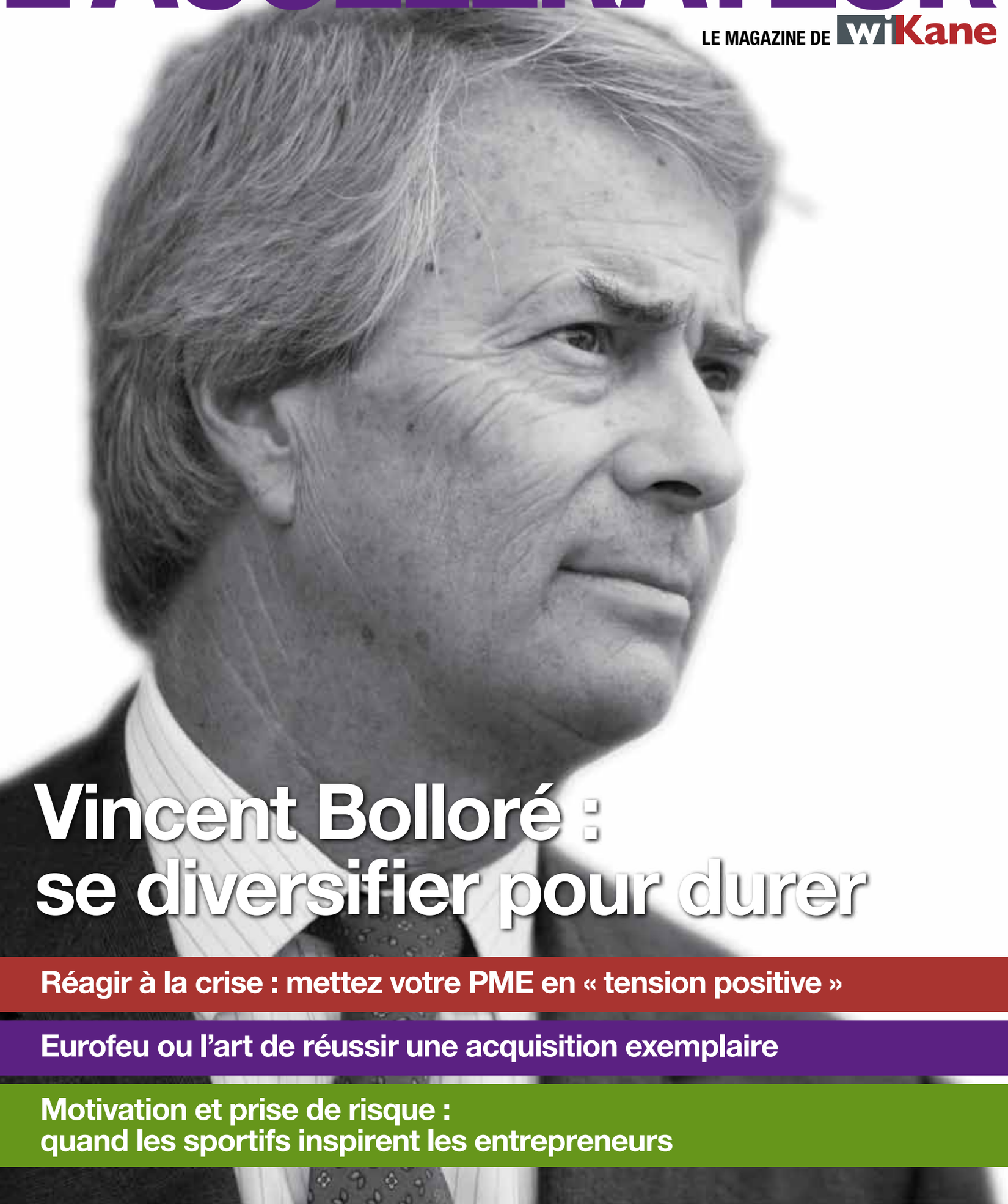
N°10

DÉVELOPPEMENT ET PERFORMANCE DES PME

L'ACCÉLÉRATEUR

LE MAGAZINE DE wiKane



Vincent Bolloré : se diversifier pour durer

Réagir à la crise : mettez votre PME en « tension positive »

Eurofeu ou l'art de réussir une acquisition exemplaire

Motivation et prise de risque : quand les sportifs inspirent les entrepreneurs

wiKane

STRATÉGIE

FINANCE

MARKETING

COMMERCIAL

ORGANISATION

Bienvenue dans la performance

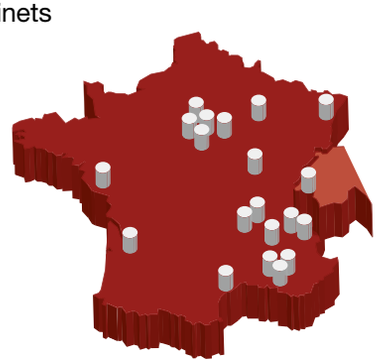
Le métier de Wikane est d'installer les PME dans une croissance forte et régulière, en agissant de manière synchronisée sur toutes les fonctions qui participent au développement : stratégie cohérente, outils financiers adaptés, marketing ambitieux, commercial structuré, organisation interne adéquate...

Cette démarche, conduite en lien étroit avec le dirigeant, suppose une réflexion stratégique de haut niveau et une mise en œuvre opérationnelle rigoureuse, pilotées avec inspiration et talent.

Elle est portée par des consultants de haute volée, capables de susciter la confiance des dirigeants et de mobiliser les énergies.

Pour les entreprises clientes, les bénéfices sont tangibles : enrichissement du portefeuille clients, croissance supérieure à celle du marché, rentabilité accrue, valorisation de la société.

Wikane regroupe 20 cabinets
en France et en Suisse.



info@wikane.com
www.wikane.com

Photo couverture : DR

En couverture :
Vincent Bolloré
L'Accélérateur est édité à 20 000 exemplaires par la société WIKANE, au capital de 385 000 euros
1 rue Royale - 74000 Annecy
Tél. : 04 50 51 97 21
Fax : 04 50 51 97 30
info@wikane.com
www.wikane.com
Directeur de publication : Michel Courtois
Direction artistique : The Creative Factory
Exécution : www.kolza.biz

4 //5 **Comment Vincent Bolloré a construit un groupe mondial**
//6 **Michel Barnier : *« aider les PME à surmonter la crise »***
//7 **Marc Fiorentino : *« la Bourse, un puissant levier pour les PME »***
//8 **Fret Service 51 ou l'art du redressement**
//9 **Face à la crise, mettez votre entreprise en tension**
//10 **WAM France : l'industrialisation du commercial, ça marche !**
//11 **BRÈVES**
12 //14 **DOSSIER**
Financement de la croissance des PME
//15 **Wikane Events, un nouveau souffle pour vos séminaires d'entreprise**
//16 **Eurofeu réalise une acquisition exemplaire**
//17 **Paybox et FHM, des parcours réussis**
18 //20 **DOSSIER**
Quand les champions inspirent les entrepreneurs
//21 **BRÈVES**
//22 **Com'Unic vise la croissance par la franchise**
//23 **Currie Brown, quatre ans pour doubler de taille**

Nous vous aidons à trouver l'inspiration

Où trouver l'inspiration quand on dirige une PME en période de crise ? Comment définir le bon cap et faire les choix qui s'imposent ? Ce numéro de l'Accélérateur vous répond sur le mode du décalage et de la prise de recul : nous donnons la parole à des personnalités qui ne dirigent pas des PME mais dont le message, fort et pertinent, a toute sa place dans votre réflexion.

Vous découvrirez dans ce numéro que Vincent Bolloré a réussi en diversifiant tous azimuts, au mépris du sacro-saint dogme de la spécialisation ; pourtant, son groupe affiche une santé insolente.

Si vous avez le sentiment de vivre sous pression permanente, lisez notre entretien avec Edgar Grospiron, champion olympique de ski de bosses en 1992 à Albertville : son plaidoyer pour le plaisir et la passion est une bouffée d'oxygène.

Christophe Profit, l'un des meilleurs alpinistes mondiaux, vous expliquera comment il a construit son palmarès : *« quand tout me commande de prendre la voie A, la plus confortable, je prends la voie B ».*

Vous découvrirez que grâce à son moral indestructible, Samantha Davies, héroïne du dernier Vendée Globe, a trouvé un sponsor pour l'édition 2012 après trois ans de recherches. Plus forte que la crise !

Nous n'oublions pas pour autant le quotidien du chef d'entreprise, avec un dossier sur le financement de la croissance et plusieurs témoignages de dirigeants accompagnés par Wikane. Beaucoup ont misé sur l'industrialisation de leur fonction commerciale, avec des résultats spectaculaires : + 15 à + 20 % de croissance ! L'inspiration en période de crise consiste parfois, tout simplement, à provoquer les opportunités au lieu de les attendre.

L'équipe Wikane

© Julian Haber, Photographer

En trente ans, il a fait d'une entreprise familiale de 30 millions d'euros un groupe mondial de 34 000 salariés qui dépasse les 7 milliards de chiffre d'affaires. Pourtant, contre toutes les théories en vigueur, Vincent Bolloré a largement diversifié ses activités : transport et logistique, télévision numérique, films plastique, publicité, plantations… Mais les résultats sont là et montrent qu'une diversification bien pensée permet de défier le temps, en grand groupe comme en PME.

Vincent Bolloré, P-DG du groupe Bolloré :

« Les entreprises qui se div peuvent défier le temps »

Avez-vous fait le choix de la diversification dès que vous avez pris les rênes de l'entreprise familiale en 1981 ?

Non, car il y avait urgence : nous étions un fabricant de papier carbone de rang mondial mais la photocopieuse arrivait à grands pas. Beaucoup doutaient qu'elle puisse un jour remplacer totalement le carbone ; pour ma part, j'en étais persuadé. Aussi, nous nous sommes reconvertis dans les films plastique ultrafins car nous venions des papiers fins. Aujourd'hui, nous sommes n° 3 mondial des films d'emballage pour produits de grande consommation.

La diversification est venue plus tard. J'avais réalisé qu'une entreprise peut être mise à terre par la conjoncture ou par des événements extérieurs, et j'ai choisi de multiplier les pays et les secteurs où nous étions présents. C'est la clé de notre succès : en 2011, année de crise mondiale, nous progressons de 11 % à périmètre constant sur les neuf premiers mois de l'année.

Pourquoi n'avoir pas investi dans des métiers proches des vôtres pour favoriser les synergies ?

