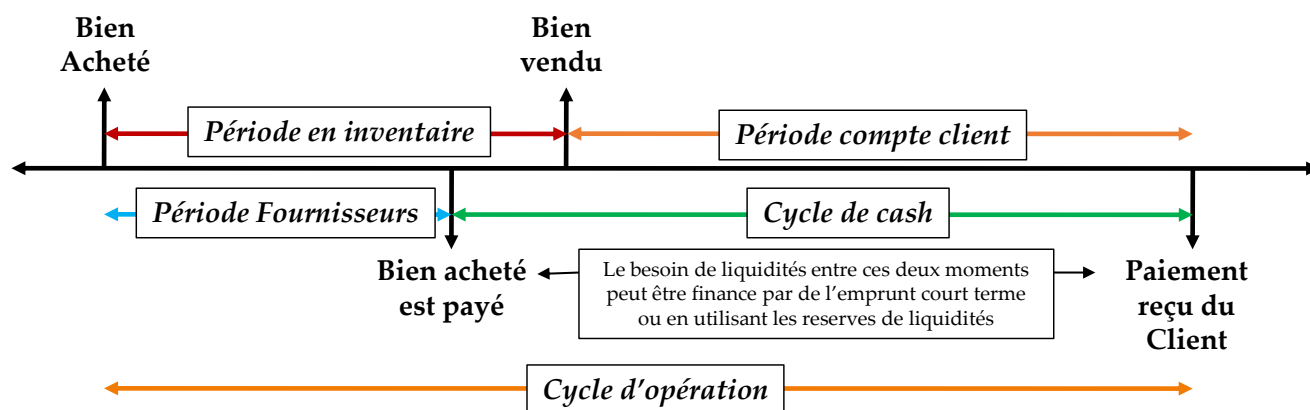
La croissance est un élément important de la vie des entreprises. En soi elle est un signe de vitalité mais peut aussi poser un certain nombre de problèmes si elle n'est pas maîtrisée ou mal orientée. La croissance n'est donc pas une chose qu'il faille absolument chercher à maximiser.

## La croissance et son financement

Comme dit l'adage anglo-saxon : "It takes money to make money!" (Il faut de l'argent pour gagner de l'argent). La croissance exige en effet la mobilisation de ressources supplémentaires lesquelles doivent être financées. L'entreprise peut généralement financer sa croissance de trois manières : avec ses ressources internes (son cash-flow tiré des opérations), en empruntant ou en augmentant ses capitaux propres.

Le cash-flow tiré des opérations est très important. Il est constitué du cash-flow résultant des activités courantes et des variations du besoin de fonds de roulement (BFR).

Le BFR est principalement constitué des créances clients et des stocks diminués des créances fournisseurs. Ces éléments sont impactés en période de croissance et varieront en fonction de la manière dont l'entreprise gère son cycle d'opération. Voici à cet effet un tableau simple illustrant le besoin de financement résultant du BFR.





Les changements dans le cycle de cash servent d'avertisseurs pour le management. Un cycle qui s'allonge peut indiquer que l'entreprise rencontre des difficultés à faire bouger son inventaire ou à encaisser ses comptes clients. De tels problèmes pouvant être masqués par un allongement de la période fournisseurs; il devient donc important de piloter les deux (cycle de cash et période fournisseurs).

Le lien entre le cycle de cash d'une entreprise et sa rentabilité économique est facile à faire en rappelant simplement qu'un des déterminants de la rentabilité économique et de la croissance est le ratio de rotation des actifs. Ainsi, toutes choses étant égales par ailleurs, plus court sera le cycle de cash, moins il sera nécessaire d'investir dans les inventaires et les comptes clients. Cela réduit l'actif total de l'entreprise et augmente son ratio de rotation des actifs et améliore donc sa rentabilité économique. Il serait de plus dommage que les efforts pour améliorer la rentabilité (REX/CA) soient annihilés par une dérive incontrôlée du BFR. Chez certains de mes clients, les actifs court terme nets pouvaient représenter jusqu'à 2/3 de l'actif total et étonnamment, peu d'attention était portée à ces éléments.

