



Fanny Letier

COMMENT DOUBLER
LA TAILLE DE VOTRE
ENTREPRISE

Carnet de croissance
pour PME et ETI

EYROLLES



La France n'a pas assez de PME et d'ETI de croissance. Ce sont pourtant elles qui tirent la création d'emplois, ce sont elles qui dessinent l'image de la France.

L'opinion et la sphère publiques reconnaissent désormais les chefs d'entreprise comme des acteurs primordiaux de l'économie. Et pourtant, la plupart d'entre eux se disent seuls et isolés, et sont ainsi freinés dans leur ambition et dans leur rythme de développement.

Ce « carnet de croissance » est destiné aux entrepreneurs animés par une envie de croissance. Il les aide à prendre le recul nécessaire pour se projeter dans l'avenir, identifier et prioriser les directions stratégiques et les enjeux de la croissance durable. Il invite le dirigeant à porter un regard nouveau sur les neuf sujets abordés et fournit des éléments de réflexion, des leviers, des conseils et des outils concrets : des experts prennent la parole, des entrepreneurs partagent, des « gains rapides » sont proposés.

C'est aussi un livre tourné vers l'action. À travers les Carnets de route qui ponctuent chaque chapitre, il aide le lecteur à prendre des décisions, à s'organiser pour l'activation des leviers de croissance et à mettre en place un écosystème stimulant et utile à la mise en œuvre opérationnelle.



Le parcours de **Fanny Letier**, haut fonctionnaire devenue entrepreneur, s'articule autour d'une conviction : permettre aux PME et ETI de réaliser leur potentiel est un enjeu national. Née dans les Hauts-de-France, elle étudie à Sciences Po Paris puis à l'École nationale d'administration. Après plusieurs années à Bercy, elle rejoint Bpifrance en 2013. Elle y dirige les fonds d'investissement PME et développe les programmes « Accélérateur PME » et « Accélérateur ETI ». En 2018, elle lance sa structure d'investissement avec François Rivolier et invente le « capital entrepreneur ».

Comment doubler la taille de votre entreprise

**Carnet de croissance
pour PME et ETI**

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56960-5

Fanny Letier

Comment doubler la taille de votre entreprise

**Carnet de croissance
pour PME et ETI**

EYROLLES



PRÉFACE

SCALE UP : PASSER DE PME FRANÇAISE À ETI INTERNATIONALE

Pourquoi a-t-on si peu d'ETI en France comparé à l'Allemagne ? Résidant à Munich depuis quatre ans pour y développer Babilou, je peux témoigner de l'incroyable « gap » culturel qu'il y a entre nos deux pays sur nos visions du capitalisme. Les entreprises de plusieurs siècles, toujours dirigées par un membre de la famille fondatrice, leaders mondiaux de leur secteur et complètement intégrées dans la politique de développement des territoires, c'est une réalité.

Je me souviens de mes cours d'entrepreneuriat à l'ESSEC à la fin des années 1990 ; on parlait souvent de monter une entreprise pour la revendre au bout de cinq ans. Les stars étaient ceux qui avaient fait des fortunes rapides et le Graal c'était d'avoir déjà vendu sa boîte à 30 ans. Les médias ont starisé ces entrepreneurs, écartant les jeunes talents français d'une vision essentielle du capitalisme qui a été rappelée par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard dans leur rapport au gouvernement, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*. On aura surtout retenu de ce rapport que les entreprises françaises vont devoir définir leur raison d'être. Il était temps... Comment une entreprise pourrait-elle décemment motiver ses équipes sans cela ?

Entreprendre, c'est contribuer à la construction et à l'avenir de son pays, c'est rassembler et coordonner des énergies pour contribuer à un monde meilleur ; c'est une aventure humaine qui fait du sens pour ses clients, ses équipes, la société en général, et donc pour l'entrepreneur lui-même. Je suis très optimiste quand je vois à quel point la nouvelle génération qui arrive sur le marché du travail est différente de la mienne. Elle est attachée à donner au capitalisme tout son sens en tant que contributrice d'une société meilleure.

Se permettre d'avoir une vision à long terme est devenu un luxe rare dans une société qui vous renvoie une pression sur des résultats rapides. Un point commun aux entrepreneurs d'ETI que je connais, c'est d'abord la capacité de se libérer de cette pression.