Les acquisitions nous auraient coûté beaucoup plus cher. J'ai misé sur des secteurs auxquels les milieux d'affaires ne croyaient pas et qui de ce fait, étaient bien plus accessibles : l'Afrique quand on jugeait que c'était un continent perdu, la TNT quand tout le monde estimait qu'elle ne servirait à rien, le véhicule électrique, autour duquel on se pose encore beaucoup de questions… Certains y verront de la dispersion ; pour moi, ce sont autant d'opportunités qu'il fallait saisir.

Comment distinguer une diversification inspirée d'une diversification hasardeuse ?

La première marche, la seconde non. Vous ne le savez qu'après coup, quand vous vous êtes lancé. Mais je préfère prendre des risques qu'attendre et ne rien faire. Et j'accepte l'éventualité d'un échec, et si nécessaire d'une ou plusieurs autres tentatives : si ça

ne marche pas, on s'accroche et on recommence. En se fixant bien sûr des limites de temps et de budget.

Les PME peuvent-elles se permettre de prendre de tels risques ?
La diversification n'est pas une affaire de taille d'entreprise ou de métier : c'est une décision que le dirigeant prend un jour et à laquelle il se tient. Se diversifier, cela peut consister à se développer dans un autre pays ou de manière plus audacieuse, à se lancer dans un nouveau métier. Pourquoi une société qui fait du négoce de boissons devrait-elle s'interdire de vendre du charbon ?

Même si les risques existent, les obstacles sont surtout psychologiques : *« je ne serai pas capable, c'est une stratégie déconseillée, je ne connais pas assez le pays ou le nouveau métier ».* Il faut savoir écarter ces idées et regarder plus loin : ce que vous apportez à votre entreprise en vous diversifiant, c'est la possibilité de défier le temps.

Où trouver des idées quand on dirige une entreprise ?
Un dirigeant doit savoir écouter, quelle que soit la taille de son entreprise. Les sources d'information existent mais on leur prête rarement l'attention qu'elles méritent : clients, fournisseurs, concurrents, salariés, données disponibles dans les journaux, sur internet…

ersifient

Hervé Sérieyx, qu'on ne présente plus, m'a raconté que Lesieur s'était attaqué un jour à un problème de fermeture défectueuse sur des tubes de mayonnaise. Une enquête réalisée auprès des salariés a révélé alors que ces derniers avaient identifié ce problème, en discutaient entre eux de manière informelle et imaginaient des solutions depuis cinq ans !

Etes-vous plutôt un dirigeant qui délègue ou qui va sur le terrain ?
Je reste à distance de la gestion quotidienne de nos activités « installées ». Mais je monte en première ligne dès que nous nous lançons dans un nouveau secteur. Pour notre chaîne Direct 8 par exemple, j'ai participé aux recrutements, à la définition des décors, à la conception des programmes…

Je le fais pour accélérer ma découverte et mon appropriation du nouveau métier, et pour y investir un maximum d'énergie quand il est encore jeune au sein du groupe, donc fragile. Puis vient le passage de relais : je nomme des responsables et je me mets en retrait.

A vos débuts, vous avez travaillé une dizaine d'années dans la banque. En quoi cette expérience a-t-elle influencé votre manière de diriger ?
J'ai compris pendant ces années que le vrai sujet, c'est le cash. Le critère financier est donc au cœur de toutes nos décisions. Pour ne pas avoir à ouvrir trop notre capital, nous avons parfois choisi de limiter notre croissance. Chaque fois que nous avons lancé une diversification, nous avons défini un plafond d'investissement pour les premières années ; on évite de se laisser « embarquer » et on fixe des limites à sa prise de risque.

De façon générale, le groupe est économe : nous ne dépensons jamais plus que ce que nous gagnons. C'est une approche qui peut paraître conservatrice ; mais nous n'avons aujourd'hui aucun endettement industriel et nos quatre grands domaines d'activité sont en progression.

Quels conseils donneriez-vous aux dirigeants de PME qui vous lisent ?
Ils doivent avoir la volonté farouche de survivre et de trouver leur chemin. Entreprendre est une aventure humaine passionnante, parfois exaltante, mais il faut aussi un vrai goût de l'effort quand vous traversez des moments difficiles et que vos problèmes vous accompagnent la nuit.

En parallèle, je leur conseille de s'arrêter régulièrement pour souffler : à défaut, l'élan qui les porte peut vite se transformer en fardeau écrasant. Pour ma part, je décroche pendant une semaine tous les deux mois. Mon esprit est ailleurs et paradoxalement, c'est pendant ces périodes que je vois le mieux ce qui est essentiel pour mon groupe. ■

PHOTO : DR

Vincent Bolloré, P-DG du groupe Bolloré :
« J'ai misé sur des secteurs auxquels les milieux d'affaires ne croyaient pas et qui de ce fait, étaient bien plus accessibles. »

Vincent Bolloré en quelques dates

1952 - Naissance à Boulogne-sur Seine
1976 - Directeur adjoint à la Compagnie Financière Rothschild
1981 - P-DG des papeteries et du groupe Bolloré
1990 - Le groupe devient l'un des leaders mondiaux du film plastique ultrafin
1991 - Rachat de la compagnie maritime Delmas-Vieljeux
1998 - Création de la Fondation de la 2e chance
2005 - Création de la chaîne Direct 8
2007 - Président de Havas Media France
2011 - Lance Autolib à Paris
2022 - Compte quitter ses fonctions le 17 février, jour du bicentenaire du groupe

Michel Barnier, commissaire européen au marché intérieur et aux services : « Aider **les PME** à surmonter la crise »

La France fait-elle partie des pays les plus touchés par la crise actuelle ?
La plupart des pays européens sont touchés par la crise, certains plus durement que d'autres. Je pense à la Grèce, dont la population fait des sacrifices douloureux, à l'Espagne, où le taux de chômage dépasse 20 %. La France n'en est pas là ! Elle traverse une situation difficile, mais elle a aussi des atouts, notamment une base industrielle solide et des PME nombreuses et dynamiques.

Les dirigeants français de PME ont-ils pris la mesure de cette crise ?
Oui, par la force des choses : beaucoup sont confrontés à une baisse de leur carnet de commandes, à l'augmentation du coût des matières premières ou à des problèmes de financement et de trésorerie.

Pour vous, quels sont les risques et opportunités pour les PME françaises ?
En France comme dans les autres pays européens, la principale opportunité de la crise actuelle est la prise de conscience du rôle des PME pour la croissance. Les 22 millions de PME européennes jouent un rôle de premier plan en termes d'innovation et de création d'emplois. Pour qu'elles continuent à jouer ce rôle, nous devons les aider à surmonter la crise, notamment en répondant au principal risque qu'elles rencontrent : les difficultés d'accès au financement.

Votre action à la tête de la direction générale Marché intérieur et Services a-t-elle un impact pour les PME, grâce à quels leviers ?
Le premier levier est l'accès au financement : le renforcement des exigences de fonds propres pour les banques ne doit pas pénaliser les PME. Nous soumettons donc leurs prêts à des règles prudentielles plus favorables. Les PME devraient d'ailleurs être les principales bénéficiaires d'un système financier plus stable.

Nous avons proposé la création d'un passeport européen pour les fonds de capital-risque qui investissent plus de 70 % de leurs actifs dans les PME. Et nous aiderons les PME qui veulent se développer à accéder aux marchés des capitaux.

Au-delà, nous voulons créer les conditions d'une nouvelle croissance. Nous avons proposé 12 leviers afin que notre grand marché fonctionne mieux, au service de la croissance, de la compétitivité et du progrès social.*

PHOTO : CE

Michel Barnier, commissaire européen au marché intérieur et aux services :
« Nous aiderons les PME qui veulent se développer à accéder aux marchés des capitaux. »

Avez-vous le sentiment que les PME françaises sont assez offensives sur le marché européen ?
Les PME françaises ont de nombreux atouts. Elles pourraient être encore plus actives dans notre grand marché de 500 millions de consommateurs. Nous voulons les y aider, avec des mesures qui vont leur simplifier la vie. Je pense notamment au brevet unique européen, qui leur permettra de voir leurs inventions protégées dans toute l'Europe, à un coût 10 fois inférieur au coût actuel. Nous allons aussi alléger les formalités pour participer aux marchés publics européens. Pour certaines PME, soumettre une offre revient à dépenser un tiers du montant total de l'appel d'offres. C'est inacceptable !

Proposez-vous des outils, des financements que les PME françaises connaissent mal et pourraient utiliser davantage ? Lesquels ?
La Commission a proposé en fin d'année un programme pour la compétitivité des entreprises et des PME, doté de 2,5 milliards d'euros sur la période 2014-2020. N'hésitez pas à consulter le portail européen à destination des PME , qui détaille les nombreux outils et ressources offerts par la Commission. ■

* à consulter en ligne :
http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/barnier/docs/news/2011/smact_timetable_fr.pdf

Célèbre chroniqueur économique et boursier, auteur de guides financiers devenus des best-sellers, Marc Fiorentino est aussi et surtout un spécialiste de l'acquisition/cession et du financement des entreprises cotées et non cotées. Pour lui, pas de doute : même dans le contexte actuel, les PME ont tout à gagner à aller en Bourse.

Marc Fiorentino, Euroland Corporate :

« Pourquoi **les PME** doivent aller en Bourse »

Aller en Bourse en période de crise, est-ce une bonne idée ?
C'est une bonne idée ! Les banques ne jouent plus leur rôle de financement de la croissance ; aller en Bourse évite aux PME les plus dynamiques d'être stoppées en plein élan. Et même si le contexte était différent, elles auraient tout à y gagner. Une PME qui entre en Bourse vit un tournant de son histoire : sa visibilité et sa notoriété explosent, elle est reconnue en France comme à l'étranger… De plus, elle se dote d'une « monnaie convertible » pour des acquisitions et peut proposer d'autres modes d'intéressement à son personnel.

Quels critères remplir pour convaincre les investisseurs ?
Il faut bien sûr un projet pérenne, de la rentabilité et pour Alternext, un chiffre d'affaires minimum de 5 millions d'euros. Pour le reste, les choix sectoriels des investisseurs varient selon les périodes : les introductions se concentrent sur certains métiers – par exemple biotechnologies et internet pour le début 2012 – puis le marché passe à autre chose. L'une de nos missions est d'anticiper ces fenêtres de tir pour saisir les opportunités : nous entrons souvent en contact avec les PME trois ans avant l'opération.

Ne pensez-vous pas malgré tout que la conjoncture va réduire le nombre d'introductions en Bourse cette année ?
Je suis persuadé que nous continuerons à voir arriver de très belles PME : jusqu'à une certaine taille, la croissance d'une entreprise dépend plus de l'action de son dirigeant que de la macro-économie. Et du côté des marchés, nous ferons toujours mieux qu'en 2011, qui était une très mauvaise année : je table sur un retour à la normale, même si nous restons loin des sommets de 2007 et 2008.