## Croissance et endettement

L'endettement bancaire a de tout temps été l'instrument de financement privilégié par les PME françaises. S'ajoute aujourd'hui à cette propension un contexte de bas taux d'intérêt qui incite les entreprises à y recourir encore plus. Enfin, le fort développement du marché du capital-investissement en France fait qu'un grand nombre de PME ont désormais à leurs côtés un partenaire financier. Ce qu'il faut savoir c'est que le montage d'un investissement au capital par les investisseurs financiers s'accompagne souvent d'un endettement supplémentaire lequel peut être assez conséquent (dettes bancaires et obligations convertibles).

La structure du capital est un élément important de la gestion de l'entreprise et la dette a toute sa place dans cette structure. Elle demeure cependant un instrument à manipuler avec soin.

En effet, contrairement à la rentabilité ou au taux de rotation des actifs, l'endettement n'est pas chose que le management devrait nécessairement chercher à maximiser. Le défi du levier financier est de trouver le juste équilibre entre les bénéfices et les coûts (directs ou indirects) qui y sont associés.

Par ailleurs, l'endettement peut améliorer sensiblement la création de valeur d'une entreprise mais à la seule condition que sa rentabilité économique soit supérieure au taux d'intérêt de sa dette globale (après impôts). C'est ce qu'on appelle l'effet de levier financier. Par contre, si ce n'est pas le cas, l'effet de levier amplifiera la dégradation des résultats.

Il ne faut également pas perdre de vue que plus une entreprise augmente son endettement relativement à ses fonds propres, plus son risque « business » augmente. En effet, les fonds propres agissent comme un coussin servant à absorber les pertes financières. S'il n'y a pas suffisamment de fonds propres pour absorber les pertes, l'entreprise peut éventuellement faire faillite.

Enfin, au moment de décider de son niveau d'endettement, il est important pour toute entreprise de ne pas compromettre sa flexibilité financière. Par flexibilité financière on entend généralement

sa capacité à recourir à du financement supplémentaire et sa capacité à générer des flux de trésorerie issus des opérations plus que suffisants pour absorber les charges nécessaires aux opérations courantes, au service de la dette et pourvoir à certains investissements. Bien entendu, le cas des entreprises en forte croissance diffère car celles-ci sont habituellement consommatrices de cash et doivent constamment actionner les leviers de financement (cash-flows d'opérations, dette et capital) pour assurer leur croissance.

Le recours modéré au levier financier favorise un contexte entrepreneurial de prise de risques calculée. Ainsi, les PME risquent moins de manquer à leurs engagements bancaires au cas où certaines initiatives s'avéreraient infructueuses ou prendraient plus de temps que prévu à produire des résultats. Ces marges de manœuvre permettront aussi à l'entreprise de pouvoir profiter d'opportunités pouvant se présenter à elle (une acquisition par exemple).

Pour clore cette partie sur l'endettement je souhaiterais partager avec vous de l'information intéressante tirée de la lecture de documents publiés par des acteurs reconnus du monde des affaires. Cette information donne à réfléchir sur la gestion de l'endettement.

L'Ordre des Comptables Professionnels Agréés du Canada a publié en 2014 une étude portant sur les caractéristiques des entreprises affichant de très bonnes performances même dans un contexte de faible croissance économique. Une de ces caractéristiques était le niveau d'endettement modéré qu'elles affichaient.

Plus récemment, le Boston Consulting Group (BCG) publiait un article (*How to Win the Next Economic Downturn*) traitant de la manière dont les entreprises devaient se préparer à la prochaine récession que bien des experts pensent imminente. Selon l'analyse du BCG, afin d'affronter au mieux la prochaine récession, il est impératif pour les dirigeants de rendre leur entreprise résiliente (entre autres) en conservant des marges de manœuvre financière. Cette idée de marge de manœuvre financière rejoint fortement celle de flexibilité financière évoquée précédemment. Un lien peut aussi être fait entre cette observation et celle émanant de l'étude de l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés du Canada ci-dessus. En effet, une récession résulte logiquement en une période de faible croissance économique et il se trouve que les deux documents soulignent l'avantage d'un endettement mesuré dans un tel contexte.