Mais est-ce une fin en soi de devenir une ETI ? Le vrai bonheur d'entreprendre, d'innover en équipe, d'améliorer la vie de ses clients réside davantage dans le chemin pour y arriver que dans l'atteinte d'une taille quelconque. La taille devient un moyen de réaliser ses projets. Devenir une ETI internationale, c'est devenir plus attractif pour les talents, c'est enrichir ses savoir-faire avec un regard plus ouvert sur le monde, c'est accéder à des innovations qu'on n'aurait pas vues si l'on était resté qu'en France, c'est disposer de moyens financiers plus importants pour investir dans l'innovation ; un cercle vertueux puissant où la croissance nourrit le progrès, tant pour les produits ou services offerts par l'entreprise à ses clients que pour les équipes qui se voient ouvrir de nouveaux champs de développement professionnel et personnel.

Croître est devenu une vraie nécessité pour se donner les moyens de progresser sur tous les fronts. Et dans certains marchés très concurrentiels, croître peut parfois être une condition de survie.

Chez Babilou, on a longtemps cru qu'un jour on serait une entreprise stable avec des rythmes d'une entreprise normale... et en fait,

cela n'arrive jamais, nous sommes en mouvement perpétuel. En 2013, Babilou recevait le Trophée de la Décennie, remis par Bain & Company et Croissance Plus, reconnaissant à notre PME familiale présente uniquement en France, la plus belle croissance des entreprises françaises créées dix ans plus tôt. Cinq années plus tard, la PME Babilou est devenue une ETI internationale, employant plus de 10 000 personnes, accueillant près de 50 000 enfants chaque semaine dans 13 pays en Europe, aux États-Unis, en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique latine. Plus de la moitié de notre activité est désormais internationale.

Notre rôle, c'est de maintenir toutes les équipes en éveil pour garder un niveau d'exigence comme au premier jour. À l'international surtout, il faut être très humble. Personne ne vous attend. Être fort sur son marché domestique ne signifie pas qu'on l'est automatiquement ailleurs. On doit sans cesse se réinventer et définir une stratégie locale de déploiement de nos ambitions en matière de qualité et de croissance. On doit bâtir aussi une communauté d'entrepreneurs et fuir tout signe qui laisserait les dérives bureaucratiques pointer leur nez. C'est ainsi que notre exigence de qualité d'expérience client ou salarié sera contagieuse.

Nous avons réalisé plus de 50 opérations de croissance externe dans 10 pays en dix ans. Si l'on devait donner un seul critère de réussite du projet, ce serait les talents. Il faut réussir à les embarquer dans le projet. Alors, l'entreprise se renforce à grande vitesse. Cela commence toujours par une rencontre humaine autour d'une vision commune de notre impact sur le monde. Même chose pour les clients : ce sont des partenaires qui nous choisissent pour ce que nous sommes et pour notre vision du monde de demain, pas parce qu'on est moins cher que les autres...

Évidemment, chaque histoire est différente et nous avons commis de nombreuses erreurs qui ont toujours été accueillies comme une

source d'apprentissage, même si l'on s'en serait parfois bien passé. Nous avons franchi ces étapes avec beaucoup d'humilité, de bon sens, de curiosité pour le monde, et avec beaucoup d'engagement. Nous avons rencontré des exemples inspirants qui nous ont donné de très bons conseils et nous avons su écarter les recommandations qui ne nous semblaient pas adaptées à notre environnement.

Nous sommes restés la raison et le cœur ancrés dans nos valeurs. Et à chaque évolution de processus, installation de nouvel ERP, innovation majeure, recrutement clé, nous nous sommes dit « mais cela aurait été tellement plus simple si l'on avait fait cela plus tôt... ». En lisant ce livre, c'est exactement ce que j'ai pensé : « On aurait fait moins d'erreurs si nous avions eu cet ouvrage dès le démarrage. »

Bien sûr, l'entrepreneur vit son entreprise dans ses veines et avoir les cartes en main de ce qu'il faut faire pour y arriver n'est pas suffisant. En ressentant les évolutions et les besoins de son entreprise dans ses tripes, l'entrepreneur sent intuitivement les nécessités de changement qui se profilent. Un faisceau de signaux faibles crée souvent la prise de conscience de ce qui va arriver si l'on ne s'occupe pas de tel ou tel sujet qui doit progresser ou être réinventé. Et c'est seulement lorsque cette intuition s'éveille que l'entrepreneur doit s'inspirer des bonnes idées de cet ouvrage. Il faudra donc voir ces bonnes idées non pas comme une recette à appliquer pour que ça marche, mais comme des outils permettant d'apporter une réponse sophistiquée à un besoin clé, au bon moment, au bon endroit, avec les bonnes équipes.

#Franceisback

Rodolphe Carle, président de Babilou

REMERCIEMENTS

Merci à tous les entrepreneurs qui se lèvent le matin avec l'ambition de développer leur entreprise ; vous insufflez votre dynamisme à vos équipes et êtes les moteurs de la création d'emplois sur le territoire ; la France a besoin de vous !