Que constatez-vous du côté des acquisitions/cessions de PME ?
La conjoncture les ralentit et elle va peut-être modifier leur nature. Comme le risque d'échec est plus élevé à chaque opération, certaines PME cherchent aujourd'hui à limiter le risque et à gagner du temps grâce à une fusion entre égaux : on se rapproche d'une société de taille équivalente pour franchir un palier de croissance très vite.

© Christophe Audebert

Marc Fiorentino, Euroland Corporate : *« L'épargne des Français atteint 10 000 milliards d'euros, un niveau historique, mais l'aversion au risque est telle que cette épargne ne va pas aux entreprises. »*

Votre avis sur la situation de la zone euro ?
L'Europe n'a plus de moteur pour alimenter la croissance. Nous risquons à tout moment d'être rattrapés par le problème de la dette. C'est un problème de confiance, plus que d'endettement : l'épargne des Français atteint 10 000 milliards d'euros, un niveau historique, mais l'aversion au risque est telle que cette épargne ne va pas aux entreprises. Il faut aller chercher la croissance hors de la zone euro : il y a aujourd'hui un clivage très net entre les entreprises franco-françaises, qui stagnent, et celles qui sont ouvertes sur le monde. ■

La banque coupe les vivres, **Fret Service 51** continue sa route

En pleine croissance, mais plombée par des problèmes de trésorerie, Fret Service 51 a failli disparaître quand sa banque lui a coupé les vivres brutalement. Un redressement judiciaire habilement mené a permis de poursuivre l'activité et de tirer profit des efforts de gestion des mois précédents : pour 2012, les carnets de commandes sont pleins !

« Mon banquier m'a appelée un jour pour m'annoncer qu'il bloquait les cartes bancaires des chauffeurs le lendemain. Nous ne pouvions plus acheter de carburant ni mettre de véhicules sur la route : l'entreprise était menacée de mort. » C'est une drôle d'aventure qu'a vécue Florence Navarro, gérante de la société de messageries Fret Service 51…

PHOTO DR

Florence Navarro, gérante de Fret Service 51 : *« Notre priorité n'est plus de trouver de nouveaux clients mais de mieux gérer notre activité quotidienne. »*

« La société avait grandi trop vite »

Certes, sa société avait grandi *« trop vite »* entre 2010 et 2011 : en passant de 7 à 23 salariés et en acquérant 17 nouveaux véhicules, elle avait mis sa trésorerie à mal. Mais avec l'aide de Jean-Michel Wilmet, de Wikane, la situation s'améliorait depuis plusieurs mois : signature de nouveaux contrats, définition de ratios de rentabilité, optimisation des tournées… De plus, la banque était au courant de ces efforts : *« nous avions eu plusieurs rendez-vous et à chaque fois, le directeur d'agence m'assurait de son soutien ».*

Le 29 novembre, le blocage des cartes bancaires est donc un vrai coup de massue. D'autant que décembre et janvier sont toujours les deux meilleurs mois de l'année pour l'entreprise ! Mais Jean-Michel Wilmet ne manque pas d'idées pour sortir de ce mauvais pas : *« j'ai trouvé un avocat prêt à plancher avec nous sur une procédure de redressement judiciaire. Grâce à son appui et à mon réseau, nous avons négocié dans l'urgence avec une autre banque pour qu'elle nous soutienne dans cette phase délicate. Début décembre, nous avions assez de liquidités pour continuer l'activité ».*

En parallèle, l'avocat met les bouchées doubles pour préparer le dossier de redressement : il faut obtenir un jugement avant les fêtes pour que Fret Service 51 soit en capacité d'assurer son pic d'activité annuel… Pari tenu : l'audience a lieu le 13 décembre.

Face au tribunal, un dossier solidement argumenté

Ce jour-là, les efforts de gestion des mois précédents emportent la décision du tribunal. Jean-Michel Wilmet résume son action : le chiffre d'affaires a progressé de 33 % en un trimestre, la rentabilité est au rendez-vous, chaque véhicule est utilisé au minimum en 2 x 8, l'entreprise repassera dans le vert en 7 mois… Verdict : redressement judiciaire, avec une période d'observation de 6 mois.

De plus, l'administrateur judiciaire demande à Jean-Michel Wilmet de poursuivre sa mission pendant un an : Fret Service 51 a tout à y gagner.

L'entreprise a donc démarré 2012 convalescente, mais avec d'excellentes perspectives : elle table sur un chiffre d'affaires d'environ 1,6 M€ qui assurera un résultat positif. Florence Navarro, instruite par l'expérience, a remis à plus tard le lancement d'une nouvelle phase de croissance : *« notre priorité n'est plus de trouver de nouveaux clients mais de mieux gérer notre activité quotidienne ».* ■

Face à la crise, mettez votre PME en « **tension positive** »

Aux dirigeants qui préfèrent tirer parti de la crise que la subir, Wikane propose un séminaire de deux jours : *« Mettez votre entreprise en tension positive ».* Axé sur des cas pratiques et des échanges d'expérience, il passe en revue les moyens de mettre les chances de son côté et propose des idées applicables immédiatement. A découvrir d'urgence !

« Je ne vois pas de meilleur moment qu'une crise pour sortir de son isolement, s'aérer l'esprit, réfléchir sur sa PME et s'ouvrir de nouvelles perspectives. » Propos de Michel Courtois, fondateur de Wikane, qui depuis 20 ans accompagne des dirigeants de PME par tous les temps, y compris la tempête !

Faire le dos rond, c'est rater des opportunités

Ce constat lui a donné l'idée du séminaire *Mettez votre entreprise en tension positive,* dont la vocation est de déclencher et d'accélérer le changement quand tout pousse à figer ses positions. *« Faire le dos rond, c'est rater l'opportunité de prendre ses concurrents de vitesse, c'est passer à côté de financements publics – OSEO par exemple – pour lesquels les prétendants se raréfient, c'est oublier que toute PME dispose de sources de création de valeur enfouies… »*

Premier temps du séminaire, l'échange entre dirigeants. Comment vivent-ils la crise ? Quelles sont leurs difficultés, comment les affrontent-ils ? Quelles bonnes pratiques ont-ils mises en place ? Qu'observent-ils du côté des clients, des fournisseurs, des banquiers ? Ces échanges qui occupent volontairement beaucoup de temps ouvrent déjà nombre de perspectives.

Sortir des logiques de blocage

Second temps, celui de l'analyse. *« La crise met souvent en évidence des logiques de blocage installées de longue date »* témoigne Michel Courtois. Des exemples ? La mésentente entre associés qui freine tout projet de développement, le collaborateur important dont on n'arrive pas à se séparer, la trésorerie qu'on traîne comme un boulet… *« En séminaire, parce qu'on se donne le temps de réfléchir autrement, on mesure combien il est important de sortir de ces situations. »*

© Andres Rodriguez - Fotolia.com

Michel Courtois, fondateur de Wikane :
« Je ne vois pas de meilleur moment qu'une crise pour sortir de son isolement, s'aérer l'esprit, réfléchir sur sa PME et s'ouvrir de nouvelles perspectives. »

Troisième temps, celui des plans d'action. Tous les leviers sont passés en revue : stratégie, finance, marketing, démarche commerciale, organisation, motivation des équipes... Aux apports théoriques – limités à l'essentiel – succèdent des travaux de groupes qui à nouveau, favorisent les échanges entre dirigeants. *« Ce qui ressort de ces journées ? Beaucoup de plaisir pour tous… Et pour beaucoup, le regret de ne pas avoir pris certaines décisions plus tôt. »* ■

A ne pas manquer : la conférence *« Le dirigeant de PME est-il un homme comme les autres ? »*

Vous cherchez des idées pour « sortir du cadre » et piloter votre PME autrement ? Ne manquez pas la conférence *« Le dirigeant de PME est-il un homme comme les autres ? ».*
Mêlant expertise et humour, Michel Courtois trace les portraits des dirigeants avec qui il travaille depuis vingt ans. Des éloges, des anecdotes, des succès, des échecs (y compris les siens) et ce constat : face aux crises, le dirigeant qui s'en sort le mieux est celui qui mise sur la créativité et le décalage.

WAM France : l'industrialisation du commercial, ça marche !

Grâce à l'industrialisation de sa démarche commerciale, WAM France a réalisé 15 % de croissance en 2011 et table sur 20 % pour cette année. Les technico-commerciaux travaillent de manière radicalement différente. Et ils sont eux-mêmes stupéfaits des résultats obtenus.

PHOTO DR

Serge Angelosanto, dirigeant de WAM France : *« Par le passé, nos technico-commerciaux travaillaient de manière peu organisée, comme dans la plupart des PME. Cela nous assurait une croissance de bon père de famille, 3 à 5 % par an. »*

Une cible segmentée en clients, prospects et suspects, une pression de visite variable selon le potentiel, des vendeurs plus présents sur le terrain : c'est avec ces recettes simples, presque triviales, que WAM France (20 personnes, CA 10 M€) a retourné une tendance mal engagée depuis deux ans.

« Par le passé, nos technico-commerciaux travaillaient de manière peu organisée, comme dans la plupart des PME, reconnaît Serge Angelosanto, le dirigeant. *Cela nous assurait une croissance de bon père de famille, 3 à 5 % par an ».* Mais la société paie très cher la crise : son CA recule de 37 % en 2009.

Un consultant pour gagner un an

Depuis longtemps, Serge Angelosanto souhaite industrialiser sa démarche commerciale. *« J'aurais pu le faire seul, mais il m'aurait fallu au moins un an pour mettre en forme, expliquer et appliquer mes idées. »* D'où la décision de recourir à Lionel Couton, de Wikane. Il sera l'inspirateur, la cheville ouvrière et l'expert technique de cette mutation.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. En « travaillant » autrement une cible de 500 clients (intégrateurs, constructeurs revendeurs d'équipements industriels), WAM France a bondi de 15 % en 2011 ! *« Même les commerciaux, évidemment ravis, n'en reviennent pas »* confie le dirigeant.

Les changements opérés portent sur trois points. Tout d'abord, la segmentation de la cible. Les clients ont été répartis en 4 catégories selon l'historique de chiffre d'affaires réalisé ; plus ils sont haut dans la hiérarchie, plus les vendeurs s'engagent à les visiter souvent (de 2 à 5 fois par an).