Enfin, dans son livre intitulé « *Strategy beyond the hockey stick* », le cabinet conseil McKinsey dévoile les résultats d'une analyse réalisée par son centre de recherche et portant sur la manière dont les entreprises devraient s'y prendre pour passer du statut d'acteur moyen à celui d'acteur performant. En gros, selon leur analyse, les chances pour une entreprise de réaliser ce saut qualitatif dépendent de trois blocs factoriels dont l'un a été baptisé par le cabinet « l'héritage de l'entreprise ». Cet héritage est défini par trois éléments : la taille de l'entreprise, ses investissements en R&D des dernières années et son niveau d'endettement. Plus l'entreprise est grande, plus elle a investi dans des projets de R&D et plus elle a la capacité à s'endetter (flexibilité financière), meilleures seront alors ses chances d'améliorer son sort.

## La croissance du chiffre d'affaires

Il est bien sûr toujours important de suivre la tendance de son chiffre d'affaires. Il est clair qu'une tendance baissière ou même une stagnation devrait sonner l'alarme. Dans ces cas de figure, la capacité de comprendre les ressorts stratégiques de son environnement concurrentiel et de son offre permettra de poser un meilleur diagnostic et trouver (nous l'espérons) une solution pertinente et pérenne.

Même si la tendance de votre chiffre d'affaires est haussière il faut y regarder de plus près avant de s'enthousiasmer outre mesure. Par exemple, si votre chiffre d'affaires croît de 4 ou 5% par an mais que l'ensemble de votre secteur d'activité croît lui de 10%, cela pose problème. Il faut aussi savoir distinguer entre croissance organique et externe. Une PME dont la croissance organique est vigoureuse peut se rassurer. Un tel cas de figure est généralement un bon indicateur de la santé et du succès de son offre (et aussi de son secteur d'activité). Par contre, une PME dont la croissance repose essentiellement sur le rachat d'autres entreprises peut potentiellement masquer un problème au niveau de sa capacité à générer une croissance organique. Il s'agit donc d'analyser objectivement ces différents éléments afin d'avoir une lecture plus juste de la situation.

## Croissance et organisation

Il y a un autre aspect caractéristique de la PME ; c'est celui de son développement organisationnel. Par cela nous entendons les compétences humaines en son sein, ses process, son système de gouvernance et ses systèmes d'information. Or par définition, dans la PME en croissance, l'organisation est en développement et donc non-aboutie et en constante évolution. Ce qui nous amène à une considération centrale qui est celle de l'exécution.

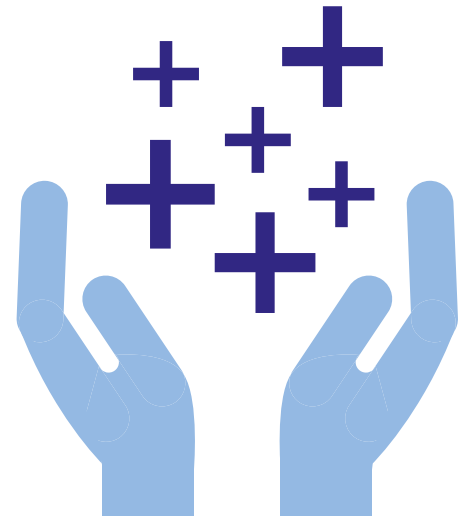
En effet, on a beau avoir la plus belle des stratégies (ou, à défaut, le plus beau des business plans) si son exécution n'est pas bien menée elle ne produira pas les résultats attendus. Or j'ai constaté au cours de mes missions que le contexte organisationnel des PME présentait des lacunes à plusieurs niveaux. Comprenons-nous bien. Il est normal que l'organisation d'une PME présente des faiblesses. Cependant il est primordial pour les dirigeants de les connaître et de constamment travailler à les gommer. Inéluctablement, il vient un temps dans le cycle de vie de l'entreprise où son organisation ne sera plus adaptée à la complexité croissante de ses opérations et exigera donc un management plus professionnel et structuré et davantage de ressources (humaines et infrastructurelles).

Voici quelques indicateurs pouvant révéler que l'organisation a atteint un point de saturation : la société rencontre des difficultés à tenir ses promesses faites aux clients par souci de maintenir la croissance ; les décisions de gestion deviennent de plus en plus complexes et vont au-delà de la capacité du dirigeant actuel de les traiter intuitivement ; la société ne sait pas trop comment elle fait de l'argent, ni ce à quoi ressemblera la rentabilité future ; l'équipe dirigeante se sent prise au piège et stagnante ; le système de reporting ne fournit plus d'information utile sur l'activité.

