



Henry DORBES

Gérant Associé d'Acting-finances

Financier (MSG, DESS Finances), CPA et membre de la DFCG, il a passé près de 15 ans comme Directeur Administratif et Financier au sein de filiales de Groupes internationaux (US et Suédois) et de PME familiales dans la distribution et les services.

De 1999 à 2003, il a piloté l'introduction en bourse d'un groupe d'ingénierie et accompagné sa très forte croissance tant organique qu'externe. Il a notamment géré une quinzaine d'acquisitions et de fusions.

Spécialiste des outils de contrôle de gestion, de la maîtrise des coûts, du pilotage de la croissance et de son financement, il développe, depuis 2003, une activité de « Direction financière à temps partagé » au travers de la société Acting finances.

Les experts d'Acting-finances interviennent, de façon très souple (quelques jours par mois...), très opérationnelle (dans l'entreprise, pour faire...) et en facturant des honoraires (il ne s'agit pas de multi salariat).

Cette forme d'externalisation de la direction financière s'adresse à plusieurs types d'entreprises :

- Les jeunes entreprises qui cherchent à financer et piloter leur croissance ;
- Les filiales de Groupes qui souhaitent fiabiliser leur reporting et améliorer leur rentabilité ;
- Les PME & PMI qui doivent conduire un projet spécial (fusion / acquisition, croissance, ERP, transmission,...) ou qui rencontrent des difficultés.

Comment piloter et maîtriser une forte croissance dans une jeune entreprise ?

Un « génial » créateur d'entreprise ne sera pas forcément un grand développeur ! Mais ceux qui réussissent, respectent, le plus souvent, quelques règles fondamentales ...

La vitesse et la croissance sont devenues, aujourd'hui, le credo, plus ou moins imposé à bon nombre d'entreprises, sous l'effet conjugué de quatre phénomènes :

- Une pression concurrentielle de plus en plus intense, dans tous les secteurs ;
- Une attente de rentabilité et de création de valeur, de plus en plus forte de la part des investisseurs ou actionnaires ;
- L'euphorie « Start Up » des années 98 à 2000 qui a remis en cause les schémas classiques de fonctionnement des entreprises ;
- Les nouveaux outils d'information et de communication (NTIC).

Ce nouveau rythme des sociétés en forte croissance (SFC) a imposé peu à peu de nouveaux « business models » et de nouveaux styles de management. Il s'agit désormais d'un phénomène de fond qui touche l'ensemble de l'économie et qui devrait perdurer. Les cadres, entrepreneurs et dirigeants doivent intégrer ces nouveaux modes de gestion... et comprendre les principes de la croissance et du business développement.

1 – Les objectifs de la croissance :

Après l'étape de création ou de reprise, il s'agit de mettre en œuvre une stratégie agressive pour croître rapidement. Les dirigeants de « SFC » visent, principalement, trois objectifs :

- Développer les ventes : Au-delà de leur nécessité vitale pour toute organisation (procurer des ressources), les ventes sont le seul indicateur fiable de mesure de l'efficacité du développement. C'est le meilleur moyen pour mobiliser les énergies atteindre la taille critique et la rentabilité optimale.
- Protéger l'entreprise de la concurrence : Devant la faiblesse des barrières légales, les barrières « marché » jouent un rôle considérable. Elles peuvent être liées aux usages locaux, aux positions de leadership, aux standards, à l'image...
- Valoriser l'entreprise : C'est un objectif naturel et permanent qui traduit un partage du pouvoir entre actionnaires et dirigeants. C'est le meilleur moyen pour mobiliser des capitaux et, quelques fois, satisfaire l'ego des dirigeants.

2 – Les différentes stratégies de croissance :

Pour orienter et maîtriser la « chance » et les « risques », les dirigeants doivent mettre en œuvre une stratégie de croissance et utiliser les nouvelles technologies et des nouveaux savoirs, plus rapidement que leurs concurrents. Trois stratégies de croissance apparaissent aujourd'hui à la base de toutes les « SFC ». Elles peuvent être appliquées seules, ou combinées entre elles lors de phases réparties dans le temps, mais elles sont rarement utilisées toutes les trois ensemble.

- La croissance par la duplication : Il s'agit de reproduire son « business model » dans de nouvelles régions ou de nouveaux pays.

Cette stratégie impose d'apprendre à connaître les règles du marché local, d'utiliser ce savoir pour adapter les produits, le marketing et la production et d'accepter une communication individualisée entre le management central et le management local.

- La croissance par « build up » : Il s'agit de croître en sélectionnant et en reprenant des entités ou des activités existantes. Bien maîtrisée, la croissance externe reste, sans nul doute, la façon la plus rapide d'atteindre une taille critique ou d'être présent sur tel ou tel marché.