Cibler aussi les « petits » clients à fort potentiel

Second axe, le perfectionnement des hommes : formations internes aux produits, formations mensuelles aux techniques de vente pour revoir des fondamentaux, partager l'expérience et remotiver l'équipe. Plus question de travailler « au feeling » ou de passer trop de temps au bureau : le nombre de visites clients a doublé, notamment grâce à un back-office renforcé qui prend en charge l'établissement des offres.

Enfin, WAM France s'est dotée d'outils de reporting : tableaux de bord d'activité, suivi hebdomadaire des écarts, rapport mensuel nourrissent les échanges lors de la réunion du lundi animée par le directeur commercial.

Ce reporting inspire aussi le plan d'action annuel. Après une première année axée, on l'a dit, sur l'historique des ventes, les vendeurs ont été invités pour l'année 2 à réorganiser leurs priorités autour du potentiel des clients. *« Le haut de liste a peu bougé,* explique Serge Angelosanto. *En revanche, des « petits » classés en niveau D sont remontés en A. »* Catégorie A qui à nouveau, bénéficiera d'une pression de visite maximale ; c'est ainsi que WAM France, qui a recruté entre-temps un nouveau technico-commercial et un assistant marketing, envisage sereinement une croissance de 20 % en 2012. ■

PHOTO DR

EGM à la recherche d'un nouvel élan

Si vous devez remplacer un échangeur thermique de 15 tonnes et de 8 mètres de long avec une précision millimétrique, faites appel à EGM : cette société lyonnaise s'est spécialisée dans le montage/levage et la maintenance industrielle, en particulier pour la pétrochimie, et dispose des matériels et compétences nécessaires pour travailler sur des sites classés Seveso.

Jean-Claude Musy, son dirigeant, l'a rachetée en 2004 et a porté son CA de 1,6 à 6 M€ avant de connaître une phase de plafonnement. C'est pour mettre en place un nouveau projet de croissance qu'il a sollicité Hugues Le Gac, de Wikane.

EGM est basée en région lyonnaise et il pense avoir tiré tout le parti du potentiel local. Aussi, c'est vers l'étang de Berre, 280 km plus au sud, que vont se porter les efforts de développement. Une offensive commerciale bien structurée va être lancée cette année. A terme, Jean-Claude Musy n'exclut pas la création d'une antenne locale ou une croissance externe. ■
www.egm-feyzin.com

PHOTO DR

TE2 fait la chasse aux produits énergivores

« Si le prix de l'énergie double, quel sera l'impact sur vos coûts d'exploitation et sur celui de vos produits ? » Créateur de la société de conseil TE2, Jean-Jacques Curé aide les collectivités et les entreprises à évaluer leur empreinte carbone et à prendre les mesures qui s'imposent. Il ne s'agit pas de grapiller quelques kWh sur l'éclairage ou la fermeture de la photocopieuse ; mais de passer en revue locaux, process et produits et de se mettre à raisonner « éco conception ». Objectif : diminuer la part « énergie » de ses produits pour éviter que leurs prix ne s'envolent ces prochaines années. Exemple : si vos produits intègrent beaucoup d'acier, vous vous tournerez vers les nuances dont la fabrication est la moins énergivore.

Hugues Le Gac, de Wikane, accompagne TE2 dans son développement en PACA et en Rhône-Alpes : les cibles et les opportunités sont si nombreuses qu'il faut définir des priorités en communication et en prospection. *« La machine est en marche,* précise le dirigeant. *Ensemble, nous allons la mettre sur les bons rails. »* ■

© Bertrand Guiton

Sysalia écrit sa feuille de route 2012 – 2016

La croissance est là mais qu'allons-nous en faire ? C'est la question que se posait Rodrigo Restrepo, dirigeant de la SSII Sysalia. Pascal Dray, de Wikane, l'a aidé à concevoir la « feuille de route » des cinq prochaines années, qui prévoit un passage de 8 à 30 collaborateurs et un triplement du chiffre d'affaires.

Depuis quelques années, Sysalia a eu l'excellente idée de se spécialiser sur ATG, une plateforme d'outils pour le e-commerce. Sur ce marché de niche, les spécialistes sont rares… Résultat : un décollage spectaculaire et en portefeuille, des clients comme Orange, Canal + ou Rémy-Cointreau ! Rodrigo Restrepo, qui veut profiter de cette dynamique, a retenu après réflexion plusieurs axes structurants : industrialisation des modes d'intervention et des pilotages de projets, conquête de nouveaux clients – ils sont importants mais peu nombreux – efforts de recrutement et de formation interne… De quoi « *préparer l'avenir en regardant devant, et non en se référant au passé* ». ■
www.sysalia.com

Financement de la croissan pourquoi PME et investisse s'y retrouvent

Malgré les réticences de certains dirigeants, le recours aux financements extérieurs – en particulier l'ouverture du capital – reste un moyen privilégié pour accélérer sa croissance et développer sa PME. Nous vous proposons dans ce dossier des éclairages sur trois projets réussis, dont un porté par un organisme public, OSEO.

RSI Vidéo Technologies, quatre fonds au capital et 100 % de croissance en 2011

Spécialisée dans le matériel de télésurveillance, RSI Vidéo Technologies a développé une technologie unique au monde qui a « explosé » en 2011 : le CA est passé de 16 à 33 M€. Elle a levé en dix ans quelque 20 M€ auprès de quatre fonds d'investissement.

Etiez-vous obligé d'ouvrir votre capital ?
Sami Saad, président de RSI Vidéo Technologies : Nous avons investi 200 « années-ingénieurs » et déposé 15 brevets pour développer notre technologie, la plus performante au monde pour discriminer les vraies et les fausses alarmes ; vis-à-vis des sociétés de télésurveillance, c'est une différenciation majeure. Sans ouverture du capital, nous n'aurions jamais pu la financer. D'autant qu'il fallait se développer hors de France : celle-ci ne pèse que 3 % de notre marché mondial. Nous l'avons fait là encore grâce à nos investisseurs.

Avez-vous l'impression, même minoritaire au capital, d'être encore chez vous ?
S. Saad : La décision m'appartient toujours, même si j'ai une obligation de consultation. De plus, je considère que l'obligation de *reporting* et la nécessité d'argumenter tous mes choix constituent une saine discipline : c'est formateur et on progresse. Reste la dilution : c'est désagréable, bien sûr, j'ai un morceau de « gâteau » plus petit, mais ce « gâteau » grandit à une vitesse phénoménale…

Vos actionnaires vous ont-ils évité des erreurs ?
S. Saad : En 2009, nous cherchions 3,5 M€ et on nous en a proposé presque le double. Je voulais rester au montant initial mais ils m'ont alerté : avec la crise, y aurait-il toujours des capitaux disponibles deux ans plus tard ? Nous avons finalement levé 6,4 millions… et nous les avons dépensés : le conseil était judicieux. ■

PHOTO DR

Sami Saad, président de RSI Vidéo Technologies : *« Nos actionnaires nous ont permis de créer notre principal avantage concurrentiel. »*

Son conseil

Sami Saad : *« Si vous envisagez une levée de fonds, ne gaspillez pas votre énergie à préparer un dossier de cent pages que personne ne lira. Il existe en France des intermédiaires spécialisés. Ils vous feront gagner du temps, vous donneront de précieux conseils et feront tout pour que l'opération soit un succès : ils sont rémunérés en* success fees. »

ce :
urs

PHOTO DR

Philippe Hayat, associé et fondateur de Séréna Capital : *« Nous pouvons espérer une belle sortie. »*

Pourquoi avoir investi dans RSI Vidéo Technologies ?

Philippe Hayat, Séréna Capital : La société apporte une rupture technologique bien couverte par des brevets, le marché est mondial, l'activité est récurrente car les télésurveilleurs sont fidèles à leurs équipementiers. Mais surtout, nous jugeons le management apte à porter le développement de l'activité. C'est un critère subjectif et intuitif, mais déterminant pour un investisseur.

Votre avis sur l'évolution de la société ?

P. Hayat : Le chiffre d'affaires a doublé en 2011 et devrait encore augmenter de 50 % cette année pour approcher les 50 M€ ; c'est une superbe réussite qui nous permet d'espérer à terme une belle sortie. Mais ce n'était pas évident au départ et nous avons pris des risques : en 2009, année où nous sommes rentrés au capital, le chiffre d'affaires n'avait pas atteint la croissance escomptée, principalement à cause de la crise.

Comment voyez-vous votre rôle auprès du dirigeant ?

P. Hayat : En dehors des décisions fondamentales – actionnariat, acquisitions, cession d'activités – c'est un rôle d'accompagnement, de force de proposition. J'ai un passé d'entrepreneur, j'ai dirigé trois sociétés et cette expérience peut nourrir des échanges, éclairer un débat, aider le dirigeant dans ses décisions. Y compris sur des aspects très opérationnels, par exemple négocier avec un client ou un banquier. ■

Son conseil

Philippe Hayat : *« Même en 2012, il y a encore de l'argent disponible pour des opérations de capital développement. Il y a même plus d'argent que de bons dossiers ! L'investisseur étudiera avant tout le potentiel de croissance de l'entreprise, la qualité de son management, la récurrence de l'activité et la capacité à générer des marges et du* cash flow. *»*

OSEO Excellence, la cerise sur le gâteau d'OSEO

OSEO, qui soutient financièrement 300 000 entreprises, a choisi parmi elles 2 000 champions de la croissance pour créer le réseau « OSEO Excellence ». Réseau dont le marché a vite fait un label : il attire les médias, ouvre des portes et des marchés et change le regard des banquiers et des investisseurs.

« Si vous aviez 50 000 euros à investir de votre poche dans une entreprise déjà aidée par OSEO, laquelle choisiriez-vous ? » C'est en posant cette question à ses chargés d'affaires, partout en France, que l'organisme public a choisi les 2 000 membres de son réseau OSEO Excellence. Des champions de la croissance, de toutes tailles et de tous métiers, qui se félicitent de cette aubaine : en deux ans, le marché a fait d'OSEO Excellence un label de haut niveau.