Si l'organisation d'une PME n'évolue pas pour s'adapter à la croissance de ses activités elle risque de voir sa rentabilité se dégrader plus ou moins fortement voire rencontrer de sérieuses difficultés financières pouvant parfois même la contraindre à mettre la clé sous la porte.

# Gérez en investisseur

« Sans données, vous n'êtes qu'une autre personne ayant une opinion. »  
*Andreas Schleicher*



Cette partie du livre blanc pourra paraître plus rébarbative pour certains mais elle n'en demeure pas moins importante. Même si vous ne comprenez pas tout faites l'effort d'aller jusqu'au bout car la gestion financière d'une entreprise est capitale et tout dirigeant se doit d'en maîtriser les fondamentaux.

Les dirigeants vont garder un œil attentif sur le chiffre d'affaires, les marges (brutes et opérationnelles) et pour certains, avec plus ou moins de rigueur, les liquidités. Le pilotage est donc essentiellement focalisé sur le compte de résultats que l'on comparera avec le budget pour en suivre l'évolution.

Cependant je n'ai pas encore rencontré de PME gérant activement ou de manière structurée (dans le cadre du système de pilotage) la notion de valeur. Valeur comme dans création de valeur actionnariale. En fait, à peu près tout le monde sur la planète entreprise utilise le vocable de création de valeur mais curieusement, bien peu savent réellement de quoi il retourne.

Quelle est donc cette notion de valeur actionnariale ? Le principe de base est simple : les entreprises qui croissent tout en générant un rendement sur les capitaux investis supérieur à leur coût en capital créent de la valeur. La notion de valeur est donc liée à celles de rendement, de capitaux investis et de coût du capital et non pas de rentabilité comptable. Car en effet, selon le principe de la valeur, le fait d'afficher un résultat d'exploitation (ou résultat net) positif n'est aucunement indicateur de création de valeur. Pire, un résultat comptable positif peut même résulter en une destruction de valeur.

C'est la raison pour laquelle je conseille aux dirigeants de gérer leur entreprise avec le même état d'esprit qu'un investisseur (rendement sur capitaux investis) et non avec un regard strictement comptable (compte de résultat). Autrement dit, toute action et toute décision au sein de l'entreprise devrait être prise en fonction du principe de création de valeur et non pas en se limitant au strict profit comptable.

## Mesurer la création de valeur

Pour illustrer plus concrètement le principe de création de valeur je vous invite à visualiser votre bilan : à sa gauche vous avez les actifs de l'entreprise et à sa droite la façon dont ces derniers ont été

financés (dettes et fonds propres). Ainsi, si le rendement obtenu sur les actifs (les capitaux investis) sur une période donnée est supérieur au coût des fonds nécessaires pour les financer alors vous avez créé de la valeur. Dans le cas contraire, vous en avez détruit.

Le rendement des actifs est appelé Rentabilité Economique (RE) et le coût des fonds est désigné sous le vocable de Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC). En termes simples, le CMPC se mesure en pondérant le coût moyen après impôts des dettes et celui des fonds propres. En dépit de son importance nous ne nous attarderons pas plus longuement sur le CMPC dans ce livre blanc mais sachez que des professionnels peuvent l'estimer pour vous assez aisément.

Donc il y aura création de valeur si :  $RE > CMPC$

Examinons d'un peu plus près le calcul de la RE car elle revêt un grand intérêt du point de vue gestion. Celle-ci se mesure avec la formule suivante :

$$RE = \frac{\text{Marge Opérationnelle (REX)}}{\text{Actifs Opérationnels}}$$

Cette formule peut ensuite être décomposée en deux sous-ratios. Cette décomposition est tout sauf anodine car elle permet de faire ressortir les deux leviers clés que les dirigeants peuvent actionner pour améliorer la RE. Ainsi :

$$RE = \frac{\text{Marge Opérationnelle (REX)}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Actifs Opérationnels}}$$

(Ratio de rentabilité) (Taux de rotation des actifs)

Le ratio de rentabilité (REX/CA) est la mesure classique que tout le monde connaît. Il est le reflet de la stratégie concurrentielle de l'entreprise en ce sens qu'il traduit les choix stratégiques liés à son offre (produits, positionnement, prix, structuration de la base des coûts, croissance, etc.). Ces choix appartiennent à la direction de l'entreprise et c'est la raison pour laquelle je dis qu'il est un levier sur lequel elle peut agir.