► La croissance par la diversification : Il s'agit de croître en « faisant plus » dans le domaine où l'entreprise est compétente. Pour cela, il faut investir de manière agressive et importante, standardiser sa production et engager le bon « mix ».

3 – Comment piloter le changement vers la croissance :

Pour entrer dans cette phase de forte croissance, il va falloir installer de nouvelles méthodes et habitudes dans l'entreprise, qui soient structurantes, sans pour autant perdre l'état d'esprit et la mobilisation initiale. La direction doit respecter quelques règles de conduite du changement :

- S'appuyer sur une vision : Il convient de définir quelques lignes stratégiques, incluant un progrès économique (ce que cela va rapporter à l'entreprise) et un progrès humain (ce que cela va rapporter aux hommes). Cette vision doit être formalisée et largement communiquée aux collaborateurs. Elle doit être répétée aussi souvent que possible, par tous moyens, et notamment par les nouveaux managers.

► Définir une ligne directrice inébranlable : La croissance est avant tout une affaire de volonté, de confiance et de persévérance, de la part des dirigeants. La ligne directrice doit exister clairement et elle doit être d'une stabilité à toute épreuve. Toutefois, il faut savoir identifier les difficultés incontestables et faire évoluer la stratégie.

► Constituer un noyau dur des alliés : Le dirigeant doit pouvoir compter sur un engagement sans faille de son comité de direction et des hommes clés. C'est aussi le moment de se séparer, à l'amiable, des pessimistes.

- Mobiliser sur des objectifs à court terme : Il s'agit d'obtenir des résultats rapidement. Pour cela rien de tel que de fixer de nombreux objectifs atteignables à 2, 3 ou 6 mois. Si nécessaire, balayez les obstacles.

Acting
Direction financière à temps partagé

40, rue du Plateau
78210 Saint Cyr l'Ecole
01 34 60 42 47
06 74 78 47 99

hdorbes@acting-finances.com
www.acting-finances.com

SARL au capital de 40 000 Euros
SIRET : 479 281 412 00011

► Imposer un rythme et un style : Il faut d'abord s'assurer que le rythme décidé est en phase avec le « time to market ». Ensuite, profiter de la première confiance pour engager une nouvelle série d'actions et de projets. Il ne faut pas laisser le rythme baisser et montrer continuellement l'exemple.

► Prendre des risques : Par définition, aller plus vite que les autres c'est prendre plus de risques. Il faut les mesurer puis les accepter et les assumer.

4 – Les différentes tactiques pour provoquer la rupture :

Créer la rupture, c'est créer de nouvelles perceptions, uniques en leur genre, qui apportent une image positive aux clients et prospects.

► La rupture par le « business model » : Le « BM » est le mécanisme qui décrit comment l'entreprise crée de la valeur. Ce sera, presque toujours, la première question d'un investisseur : Expliquez nous votre « BM »... Il convient donc d'en construire un qui soit différenciateur, rentable et convaincant.

► La rupture par les alliances : L'alliance est une association conclue avec une autre entreprise basée sur des relations d'intérêts. Il peut s'agir d'opérations ponctuelles avec une finalité tactique...(marketing, image,...) ou d'alliances plus stratégiques pour lancer un nouveau métier, accéder à des éléments essentiels... ou mettre en place des barrières devant des concurrents. Il faut choisir soigneusement ses partenaires, fédérer autour de l'entreprise et animer le réseau.

► La rupture par la marque : Une marque est un **nom** associé à un **marché** et surtout à des **valeurs**. Le poids de la marque augmente de plus en plus dans la contribution à l'activité des entreprises. Autrement dit, les produits sont de plus en plus achetés plutôt que vendus. Il est fondamental que les valeurs, la base line, le design..., reflètent exactement la ligne stratégique de l'entreprise. Dès lors la marque doit vivre, par la presse, par la rumeur, par le débat... Il faut l'animer.

► La rupture par le marketing : Dans les faits, les efforts portés sur la marque et sur les alliances génère peu de revenus directs dans les premiers temps. L'atteinte des premiers objectifs relève uniquement du marketing direct. C'est là qu'il faut innover et surprendre en rassurant.

► La rupture par l'argumentation : Il s'agit de convaincre en concentrant toute son énergie sur un nombre limité de thèmes très différenciants. Il faut concevoir une argumentation segmentée qui s'appuie sur un vrai contenu, idéalement écrit.

5 – Les points de vigilance lors de l'accélération de la croissance :

► Disposer d'un business plan à jour : Le « BP » doit devenir une carte routière qui indique le chemin à suivre. Il doit donc être remis à jour tous les trimestres. Ce doit être l'occasion d'adapter en permanence son diagnostic (Forces et faiblesses, opportunités, menaces, ...etc...)