© Philippe Stroppa

Bertrand Roze, community manager : *« Côté business, OSEO Excellence confère aux entreprises un puissant capital confiance. »*

Signer une affaire, trouver un financement : ça aide…

OSEO a créé pour eux un site web spécifique qui reçoit jusqu'à 25 000 visites par mois. Son forum permet aux membres des échanges à haute valeur ajoutée : qui peut me recommander un cabinet de propriété industrielle ? J'ouvre un bureau à Perth, qui veut partager les locaux ? Qui veut sponsoriser à mes côtés un sportif de haut niveau ? Les sociétés membres sont régulièrement sollicitées par les médias : RTL, BFM, le Parisien, Ouest France, l'Entreprise, le Journal des Entreprises…

« Côté business, OSEO Excellence confère aux entreprises un puissant capital confiance » témoigne Bertrand Roze, son community manager. Les témoignages des dirigeants sont éloquents : il devient plus facile d'approcher des contacts, de signer des affaires, d'obtenir des financements ou des aides publiques, de négocier une acquisition. La réputation du club dépasse même les frontières : pour une PME qui devait justifier de sa surface financière auprès d'un groupe allemand, le rappel de l'appartenance à OSEO Excellence a été un sésame immédiat. ■

www.excellence.oseo.fr

Avec **Iris Capital, MCI** tisse son réseau mondial

En investissant 8 millions d'euros au capital de MCI, numéro 1 européen de la communication événementielle, Iris Capital lui permet d'accélérer son développement mondial. Mais l'échange est réciproque : Erik de la Rivière, responsable de cette participation chez Iris Capital, apprend beaucoup sur le savoir-faire de développement international, d'acquisition et d'intégration de MCI…

MCI, née en 1987 avec une équipe de 4 personnes, est devenue un quart de siècle plus tard le numéro 1 européen de la communication événementielle : 1 100 collaborateurs, plus de 300 millions de chiffre d'affaires et 47 bureaux dans 23 pays ! Quant à Iris Capital, fonds de capital risque et de capital développement créé en 1986, il a investi au total 900 millions d'euros dans plus de 200 entreprises, dans 20 pays. Les deux sociétés étaient faites pour se rencontrer : après un premier projet d'ouverture du capital en 2005, l'opération s'est concrétisée cinq ans plus tard.

Un business plan respecté à la lettre

« Nous avons investi 8 millions d'euros sur un horizon d'investissement d'environ 5 ans, précise Erik de la Rivière chez Iris Capital. *Objectif : accélérer le programme de croissance externe, notamment dans certaines géographies à fort potentiel, pour conforter la position globale mondiale de MCI. »*

La conquête est déjà bien engagée : en 25 ans, partie de Genève, MCI a élargi son activité à l'Europe, à l'Asie/Pacifique, à l'Amérique Latine et depuis peu, au Canada. *« Il y a chez MCI un management d'entrepreneurs de grande qualité, avec une vision de marché, une stratégie et un* track record *d'exécution de haut niveau,* souligne l'investisseur. *Le pilotage du groupe est impressionnant et, fait assez rare pour être souligné, MCI est en ligne avec son* business plan *de 2005 ! ».*

Investisseur actif, l'équipe d'Iris Capital met à disposition de MCI son temps, son expérience, ses conseils et son réseau de contacts dans différents domaines : stratégie de développement, financement, acquisitions, recrutements clés, partenariats stratégiques…

Une société familiale d'une rare maturité

Créée par Roger Tondeur et dirigée aujourd'hui par son fils Sébastien, MCI est une société familiale d'une rare maturité : la famille Tondeur a mené très tôt une vraie politique d'ouverture aussi bien au niveau du management, du *board* que du capital, largement ouvert au management et aux salariés.

PHOTO DR

> Erik de la Rivière, Iris Capital : *« Il y a chez MCI un management d'entrepreneurs de grande qualité, avec une vision de marché, une stratégie et un* track record *d'exécution de haut niveau. »*

Mais ce qui impressionne le plus Erik de la Rivière, c'est le *track record* de MCI en matière de développement international et d'intégration de sociétés de tailles, pays et cultures très variés. *« J'apprends beaucoup. MCI sait attirer des entrepreneurs de tous horizons et gérer ses acquisitions avec un processus d'intégration parfaitement rôdé. En quelques mois, des sociétés situées à 5 000 km du siège sont en synergie avec le groupe. »*

Tant mieux pour l'investisseur, qui peut se féliciter d'avoir misé sur une société de croissance aussi internationale. Tant mieux pour MCI qui avec son maillage mondial, offre ses services à ses plus grands clients partout où ils sont implantés. L'apprentissage est réciproque, les bénéfices industriels, humains et financiers également : la clé d'une ouverture de capital réussie… ■

Wikane Events

Donnez un nouveau souffle à vos séminaires d'entreprise

© Jacques Vapillon/Sea&Co

Des événements qualitatifs et décalés organisés par exemple autour de grands rendez-vous sportifs, des intervenants prestigieux, un contenu de haut niveau : Wikane Events donne un nouveau souffle à vos séminaires d'entreprise.

PHOTO DR

Thierry Vernhes, directeur général de Wikane Events : *« Nous donnons un sens et un tempo à nos événements autour d'un objectif d'entreprise et d'un message fort. »*

Et si vous organisiez votre prochain séminaire CODIR au départ du Vendée Globe 2012, pour présenter votre stratégie autour d'une conférence d'une personnalité du sport ? Avec Wikane Events, c'est possible. La société, spécialisée dans l'organisation d'événements, dépoussière ce métier avec un triptyque détonnant : créer des séminaires dans des lieux parfois hostiles et toujours insolites (mer ou montagne), développer un thème majeur pour l'entreprise, donner la parole à un intervenant prestigieux (sportif, artiste, acteur économique…) qui témoigne sur ce thème.

Thierry Vernhes, directeur général de Wikane Events, n'est pas un inconnu pour les amateurs de sport : depuis dix ans, il s'est fait un nom en tant que commissaire général ou régisseur général du Vendée Globe, de la Transat Jacques Vabre, de la Solitaire du Figaro, du Trophée Jules Verne… Cet expert de l'organisation s'est constitué un carnet d'adresses qui lui permet de solliciter des intervenants de haut vol : *« ils ont un message fort à délivrer mais ils sont pratiquement inaccessibles. Si la demande vient de moi, c'est différent ».*

Il ne manquait plus à Thierry Vernhes qu'un ancrage dans le monde de l'entreprise. D'où son rapprochement avec Wikane qui, pour accompagner la croissance des PME, s'appuie parfois sur des temps forts afin de mobiliser les équipes, de motiver et de marquer les esprits. *« Nous donnons un sens et un tempo à nos événements : le cadre est insolite ou prestigieux, l'intervenant aussi et ils sont conçus autour d'un objectif d'entreprise et d'un message fort. »* A quand votre prochain séminaire ? ■

Thierry Vernhes, directeur général Wikane Events : *« Le départ d'une course au large, une émotion extraordinaire. »*

Que se passe-t-il pendant les deux jours qui précèdent le départ d'une course au large ?
Les spectateurs se comptent par dizaines ou centaines de milliers, le village des exposants est bondé, les préparateurs des bateaux s'affairent, les médias sont partout. On monte en intensité jusqu'au départ, très spectaculaire : les voiliers s'éloignent puis reviennent franchir une bouée de dégagement avant de prendre leur cap.

Que verra-t-on de plus dans le cadre d'un événement Wikane Events ?
Tout ce que le grand public ne voit pas ou vit derrière son petit écran : l'accès au ponton jusqu'à la veille du départ, les skippers qui vérifient leur matériel, engagent la discussion et parfois, vous proposent de visiter leur bateau, le départ de la course aux premières loges…

Les skippers sont-ils disponibles avant le départ du Vendée Globe ?
Ils partent faire le tour du monde sans escale, ils vont risquer leur vie mais ils sont disponibles, accueillants, humbles, comme le sont les grands alpinistes : aucun ne se prend pour une star. De votre côté, vous pensez aux dangers qu'ils vont affronter et vous avez parfois l'impression que vous ne les reverrez plus ; c'est une émotion extraordinaire. ■

Avec le rachat en octobre de MAP, une PME bretonne de 12 salariés, par sa filiale Le Réseau Sécurité (LRS), le groupe Eurofeu – un des leaders français de la sécurité incendie – a réalisé une opération exemplaire : cible cohérente avec les métiers du groupe, délai de trois mois entre le premier contact et la signature, prix jugé équitable par les deux parties !

MAP rachetée par **Eurofeu,** une acquisition exemplaire

PHOTO DR

« Faire de la croissance externe, c'est très cher et il y a de la casse. Mais ça permet de grandir plus vite. Pour moi qui n'imagine pas ne pas faire de croissance, c'est une activité nécessaire et stimulante. » Michel Lahouati, créateur et dirigeant du groupe Eurofeu (770 salariés, CA 66 M€), sait de quoi il parle : en 20 ans, il a racheté plus de 40 sociétés et piloté lui-même deux tiers des dossiers.

Son groupe est devenu ainsi le premier fabricant français d'extincteurs, s'est diversifié dans le balisage sécurité, les robinets d'incendie, la formation incendie et le désenfumage, a intégré l'emboutissage en amont ; de quoi contrer les concurrents étrangers venus par exemple de Chine ou de Pologne.

50 sociétés contactées, une seule retenue

L'acquisition de MAP, petite société bretonne qui vend des extincteurs et des alarmes, n'a pas été initiée par Michel Lahouati mais par Jean-Philippe Azéma, consultant Wikane. Explication du dirigeant : *« il faut savoir recourir aux intermédiaires : j'ai parfois raté des affaires par manque de temps ou parce que j'ignorais qu'une société était à vendre ».*

Dans le cas présent, Jean-Philippe Azéma a été bien plus qu'un intermédiaire. Tout en portant le risque de la recherche (il était rémunéré en *success fees*), il a contacté et relancé environ 50 sociétés pour en sélectionner 5 et n'en retenir finalement qu'une : MAP, à Vannes.

Michel Lahouati la connaît mais ignore qu'elle était à vendre. L'examen du dossier lui confirme que l'affaire est intéressante : Eurofeu, déjà bien implantée en Bretagne, peut espérer des économies d'échelle avec cette acquisition ; les résultats financiers sont bons, comme le confirmera un expert-comptable ; enfin, la vente d'alarmes aux particuliers est un métier porteur et nouveau pour le groupe.