Le ratio de rotation des actifs (CA/Actifs) est tout aussi important que l'autre. Il indique combien d'Euros de chiffre d'affaires est généré pour chaque Euro d'actifs opérationnels. Il s'agit donc d'un indicateur de l'efficacité avec laquelle l'entreprise déploie ses actifs. Prenez deux entreprises identiques. Pour 1 Euro de chiffre d'affaires généré, si l'une a besoin de 1 Euro d'actifs et l'autre 0.80 Euros d'actifs, on sent bien intuitivement que la seconde est plus efficace puisqu'elle a besoin de moins d'actifs pour générer le même Euro de chiffre d'affaires. Ce ratio est donc le reflet de la stratégie opérationnelle et organisationnelle de l'entreprise et traduit ses choix afférents à la structuration et à l'organisation des activités (gestion des éléments du BFR, assemblage versus fabrication, externalisation, etc.). C'est donc le second levier sur lequel la direction peut agir pour augmenter la RE et donc sa création de valeur. Pour une même activité, une entreprise pourra donc afficher une meilleure RE que ses concurrents

en portant une attention de tous les instants sur chacune de ses deux composantes.

La RE diffère grandement d'une industrie à l'autre et sera fonction de la nature de l'activité et de la stratégie concurrentielle particulière suivie par la société. La rentabilité et le taux de rotation des actifs tendent à varier inversement et ce n'est pas un hasard :

- Les sociétés ajoutant beaucoup de valeur à leur produit peuvent exiger des taux de marge plus élevés. Mais ajouter de la valeur à un produit exige normalement beaucoup d'actifs résultant en un taux de rotation des actifs moindre.
- A l'autre extrême, un acteur de la grande distribution a de très petites marges bénéficiaires mais compense par un taux élevé de rotation de ses actifs, notamment à court terme (débiteurs, inventaires).

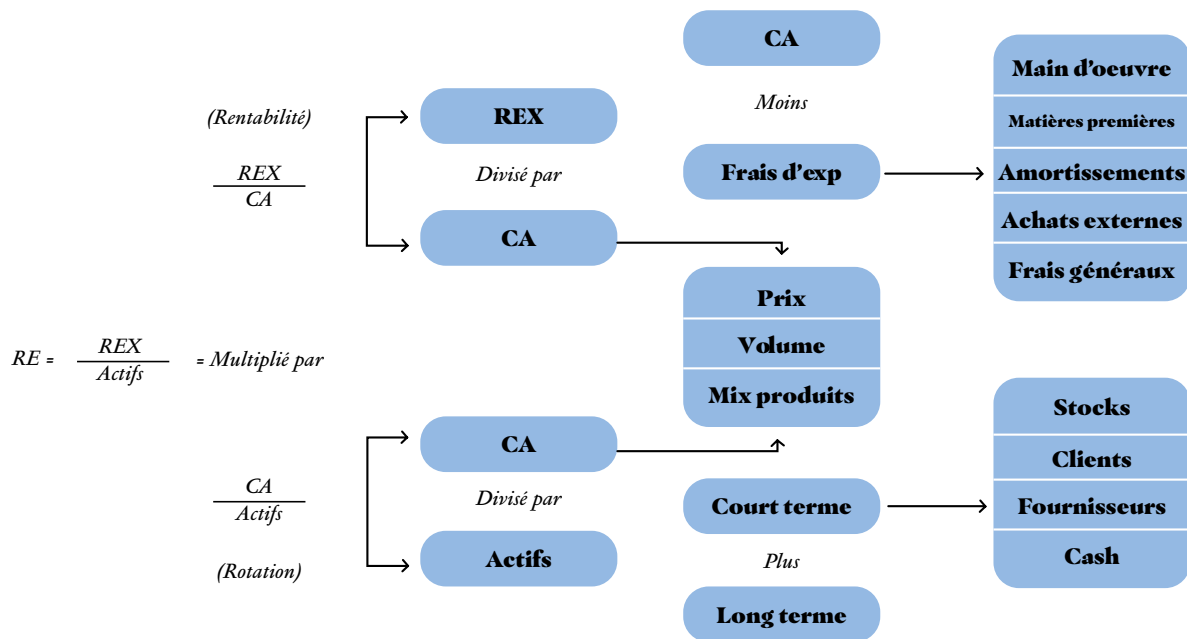
### Quelques remarques supplémentaires sur la RE