► S'adapter au management à distance : Une présence multi sites ne pourra être déployée de manière satisfaisante que si la direction dispose d'un bon management local, accepte de déléguer et a su mettre en place des outils (tableaux de bord) et des méthodes (procédures).

► Mettre en place des procédures : Il s'agit de mettre en place une méthode documentée et simple, qui permette une approche homogène et professionnelle face à une situation de l'entreprise. Souvent mal perçues et connotées « administratives » dans les « SFC », il suffit de les renommer en « règles de vie » pour les faire accepter et même apprécier. Elles donnent de la liberté à chacun, elles font gagner du temps et elles favorisent l'intégration des nouveaux.

► Manager par les tableaux de bord : Il s'agit d'avoir de l'information en permanence, sur l'avancée des différents projets en cours, sur la trésorerie et les chiffres clés. Ils doivent être mis à jour de façon mensuelle, sans avoir à harceler les managers pour obtenir l'information. C'est un moyen de diminuer le niveau de stress de l'équipe, de prendre des décisions et de rassurer les investisseurs.

► Anticiper les besoins financiers : Une augmentation trop rapide de chiffre d'affaires peut condamner l'entreprise : Soit parce que le besoin en trésorerie (BFR) est sous estimé, soit parce qu'un client prend trop de poids et qu'un impayé serait catastrophique. Il faut donc adapter le niveau de croissance à ses capacités financières et prévoir, à l'avance (6 mois est un minimum), des sources de financement.

► Rester souple et réactif : Bien que la structuration impose un certain formalisme, il convient d'établir un équilibre entre l'aspect informel et formel des choses en laissant une certaine place au « désordre ».

► Professionaliser et aider l'équipe de management : Les artisans de la croissance ne peuvent pas tous tenir le rythme et s'adapter. Il faut éclaircir les domaines d'incompétences et faire évoluer les postes.

► Savoir gérer les conflits : La forte croissance est conflictuelle, par essence. Le management doit souvent changer ses priorités et se trouve déstabilisé. L'implication est telle que les virages peuvent être vécu comme des mises en cause personnelles. Si une forte tension

est un signe de « bonne santé », la direction doit veiller à rassurer, à gérer les ambitions et à ne pas atteindre le « burn out ».

► Construire et maintenir une culture d'entreprise : L'erreur serait de croire que la culture est solide et va se diffuser par capillarité. Il faut intégrer les nouveaux en rappelant sans cesse la vision, la mission et les valeurs. Ecrire un livret d'accueil est un bon moyen. Peu à peu une nouvelle culture se mettra en place.

► Savoir recruter les meilleurs : C'est indéniablement l'une des conditions du succès. D'ailleurs, les investisseurs recherchent davantage la « dream team » que le bon produit ! Idéalement il faut rechercher des « entrepreneurs », avec des qualités de leader et aimant se fixer des défis. Le dirigeant doit aussi connaître ses limites et les compenser avec des profils plus pointus que lui.

6 – Huit conseils pour motiver et fidéliser les équipes d'une « SFC » :

a) Expliquer que tout le monde a le droit à l'erreur (une seule fois la même, toutefois !) quand il faut aller vite et prendre des risques ;

b) Orienter tout le monde vers l'intérêt général. Chacun doit pouvoir améliorer les choses, sans se dire que c'est le rôle d'un autre ;

c) Communiquer régulièrement et dans la transparence, sur tous les sujets de l'entreprise ;

d) Donner des ambitions simples, donner un sens pour donner envie aux équipes de s'appliquer de nouvelles priorités ;

e) Mettre sous tension en expliquant en quoi la non atteinte des objectifs aura des conséquences négatives ;

f) Privilégier le court terme. C'est le progrès visible des résultats, toutes les semaines, qui donnent de la motivation ;

g) Mettre en place un intéressement avec des récompenses immédiates, basé sur les résultats financiers et les performances individuelles. Prévoir une vraie revue de performance semestrielle ;

h) Faire parler de l'entreprise, notamment dans la presse, favorise le sentiment de fierté et d'appartenance. Faire un « book ».

7 – Les trois qualités nécessaires du dirigeant de « SFC » :

C'est un véritable défi auquel doit faire face un entrepreneur quand ses responsabilités sont décuplées du fait de la croissance.

a) Il doit avoir la capacité à donner une vision à l'entreprise, maintenir la créativité et l'innovation et flairer les tendances ;

b) Il doit avoir la capacité à fédérer ses équipes autour de ce projet commun ;

c) Il doit reconnaître ses faiblesses pour pouvoir y remédier. Il doit écouter, déléguer et faire confiance en acceptant l'erreur. Il doit enfin savoir trancher.

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances. Nos experts peuvent intervenir comme directeur financier dans une société en forte croissance ...