PHOTO DR

Michel Lahouati, Eurofeu : *« Si Wikane a d'autres opérations à me proposer, la porte est ouverte. »*

Un prix de cession négocié en quatre heures

Reste le prix, sur lequel achoppent la plupart des acquisitions. Jean-Philippe Azéma applique dans ce domaine la méthode Wikane : franchise et pragmatisme. *« Plutôt que d'attendre le dernier moment par fausse pudeur, j'en avais parlé aux deux parties dès le départ pour vérifier que l'écart entre estimations était raisonnable. C'était le moyen d'éviter de perdre beaucoup de temps. »*

De fait, le prix de cession sera négocié début septembre en 4 heures ! Luc Benoit, dirigeant de MAP, demande pourtant une revalorisation : en dépit de la crise, il vient de boucler un bon exercice. Michel Lahouati accepte sans arrière-pensée : *« Jean-Philippe Azéma a défendu équitablement les intérêts des deux parties et l'accord qui en résulte était juste ».*

Cet accord est aussi intelligent : devenu directeur commercial de département de LRS, Luc Benoit s'appuie sur son expérience bretonne pour développer ce métier à l'échelle du groupe. Michel Lahouati, qui note que l'affaire a été menée en seulement trois mois, conclut logiquement : *« si Wikane a d'autres opérations à me proposer, la porte est ouverte ».* ■

Jacky Loos et Francis Hachem, tous deux dirigeants de PME, avaient été présentés dans l'Accélérateur en 2009 : l'un et l'autre étaient accompagnés par un consultant Wikane. Nous avons voulu savoir, trois ans plus tard, ce qu'est devenue leur entreprise. Les nouvelles sont bonnes !

Que sont-ils devenus ?

© Getty image

Jacky Loos (Paybox) : une cession réussie et des projets dans le vin

Depuis le 31 décembre, Jacky Loos ne dirige plus Paybox : il a cédé son entreprise *« dans de très bonnes conditions financières »* au Suédois Point, numéro 1 européen de la distribution et de la maintenance de terminaux de paiement. Paybox étant de son côté numéro 2 français du paiement en ligne, les synergies entre les deux sociétés étaient évidentes. *« C'est ce que je voulais,* souligne Jacky Loos : *un schéma industriel qui donne un avenir à ma société, et pas une simple transmission ».*

L'ancien dirigeant était approché par de nombreux candidats à la reprise. Il est vrai que son parcours avait de quoi séduire : entre 2008 et 2011, le CA de Paybox était passé de 4,2 à 10 M€ et l'effectif avait doublé. La société, très active en R&D, est toujours restée à la pointe de l'innovation. Elle n'a cessé de prendre des clients à ses concurrents : Infogreffe, Musées de France, Hôpital de Lille… Tout en se développant en Belgique, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

Jacky Loos ne compte pas profiter paisiblement de la retraite : avec quelques amis, il va acquérir un domaine viticole dans les Pyrénées-Orientales. Il s'occupera en particulier de la gestion du domaine et de la distribution des vins : *« c'est là qu'il faut être présent pour gagner de l'argent dans ce métier. »* Entrepreneur il était, entrepreneur il reste ! ■

© Thierry Sergeant

Francis Hachem (FHM Solutions) : son CA doublera en 2012

Autant FHM Solutions avait traversé une mauvaise passe en 2007 – 2008, autant elle a repris des couleurs depuis : en 2011, elle a encore progressé de 30 % à 2,5 M€. En 2012, elle veut quasiment doubler son CA et vise un objectif de 4,7 M€. Elle lance également une offensive sur un nouveau métier : les applications mobiles (smartphones et tablettes).

Cette SSII francilienne se différencie grâce à sa maîtrise du PHP, une technologie de développement web appréciée mais limitée par le manque de profils qualifiés. FHM Solutions, elle, sait attirer et fidéliser ces profils : *« nous avons mis au point des process d'embauche et d'intégration qui marchent,* se félicite Francis Hachem. *Chez nous, les collaborateurs se sentent mieux traités, moins anonymes que chez nos grands concurrents ».*

De même, la société a soigneusement rôdé son process commercial : les spécialistes PHP sont rares mais elle préfère aller au-devant des clients que les attendre. Elle vient d'ailleurs de recruter un troisième vendeur.

Christophe Turcry, de Wikane, était déjà aux côtés de Francis Hachem en 2008, pour négocier la période décisive du retour à l'équilibre. Pour 2012, ses priorités seront le marketing, la communication – *« nous avons beaucoup à dire sur nos projets »* glisse Francis Hachem – et l'étude d'une possible croissance externe, dans le domaine des applications mobiles. ■

Quand les champions inspirent les entrepreneurs

Christophe Profit, guide de haute montagne : « sortir de sa zone de confort »

« Entre un plan A bien balisé et un plan B plus incertain, je choisis toujours le plan B. » C'est ainsi que Christophe Profit s'est bâti en trente ans l'un des plus beaux palmarès de l'alpinisme mondial. Aujourd'hui encore, il part en course sans téléphone portable et sans GPS, préfère se fier à son instinct et se sent « plus fort sans filet ». Qu'en pensent les dirigeants attachés à leurs habitudes et à leurs ratios de gestion ?

Partir en haute montagne, c'est risquer sa vie. Pourquoi y ajouter une exposition supplémentaire au danger ?

Christophe Profit : Attention : sortir de sa zone de confort, ce n'est pas braver le danger inutilement. Je suis méthodique, voire obsessionnel, dans la préparation de mon sac : cordes, broches, pitons, coinceurs, réchaud, alimentation… De même, je vérifie que je dispose d'un créneau météo suffisant. En revanche, une fois en montagne, je me fie à mon instinct et à mon expérience. Et je n'hésite pas à choisir le plan B, par habitude, par goût du jeu, par envie de vivre quelque chose de plus fort…

Vous ne vous êtes jamais dit *« j'aurais dû prendre la voie facile »* ou *« j'aurais dû prendre le GPS »* ?

Ch. Profit : Jamais. Quand vous sortez de votre zone de confort, tous vos sens sont en éveil, vous vous posez les bonnes questions tout de suite. Vous tolérez une marge d'erreur sur l'itinéraire, mais c'est une marge réduite et maîtrisée. Et surtout, en vous confrontant davantage aux aléas de la haute montagne, vous engrangez plus d'expérience et vous améliorez votre marge de sécurité. Il m'est arrivé de me dire : *« si je ne m'étais pas déjà placé dans ces conditions difficiles, j'aurais eu du mal à m'en sortir aujourd'hui ».*

Comment cerner la limite entre « un peu plus de risque » et « trop de risque » ?

Ch. Profit : Grâce à l'expérience. Lors de ma onzième ascension de l'Eiger, en décembre dernier, une cordée qui nous suivait a décidé de faire demi-tour dans le passage le plus difficile. Nous avons poursuivi car nous estimions pouvoir composer avec les conditions de course. Aucun GPS, aucun bulletin neige n'aurait pu trancher à notre place : c'est avec mes « capteurs » personnels, avec le *feeling* acquis grâce à mes deux cents jours en montagne par an que j'ai pris ma décision.

PHOTO DR

Christophe Profit, guide de haute montagne : *« Quand vous sortez de votre zone de confort, tous vos sens sont en éveil, vous vous posez les bonnes questions tout de suite. »*

Votre démarche n'est-elle pas réservée aux sportifs de haut niveau ?

Ch. Profit : Je pense qu'elle est accessible à tout le monde. Chacun dans son domaine peut profiter de toutes les occasions pour progresser, sortir de ses habitudes, pousser un peu plus loin que la dernière fois… Ce que je défends, c'est le besoin de vivre avec intensité, de se confronter, de trouver des solutions par soi-même. Il y a plus à gagner à se dire *« si je tentais ça ? »* que *« je ne change rien car j'ai toujours fait comme ça ».* ■

Christophe Profit en six dates

1961 : naissance en Normandie.
1982 : première de la Directe Américaine des Drus en solo intégral.
1985 : première ascension en solitaire et dans la journée de la face Nord de l'Eiger.
1987 : ascension hivernale des Grandes Jorasses, de l'Eiger et du Cervin en 40 heures, avec assistance.
1991 : première ascension de l'arête Nord-Ouest du K2 (8611 m) avec Pierre Béghin.
2011 : onzième ascension de la face Nord de l'Eiger, un record.

Edgar Grospiron : « plus de plaisir et moins de pression : c'est la recette du succès »

Champion olympique de ski de bosses à Albertville, triple champion du monde et quadruple vainqueur de la coupe du monde, Edgar Grospiron a construit ses succès sur ses qualités techniques et sur un « mental » exceptionnel. Devenu conférencier spécialisé en motivation, il plaide face aux cadres dirigeants et aux salariés de tous niveaux pour une performance basée sur le plaisir.

© 1992 / (CIO) / CHAPPAZ, Sylvie

©CIO_Sylvie-Chappaz

Edgar Grospiron, champion olympique de ski : *« Ne gaspillez pas votre énergie à vous plaindre de la conjoncture ou des produits de vos concurrents. Battez-vous sur ce que vous pouvez changer. »*

La pression ne motive pas, elle étouffe – « Le travail, la discipline, la rigueur, ça ne suffit pas pour réussir. Surtout quand s'y ajoute le sentiment de panique lié à la crise : les salariés étouffent sous la pression... Mes conférences leur donnent une bouffée d'oxygène, décadrent leur problématique du moment et remettent en bonne place le plaisir, la confiance, la créativité qui permettent de se réinventer. »

Revenir aux fondamentaux de son métier – « Si une équipe gère une pression énorme ou une situation d'échec récurrente, je l'invite à se reconcentrer sur son métier et ses fondamentaux : quels sont les gestes-clés, les réflexes à cultiver, les étapes à soigner particulièrement ? comment être chaque jour un peu meilleur que la veille ? On réactive ainsi des forces et une vision qui jusque-là, restaient en sommeil. »