- Soulignons qu'un ratio de rentabilité élevé n'est pas nécessairement meilleur ou pire qu'un ratio de rentabilité faible car la RE dépend de l'effet combiné du ratio de rentabilité et du taux de rotation des actifs.
- Notez qu'une entreprise peut afficher un profit comptable et néanmoins détruire de la valeur si ce profit n'est pas suffisant pour générer une RE supérieure au CMPC.
- La croissance n'est pas toujours l'amie de la valeur. Si l'entreprise génère une RE supérieure à son CMPC (donc crée de la valeur), la croissance aura alors un effet bénéfique et multiplicateur sur la valeur. Dans le cas contraire la croissance agira plutôt en accélérateur de la destruction de valeur. Ainsi, une entreprise qui se trouve dans ce dernier cas de figure aura avantage à d'abord porter son attention sur l'amélioration de sa RE plutôt que sur la génération de croissance.

### La RE au cœur du système de pilotage

L'analyse de la création de valeur actionnariale fondée sur la RE n'est pas théorique. Ce sont des concepts enseignés dans toute bonne école de commerce qui se respecte et les plus grands cabinets conseils en recommandent l'utilisation. Comme le souligne Vernimmen dans son livre bien connu traitant de la finance, « la RE tend à s'imposer comme indicateur de performance économique ». C'est ainsi que plusieurs entreprises ont mis la création de valeur et donc la RE au cœur de leur système de pilotage.

Ce qui est intéressant avec la RE sur le plan du pilotage c'est que les ratios qui la composent peuvent eux-mêmes se décomposer davantage. Voici comment.



Bien que schématisés vous avez sous les yeux tous les éléments qui influent sur chacun des deux leviers de la RE. Il est dès lors possible de construire une série d'indicateurs pertinents ou clés et en suivre l'évolution. Ceci permet aussi de se donner des cibles afin d'améliorer la performance sur plusieurs éléments lesquels s'agrègeront pour contribuer à améliorer la RE.

Ce système force également le management à sortir des ornières du chiffres d'affaires et des coûts pour également porter son attention sur des éléments tout aussi cruciaux en termes de création de valeur, à savoir la gestion de ses actifs économiques.

## La création de valeur, un vilain mot ?

Depuis la crise de 2008 il est de bon ton de vilipender la notion de création de valeur actionnariale. Bien sûr des abus ont bel et bien été commis et ont mené directement à la grave crise que nous avons connue et dont les effets se font toujours sentir. Cependant ces abus sont à imputer à une mauvaise compréhension ou à un dévoiement de la notion de valeur par ces acteurs.

Créer de la valeur n'est pas la même chose que maximiser les profits à court terme pour le bénéfice des actionnaires d'aujourd'hui. L'objectif, plus vertueux, est de maximiser la valeur collective de l'entreprise et ce, tant pour les actionnaires d'aujourd'hui que ceux de demain. Ce n'est donc pas le concept de création de valeur qui est à blâmer mais la focalisation sur la performance de court terme.

La création de valeur actionnariale ne signifie pas non plus que seuls les intérêts des actionnaires sont pris en compte. Le modèle de création de valeur actionnariale, lorsqu'appréhendé en tant qu'approche collective pour présenter l'actuelle et la future création de valeur, reste la meilleure façon de concilier les différents (et divergents) intérêts tant des actionnaires que des autres parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, gouvernements, etc.).



# Conclusion

Les défis auxquels font face les PME sont nombreux. Diriger une PME n'a jamais été facile et la complexité du monde actuel vient ajouter à cette difficulté.