Merci à Christine Lagarde et Ramon Fernandez qui m'ont fait confiance et m'ont immergée dans le chaudron entrepreneurial en me nommant, en pleine crise économique et financière, secrétaire générale du Comité interministériel de restructuration industrielle ; ces trois années (2009-2012) ont été les plus formatrices de ma carrière et m'ont permis de comprendre la profondeur de la dimension humaine de l'entrepreneuriat et les ressorts fondamentaux de la compétitivité économique d'une entreprise et d'un pays.

Merci à Nicolas Dufourcq qui m'a emmenée dans l'aventure Bpifrance, un projet d'entreprise unique au service du pays, alliant « le meilleur du public, le meilleur du privé, le tout dans une banque » ; construire des ponts et faire croître l'optimisme, c'est ce dont notre pays a le plus besoin.

Merci à mes équipes, qui m'ont suivie dans cette aventure au cours de ces cinq années, pour réinventer l'investissement public direct au capital de PME et mettre à disposition des chefs d'entreprise la formation, le conseil et les programmes d'accélération pertinents pour leur stratégie de croissance et de transformation ; votre professionnalisme n'a d'égal que votre engagement.

Merci à Bruno Le Maire, de nous avoir fait confiance, en décidant que 4 000 PME pourraient passer par les programmes « Accélérateur » de Bpifrance pour gonfler le nombre d'ETI en France.

Merci à tous les experts qui ont contribué à cet ouvrage (Frédéric Berner, Jacques Birol, Frédéric Durand, Emmanuel Gonon, Hervé Kleczewski, Élisabeth Laville, Boris Lechevalier, Éric Perrier, William Porret, Pierre-Olivier Pulvéric, François Rivolier, Mathieu Roux, Valérie Tandeau de Marsac, Pascal Viénot) : vous incarnez les coachs positifs, pragmatiques et efficaces, dont les PME ont besoin.

Merci à tous les entrepreneurs qui ont accepté de témoigner : votre parcours est admirable et votre partage d'expérience fera gagner du temps à beaucoup d'autres ; merci à Marie Petitcuénot d'avoir recueilli et retranscrit leurs propos avec fidélité et talent ; un merci tout particulier à Rodolphe Carle et Patrick Daher qui ont accepté de se livrer pour la préface et la postface de ce livre.

Merci à ma famille, qui m'a encouragée dans ce projet personnel, et à tous mes amis pour leur relecture bienveillante, mais non complaisante. Un merci tout particulier à mes deux relecteurs les plus assidus : Jérôme, mon mari, et François Rivolier, mon associé pour une nouvelle aventure – « Geneo, capital entrepreneur ». Cette nouvelle forme d'investissement concilie capital patient, apport de capital humain et écosystème entrepreneurial pour mieux répondre aux attentes des entreprises à fort potentiel de croissance, et donner à chaque génération les moyens de ses ambitions.

SOMMAIRE

Préface

Scale up : passer de PME française à ETI internationale.....	5
---	----------

Remerciements.....	9
---------------------------	----------

Introduction

Le cercle vertueux de la croissance	17
La croissance des PME : un enjeu national, un enjeu d'entreprise.....	17
Doubler de taille, c'est possible !	20
Le concept du livre : un « carnet de route ».....	23

PARTIE 1

ACTIVER LA CROISSANCE : LES 4 ACCÉLÉRATEURS

CHAPITRE 1 – LA PERFORMANCE COMMERCIALE

LE CLIENT, PREMIER PARTENAIRE

DE VOTRE SUCCÈS	31
------------------------------	-----------



VOS LEVIERS	34
Levier n° 1 : la culture d'entreprise	34
Levier n° 2 : la stratégie d'approche des clients B to B.....	38
Levier n° 3 : la vente en ligne	42
Levier n° 4 : le marketing 4.0.....	45
Levier n° 5 : l'émotion et la marque	51

CHAPITRE 2 – L'INNOVATION

L'ENTREPRISE DE CROISSANCE EST UNE ENTREPRISE INNOVANTE (ET *VICE VERSA*) 61



VOS LEVIERS	64
Levier n° 1 : une approche large de l'innovation.....	64
Levier n° 2 : un état d'esprit favorable à l'innovation	69
Levier n° 3 : le <i>design thinking</i>	73
Levier n° 4 : l'innovation ouverte.....	76
Levier n° 5 : le récit de l'innovation (<i>storytelling</i>)	81