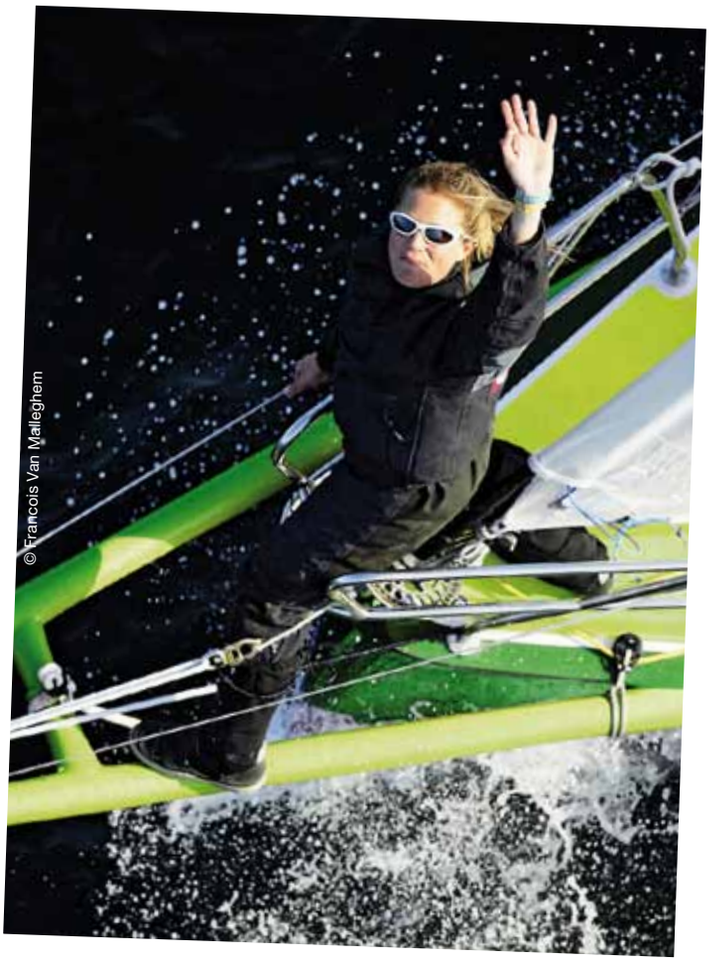
Ne pas se reposer sur ses succès – « Il peut être plus difficile de se remettre d'une victoire que d'un échec. Après mon titre à Albertville, mon plus beau succès sportif, j'avais acquis pour toujours le statut de champion olympique. J'ai commencé à me voir ainsi, à ne plus me remettre en question, à moins m'entraîner. Et quand j'ai mis les bouchées doubles pour rattraper mon retard, je me suis blessé, pour la première fois de ma carrière. Conclusion : il faut aussi travailler sur la motivation dans les entreprises qui marchent très fort. »

Se focaliser sur les bonnes priorités – « Avant une grande épreuve, j'évitais de me torturer l'esprit avec la météo ou l'état de la neige : tous mes concurrents skiaient dans les mêmes conditions que moi. Si je commençais à me plaindre de la piste ou du matériel, c'était mauvais signe : la motivation n'était pas au rendez-vous. En entreprise, c'est pareil : ne gaspillez pas votre énergie à vous plaindre de la conjoncture ou des produits de vos concurrents, vous n'avez pas de prise dessus. Battez-vous sur ce que vous pouvez changer : votre seul objectif, c'est d'être sur le podium. »

C'est le management qui fait la différence – « Je pratiquais un sport individuel mais je gagnais grâce à une équipe : j'avais derrière moi dix personnes pour gérer la logistique, le matériel, la préparation physique, les déplacements, etc. J'ai pu vérifier ainsi que c'était le management, et non la conjoncture, qui fait la différence : savoir donner du sens, créer la confiance, permettre à chacun de s'accomplir, savoir tourner la page quand un cycle s'achève… Même dans un grand groupe en plein essor, il y a toujours des entités qui marchent mieux que les autres. L'explication est simple : elles ne sont pas managées de la même façon. » ■

Samantha Davies, un moral qui défie toutes les tempêtes

Quatrième du Vendée Globe 2008, Samantha Davies a pourtant dû se battre pendant trois ans pour boucler son budget et être au départ de l'édition 2012. Une course avant la course remportée grâce à son moral à toute épreuve. Comme quoi la crise est d'abord dans les têtes…


© François Van Malleghem

Un Vendée Globe, c'est environ trois mois de mer. Mais préparer le Vendée Globe, c'est une autre épreuve, peu connue du public mais tout aussi redoutable. Samantha Davies y a consacré trois ans ! Trois ans de recherche de sponsors, de doutes, d'incertitudes, d'attentes : *« je n'ai été sûre de prendre le départ que fin 2011 »* avoue la navigatrice.

Plus de 150 entreprises approchées

Comme elle, la moitié des skippers candidats au départ ont connu cette galère. Sam Davies espérait y échapper : femme dans un milieu d'hommes, quatrième et révélation médiatique de l'édition 2008, elle avait tout pour séduire des sponsors. C'était sans compter sur la crise : *« les entreprises ont perdu toute visibilité, sont devenues hésitantes, ont remis à plus tard. Pourtant j'en ai approché plus de 150 ! ».*

Fin 2010, Sam Davies se met en quête d'un bateau d'occasion : elle n'a plus le temps d'en faire construire un neuf. En parallèle, elle prospecte toujours, participe à des conférences pour les marques dont elle est l'ambassadrice, se rend au G20 des jeunes entrepreneurs internationaux… *« Quand Savéol, une coopérative agricole bretonne, a accepté fin 2011 de devenir mon sponsor principal, j'ai confirmé la réservation de mon bateau et j'ai poussé un grand ouf. »* Il s'agit de l'ancien Véolia, avec lequel Roland Jourdain a gagné la route du Rhum en 2006 : bon présage…

« On commence seule, on finit par gérer une PME »

La navigatrice, devenue maman entre-temps, n'aborde pas pour autant une période tranquille. *« On commence seule, on crée une start-up et quand le sponsor arrive, on finit par gérer une PME »* explique-t-elle. My Samantha Company, sa société, c'est une équipe permanente de 5 personnes – le directeur Xavier David, trois techniciens et une commerciale – renforcée par une dizaine de prestataires pour le chantier de révision du bateau.

© Vincent Curutchet

Samantha Davies, navigatrice : *« On commence seule, on crée une start-up et quand le sponsor arrive, on finit par gérer une PME. »*

« Je mets ma vie entre leurs mains : je dois leur accorder une confiance totale. »

Sur l'agenda de Sam Davies figurent aussi la préparation physique, les cours de nutrition, les formations météo, la formation à la pose de points de suture, les conférences et les journées de navigation avec les partenaires.... *« C'est seulement à partir de septembre que je me consacrerai à 100 % à l'entraînement sur le bateau. »*

Jamais à court d'énergie, Sam continue à rencontrer des sponsors : elle veut compléter son budget pour participer à la transat Jacques-Vabre 2013. *« Maintenant, je peux leur proposer de venir naviguer,* se réjouit-elle. *Pour eux, c'est magique : ils voguent sur un bateau qui va faire le tour du monde, ils manœuvrent les voiles, ils découvrent l'instrumentation de bord, ils réalisent que je grimpe en haut d'un mât de 28 mètres… »*

De quoi leur faire oublier la conjoncture et les tracas quotidiens : avec son optimisme à tout crin, Sam Davies invite les dirigeants à redécouvrir le goût et la saveur du risque… ■

Commsoft met de la vie dans le télémarketing B to B

© utopikphoto

« Dans un centre d'appel grand public, tout est fait pour le rendement : 30 opérateurs côte à côte, des voyants rouges pour signaler les conversations qui durent trop, la quantité comme seul objectif… Ce n'est pas notre choix. » Depuis 15 ans, Laurent La Rosa, dirigeant de Commsoft, cultive une autre approche du marketing opérationnel B to B. Ses télémarketeurs sont des permanents, ils connaissent le produit qu'ils vendent. Et s'ils ne prennent parfois qu'un ou deux rendez-vous par jour, c'est auprès de prospects disponibles et en recherche de solutions.

Cette approche a séduit des PME de la métallurgie, la plasturgie, l'édition de logiciels, ainsi que des grands comptes. Et s'il faut convaincre certaines PME d'externaliser leur prospection, le dirigeant parle d'expérience : *« un commercial expérimenté coûte 5 000 ou 6 000 euros par mois. Mieux vaut qu'il soit en rendez-vous face à un décideur qu'au téléphone ».* Car malgré la crise, les opportunités ne manquent pas. À condition d'être actif sur son marché.
www.commsoft.fr ■

Alpha et Omega Architecture vise les réseaux de franchise

Définir une stratégie et un positionnement marketing, créer des outils de communication, structurer la prospection : telles sont les missions d'Eric de Tourris, de Wikane, auprès de la société Alpha et Omega Architecture. Son dirigeant Gonzague de Reinach assure la maîtrise d'œuvre de l'aménagement de commerces, un métier à haute exigence : quand un salon de coiffure ou un magasin d'optique investit 200 000 euros pour lancer son activité, chaque jour compte et le budget doit être respecté ! *« En cinq ans d'activité, nous avons fait nos preuves sur le terrain,* explique le dirigeant. *Mais je n'ai pas assez structuré ma société et je ne me vois pas le faire seul. »*

L'entreprise a notamment en ligne de mire les grandes franchises de commerce : elle a déjà mené plusieurs chantiers dans ce secteur et un accès aux têtes de réseaux ferait exploser son activité. *« Nous avons le savoir-faire technique, les bons sous-traitants, les références ; si nous parvenons à structurer l'entreprise, nous pouvons tripler le CA en 5 ans. »* ■

© Mickel Naumann

Codethic : la responsabilité sociale d'entreprise, c'est aussi pour les PME

Benoit Falleur, Codethic :
« On peut lancer une démarche digne de ce nom pour un budget de moins de 8 K€ par an. »

Pas besoin d'être un grand groupe pour lancer sa démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) : c'est la conviction de Benoit Falleur, senior advisor auprès de la société Codethic qui a créé une norme internationale certifiable en RSE et accompagne les entreprises dans sa mise en place. *« C'est d'abord une démarche de conviction du dirigeant. Mais si vous optimisez vos consommations d'énergie, vos processus industriels et vos transports, vous réalisez aussi un retour sur investissement très rapide. »*

La RSE peut prendre d'autres visages, tous à la portée des PME : un ancrage local fort, une réputation de bon employeur, le fait de privilégier des fournisseurs locaux… Autant de moyens de conquérir un label qui différencie l'entreprise, attire certains grands donneurs d'ordre et en interne, suscite fierté et adhésion. De plus, Codethic adapte ses interventions à la taille de l'entreprise : *« on peut lancer une démarche digne de ce nom pour un budget de moins de 8 K€ par an ».* ■
www.codethic.com/wp/

Com'Unic vise la croissance par la franchise

PHOTO DR

Un métier très concurrentiel, une nécessaire proximité avec les clients qui empêche de prospecter loin de ses bases : Com'Unic, installateur en téléphonie et informatique, se sentait limité dans sa croissance. La solution ? Créer une franchise ! Et pour commencer, mettre en place un modèle duplicable : un chantier ouvert avec Wikane.

Si Adrian Niculae, créateur et dirigeant de Com'Unic (8 salariés, CA 1,1 M€), rêve de franchise, c'est qu'il a fait ses comptes : il y a en France assez de PME pour faire vivre 300 sociétés comme la sienne, c'est-à-dire aussi pointues en informatique qu'en téléphonie. *« Nos concurrents maîtrisent l'une ou l'autre, rarement les deux. Résultat : des installations moins fiables et en cas de panne, des remises en service plus longues. »*

Autre argument : sa société, après huit ans d'existence, se sent limitée dans sa croissance. *« Rien qu'en télécoms, j'ai 30 concurrents sur Annecy ! Et impossible d'aller prospecter à 200 km d'ici : quand un client a un problème, il faut être chez lui dans l'heure qui suit. »*

Créer un modèle sur un métier nouveau, pas facile

Mais ne devient pas franchiseur qui veut. En particulier, il faut proposer un « modèle » d'entreprise, duplicable et assez solide pour inspirer confiance aux candidats. Pas évident dans un métier récent, multi-technologies et non décrit par la nomenclature APE ! Aussi, Adrian Niculae s'est mis à l'ouvrage avec l'aide de Jacky Vagnoni, de Wikane.