## Le maître-mot : Management

Mon expérience sur le terrain m'amène à conclure que le principal besoin des dirigeants de PME se situe sur le plan de la compétence managériale. Les points identifiés à l'intérieur de ce livre blanc, à savoir la pensée stratégique, la notion de création de valeur, les systèmes d'information ou la gestion de la croissance relèvent tous de la compétence managériale. Et cette compétence est affaire de connaissances, d'informations et d'expérience.

Dans son document intitulé « 2017-2027 Compétitivité : que reste-t-il à faire ? », France Stratégie ([www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)) avance que l'enjeu principal pour l'économie française se situe au niveau de la compétitivité hors-prix car à moyen terme, c'est avant tout cette dimension de la compétitivité qui détermine l'évolution des parts de marché et le dynamisme de l'économie.

Selon France Stratégie, la compétitivité hors prix des entreprises françaises est insuffisante en raison de plusieurs problèmes qui en freinent ses progrès. Parmi ces problèmes, France Stratégie relève notamment celui des déficiences du management des entreprises. Elle avance dans son rapport que « *La littérature récente sur la productivité a montré qu'une part substantielle des écarts de productivité entre pays ou entre entreprises s'explique par la qualité du management et des pratiques organisationnelles...Les enquêtes sur la qualité du management et des pratiques organisationnelles au sein des entreprises révèlent un déficit important de la France dans ce domaine.* »

Il n'est évidemment pas question ici de jeter la pierre aux dirigeants de PME. Tel que souligné au début de ce livre blanc, diriger et faire croître une PME n'est pas facile. Il convient d'ailleurs de saluer les réalisations de ceux ayant réussi à lancer, faire croître et développer la PME dont ils avaient, ou ont toujours, la charge. Simplement, au fur et à mesure de sa croissance, il convient de reconnaître que la PME a besoin de formaliser et professionnaliser ses pratiques de management. Les dirigeants de PME ne devraient donc pas hésiter à s'entourer d'une équipe de direction compétente pas plus qu'ils ne devraient s'empêcher d'avoir recours à du conseil externe compétent en la matière.

## Les leçons pour Fimastra

Je n'aborde jamais une mission avec l'idée de donner des leçons aux dirigeants ou de me poser en expert ayant réponse à tout. Et je reconnais d'emblée l'expertise produits/services du dirigeant et sa connaissance intime de l'entreprise et de son secteur. Cependant, j'ai la conviction, sur la base de mes observations sur le terrain, de pouvoir ajouter de la valeur auprès des dirigeants sur les questions de management.



J'ai aussi fait le constat que les missions ASP résultaient en un grand nombre de préconisations. Ce qui est normal compte tenu du fait qu'une mission ASP pose son regard sur les aspects de la stratégie et de l'exécution de celle-ci. Par exécution j'entends la revue de l'adéquation des ressources (humaines, financières, techniques, systèmes d'information) à disposition de l'entreprise pour la réalisation de sa stratégie et également la manière dont ces ressources sont déployées (gouvernance, process clés, reporting). S'ajoute à cela une analyse financière qui sera plus ou moins étoffée en fonction des informations disponibles. Le champs d'analyse est donc large ; ce qui est normal car dans la réalisation de mes missions je prends pour ainsi dire la posture du dirigeant lequel doit normalement avoir un œil sur tous ces aspects de l'entreprise.

Même si toutes les préconisations se retrouvant dans mon rapport de mission ont préalablement fait l'objet de discussions et d'accord avec la direction, je constate néanmoins que leur nombre peut constituer pour l'équipe dirigeante un « gros morceau » à digérer lorsque vient le temps de leur implémentation. Et de manière classique, une fois le consultant hors les murs, quelle garantie que les préconisations seront toutes et/ou correctement implémentées ?

C'est la raison pour laquelle je recommanderais aux dirigeants de PME d'opter pour un accompagnement-conseil qui s'inscrirait dans la durée plutôt qu'au travers de missions conseil ponctuelles et limitées dans le temps. A mon humble avis, l'accompagnement dans la durée est de nature à offrir de plus grands bénéfices aux dirigeants ainsi qu'à l'entreprise. Citons par exemple :

- Un meilleur dosage de l'implémentation des préconisations (et leur priorisation),
- L'assurance que toutes les préconisations seront implémentées,
- Un accès prolongé pour le dirigeant à un interlocuteur professionnel et indépendant,
- Le maintien de la dynamique positive créée au sein de l'organisation par la présence du conseiller,
- Le maintien du cap des nouvelles orientations et éviter ainsi le piège de se faire réabsorber par le quotidien, et
- Avec l'appui du conseiller, donner du temps au dirigeant pour modifier certaines de ses façons de faire ou d'être.

Je nourris également la conviction que cette approche d'accompagnement à valeur ajoutée pourrait se marier avantageusement avec une activité de capital-investissement. En effet, il est de plus en plus reconnu par les observateurs et par les acteurs du capital-investissement que la création de valeur passe moins par l'ingénierie financière que par la capacité à aider les dirigeants d'entreprise à générer de la valeur opérationnelle.

Cette approche existe depuis assez longtemps dans les économies anglo-saxonnes mais commence à pointer le bout de son nez en France. Ainsi, d'après une étude de la BPI publiée en 2018 et intitulée

« La transformation de l'industrie du private equity - Étude Bpifrance / Roland Berger (2007-2017) », des changements ont été observés au sein de ses fonds partenaires. Parmi ces changements se trouve la volonté des fonds à recourir davantage à l'accompagnement opérationnel de leurs sociétés en portefeuille. La majorité des fonds sondés prévoient en effet accélérer leur changement sur cette dimension dans les deux ans à venir, notamment par l'intégration d'un « Operating Partner ».

Ces constats sur les bénéfices supérieurs de l'accompagnement des PME dans la durée et l'évolution des fonds d'investissement vers l'intégration de compétences orientées business ont naturellement fait émerger chez-moi l'idée de réunir à l'intérieur d'une même offre les services de conseil en management (et d'accompagnement) et d'investissement en capital. Je travaille actuellement à matérialiser cette vision.

J'espère que la lecture de ce livre blanc vous a été utile et qu'elle vous aura donné envie de poursuivre et approfondir votre réflexion sur les différents sujets clés abordés.

Merci d'avoir pris le temps de parcourir ce livre blanc jusqu'à la fin. Je vous invite à me contacter si vous souhaitez échanger au sujet de l'un ou l'autre des thèmes abordés ou, plus généralement, sur la situation de votre entreprise et les enjeux auxquels elle fait face.

**Paul Gagnon**  
**Président**  
**SAS Fimastra**

m : +33 (0)6 31 26 92 45

e : [paul.gagnon@fimastra.com](mailto:paul.gagnon@fimastra.com)

w : <http://fimastra.com>

l : <http://www.linkedin.com/in/paulgagnonfimastra>

Octobre 2019

# Bibliographie

*Vaincre les solitudes du dirigeant :*

<https://www.bpifrance-lelab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/Vaincre-les-solitudes-du-dirigeant>

*Strategy beyond the hockey stick; People, probabilities and big moves that beat the odds :*

[https://www.amazon.fr/s?k=mckinsey+strategy+beyond-the-hockey-stick&\\_\\_mk\\_fr\\_FR=ÅMAŽÕÑ&fbclid=IwARoty01\\_CcTkbuQOnBrJDWtd4Yuqr8CLZjt3gcaykTn1C4Tk2n6iaAd-dIAM&ref=nb\\_sb\\_noss](https://www.amazon.fr/s?k=mckinsey+strategy+beyond-the-hockey-stick&__mk_fr_FR=ÅMAŽÕÑ&fbclid=IwARoty01_CcTkbuQOnBrJDWtd4Yuqr8CLZjt3gcaykTn1C4Tk2n6iaAd-dIAM&ref=nb_sb_noss)

*How to Win the Next Economic Downturn :*

<https://www.bcg.com/featured-insights/how-to/prepare-for-downturn.aspx>

*Patrick Dussossoy, « Conseils pratiques pour piloter votre PME » :*

<https://livre.fnac.com/a11768566/Patrick-Dussossoy-Conseils-pratiques-pour-piloter-votre-PME>

*France Stratégies :*

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/20172027-competitivite-reste-t-faire>