« C'était indispensable pour que je cesse de remettre à plus tard : comme je paie, je veux rentabiliser ! De plus, Jacky n'arrive pas en terrain conquis. Il m'apporte une méthode et une réflexion sur ma société, mais tout est expliqué et débattu. »

Côté métier, Adrian Niculae se fait fort de former les futurs franchisés à sa philosophie du 100 % téléphonie, 100 % informatique. *« C'est une vraie différenciation : pour le client, avoir un seul interlocuteur responsable de son installation est précieux. »* Il peut aussi mettre en avant ses contrats d'entretien de deux ans, qui assurent une récurrence du chiffre.

Industrialisation du commercial : 20 % de croissance en 2011

Reste le talon d'Achille de sa société : une démarche commerciale qui se limite au bouche-à-oreille. *« Cela ne nous a pas empêchés de grandir. Mais vu la concurrence, je comprends que les candidats à la franchise aient des doutes. »*

Com'Unic a donc choisi de montrer l'exemple : cap sur l'industrialisation du commercial ! La société a acquis un CRM, créé des indicateurs et des reportings, embauché une téléprospectrice et un commercial, prospecté « dans le dur » pour sortir de ses réseaux habituels...

Résultat : six nouveaux clients par mois et un rythme de croissance annuel de 20 % ! *« Nous enrichissons le package offert aux futurs franchisés, nous leur démontrons qu'on peut percer dans ce métier et nous faisons de la croissance malgré une conjoncture déprimée »* résume, ravi, Adrian Niculae.

Libéré du commercial, qu'il assurait jusqu'ici, le dirigeant peut commencer à apprendre son nouveau métier de franchiseur. Et il signe déjà : quatre ouvertures sont prévues cette année dont deux déjà confirmées, à Colmar et à Lyon. ■

Currie & Brown veut doubler de taille en quatre ans

Le Grand Stade de Lille Métropole (GSLM) en construction, dont Currie & Brown assure le suivi pour le compte des prêteurs.

© Francis Bocquet/Elisa Valode&Pistre architectes/Atelier Ferret architectures.

Puisque le marché existe, pourquoi ne pas le conquérir ? Currie & Brown France, filiale d'un groupe anglais spécialisé en conseil dans le domaine de la construction, a décidé de doubler de taille d'ici 2015. En s'appuyant sur trois leviers : une stratégie plus claire, une action commerciale méthodique et une organisation interne pertinente.

PHOTO DR

Damien Bouveresse, Currie & Brown France : *« Dans notre culture technique, la tendance est toujours à replonger dans la production plutôt que d'aller prospecter. »*

Currie & Brown France (15 personnes, CA 2,5 M€) intervient sur tous types de projets de construction, en tant que conseil à différents stades du projet, ou en assistance à maîtrise d'ouvrage. Parmi les références de la société : le Grand Stade de Lille, le stade Vélodrome, le Contrat de performance énergétique de 100 écoles parisiennes, un EPR, le tramway T3…

« Sur ces chantiers où des centaines de millions d'euros sont engagées, nous faisons gagner plusieurs millions à nos clients, explique Damien Bouveresse, le dirigeant : *un contrat bien analysé, mieux équilibré, des coûts strictement contrôlés et notre intervention est très vite rentabilisée. »*

« J'avais besoin d'idées neuves »

Forte de son savoir-faire en ingénierie contractuelle, la société a connu une croissance significative et rentable de 2005 à 2008. Puis elle a marqué le pas avec la crise. Logique mais paradoxal : un conseil en contrôle des coûts et en gestion contractuelle est encore plus utile quand l'argent se fait rare.

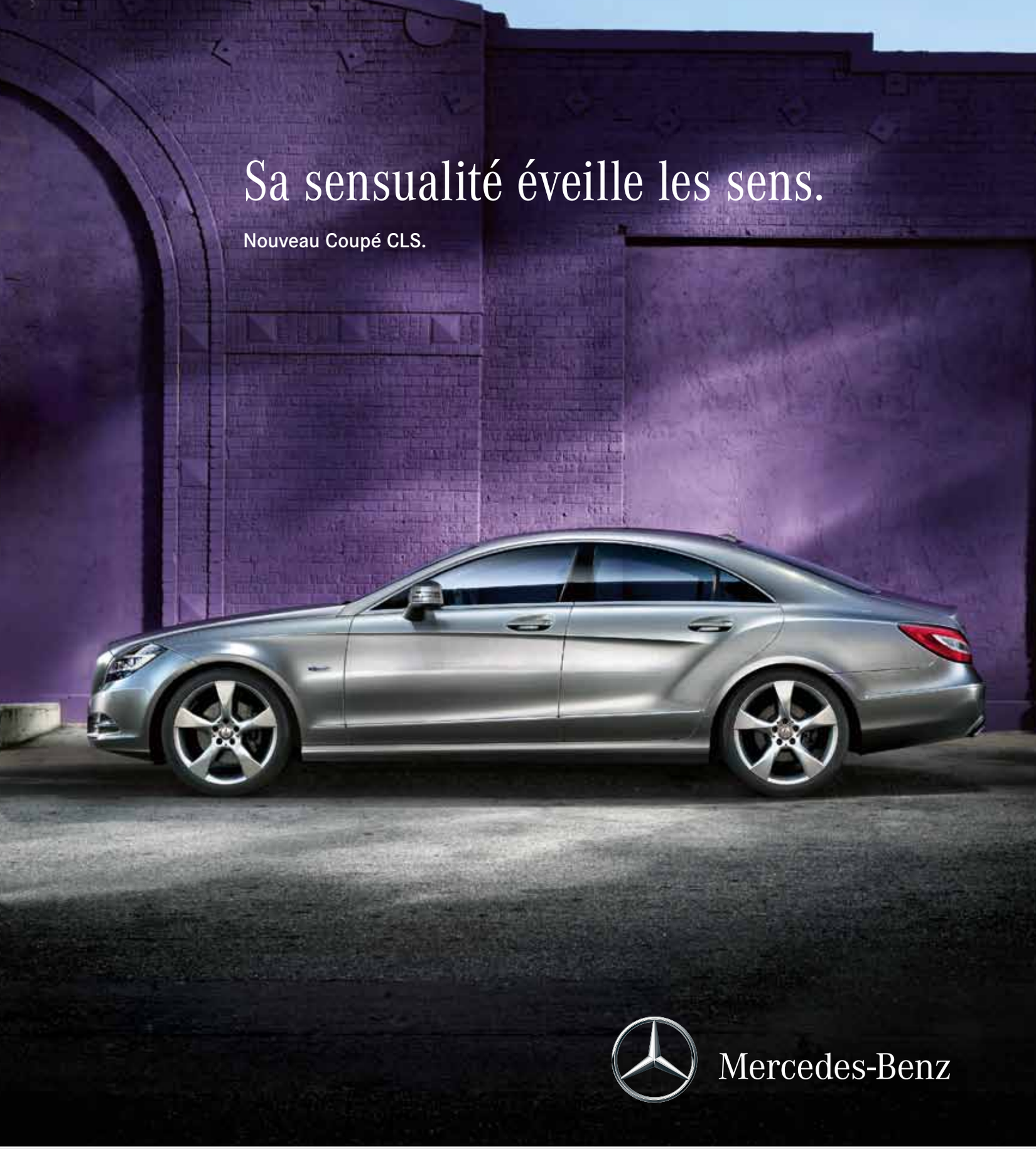
« Il fallait repartir mais pour faire quoi, pour aller où ? Je tournais en rond et j'avais besoin d'idées neuves » reconnaît Damien Bouveresse. C'est dans ce contexte que Jean-Philippe Azéma, de Wikane, est entré en scène.

Première tâche : un audit de l'entreprise, que le dirigeant veut *« large et sans tabou »*. Le consultant relève des points forts – la situation financière notamment – et d'autres qui font mal, en particulier la démarche commerciale, inexistante. Conclusion de l'audit : pour grandir sur un marché de niches, il faut les exploiter à fond, donc provoquer les opportunités plutôt que les attendre.

« Je m'en doutais, mais il y a un fossé entre savoir et agir. Dans notre culture technique, la tendance est toujours à replonger dans la production et dans la satisfaction du client plutôt que d'aller prospecter. »

La croissance, une priorité qui oriente toutes les autres

Depuis juillet dernier, Jean-Philippe Azéma s'attache à formaliser et à mettre en place un autre fonctionnement. Axiome de base : la croissance est la priorité qui oriente toutes les autres. L'entreprise s'est dotée d'un CRM. Un membre de l'équipe, ingénieur expérimenté, a été affecté à 100 % au commercial. Sa mission : *« Nous faire connaître ! Donc identifier et rencontrer ceux qui comptent dans notre domaine : décideurs, financeurs, promoteurs, etc. »*. Il est secondé en back-office par un stagiaire. Le marché reste porteur et Damien Bouveresse table sur un doublement du CA en 4 ans. Il en anticipe également les conséquences, toujours avec l'aide de Wikane : la nécessité de fidéliser les collaborateurs, de clarifier leurs perspectives d'évolution et de préparer l'intégration des nouveaux arrivants. *« C'est déjà l'un de nos défis : attirer des talents et digérer les recrutements tout en pilotant notre montée en puissance. »* ■



Mercedes-Benz Paris

www.paris.mercedes.fr

Mercedes-Benz Center PARIS

Boulogne (92)	01 46 99 15 15	Le Port-Marly* (78)	01 39 17 31 17
Chambourcy* (78)	01 30 65 15 20	Les Ulis (91)	01 64 86 42 22
Mercedes-Benz Paris 8e (75)	01 53 83 00 53	Longchamp (75)	01 44 05 78 00
Coignières (78)	01 30 05 05 30	Montrouge (92)	01 46 12 70 00
Colombes - La Défense (92)	01 41 19 79 79	Rueil-Malmaison (92)	01 56 84 51 00

*Centre Véhicules d'Occasion. Consommation mixte hors AMG de 5,1 à 7,0 l/100 km. CO_2 de 134 à 164 g/km.