CHAPITRE 3 – LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

PRÊT À RECRÉER UNE ENTREPRISE ? 91



VOS LEVIERS	94
Levier n° 1 : une stratégie d'internationalisation.....	94
Levier n° 2 : le plan de bataille	96
Levier n° 3 : la mobilisation interne de toute l'entreprise	102
Levier n° 4 : une exécution sans faille.....	104
Levier n° 5 : les réseaux d'accompagnement	109
Levier n° 6 : l'analyse des codes culturels.....	112

CHAPITRE 4 – LA CROISSANCE EXTERNE

LE MOYEN LE PLUS RAPIDE DE DOUBLER DE TAILLE ! 121



VOS LEVIERS	124
Levier n° 1 : une stratégie d'acquisition.....	124
Levier n° 2 : un ciblage exigeant	125
Levier n° 3 : créer l'envie	128
Levier n° 4 : une organisation dédiée	130

Levier n° 5 : une approche méthodique	134
Levier n° 6 : l'accompagnement du changement	140
Levier n° 7 : un suivi rigoureux.....	142

PARTIE 2

CONSTRUIRE UNE CROISSANCE DURABLE : LES 5 PILIERS DU SUCCÈS

CHAPITRE 5 – LA PRISE DE RECUL

S'OFFRIR LE LUXE DE PENSER LOIN	151
---------------------------------------	-----



VOS LEVIERS	154
Levier n° 1 : la prise de recul stratégique	154
Levier n° 2 : la prise de recul sur vous-même	161
Levier n° 3 : la prise de hauteur sur l'avenir de l'entreprise.....	167

CHAPITRE 6 – SAVOIR S'ENTOURER

ACTIVEZ VOTRE « CERVEAU COLLECTIF » !	173
---	-----



VOS LEVIERS	175
Levier n° 1 : l'équipe dirigeante – le comité de direction	175
Levier n° 2 : la gouvernance	179
Levier n° 3 : le conseil, quand et comment ?	186
Levier n° 4 : le réseau ou comment jouer collectif	188

CHAPITRE 7 – LE CAPITAL HUMAIN

FAITES FRUCTIFIER VOTRE TRÉSOR ! 195



VOS LEVIERS	197
Levier n° 1 : l'engagement	197
Levier n° 2 : la formation	205
Levier n° 3 : la qualité de vie au travail	207
Levier n° 4 : le recrutement	210
Levier n° 5 : la marque employeur	213

CHAPITRE 8 – LA RÉSILIENCE

VOTRE ASSURANCE TOUS RISQUES 221



VOS LEVIERS	224
Levier n° 1 : l'anticipation	224
Levier n° 2 : la performance organisationnelle	228
Levier n° 3 : la performance opérationnelle	235
Levier n° 4 : une vision plus stratégique des achats	238
Levier n° 5 : passer du suivi au pilotage	239
Levier n° 6 : l'image et la réputation	242

CHAPITRE 9 – LE FINANCEMENT DE LA CROISSANCE

DU CARBURANT DANS LE MOTEUR 249



VOS LEVIERS	252
Levier n° 1 : un dialogue de confiance avec vos partenaires financiers	252
Levier n° 2 : l'anticipation de vos besoins de financement	255
Levier n° 3 : la flexibilité financière	259
Levier n° 4 : l'ouverture de capital	262
Levier n° 5 : l'introduction en Bourse	269

Conclusion

La chance ne doit rien au hasard..... 275

Postface

Accrochez-vous à vos rêves d'enfant !

Le rêve, le grain de folie et la chance 285

Bibliographie 289

Index 295

INTRODUCTION

LE CERCLE VERTUEUX DE LA CROISSANCE

« Ils ne pensaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. »

Mark Twain, écrivain américain (1835-1910)

« Rien n'est plus imminent que l'impossible. »

Victor Hugo, écrivain français (1802-1885)

■ LA CROISSANCE DES PME : UN ENJEU NATIONAL, UN ENJEU D'ENTREPRISE

Remettre nos PME¹ dans une ambition de croissance est un enjeu majeur pour l'économie française et pour l'emploi des générations futures. Entre 2009 et 2015, les grands groupes ont détruit 80 000 emplois en France². Les start-up de la French Tech sont une chance pour la France et son rayonnement ; elles poussent

1. La catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

2. Insee, *Les entreprises en France*, édition 2017.

l'innovation dans notre pays, mais leur contribution à l'emploi est encore faible.

Dans ce contexte, la France a un trésor caché : ses 5 800 entreprises de taille intermédiaire (ETI)¹. Elles ont créé 337 500 emplois entre 2009 et 2015 et représentent 35 % des exportations. À côté d'elles, les petites et moyennes entreprises (PME) représentent 50 % des emplois en France : c'est donc un enjeu considérable. Mais leur dynamique est trop atone, et par conséquent leur contribution à la création d'emplois trop faible.

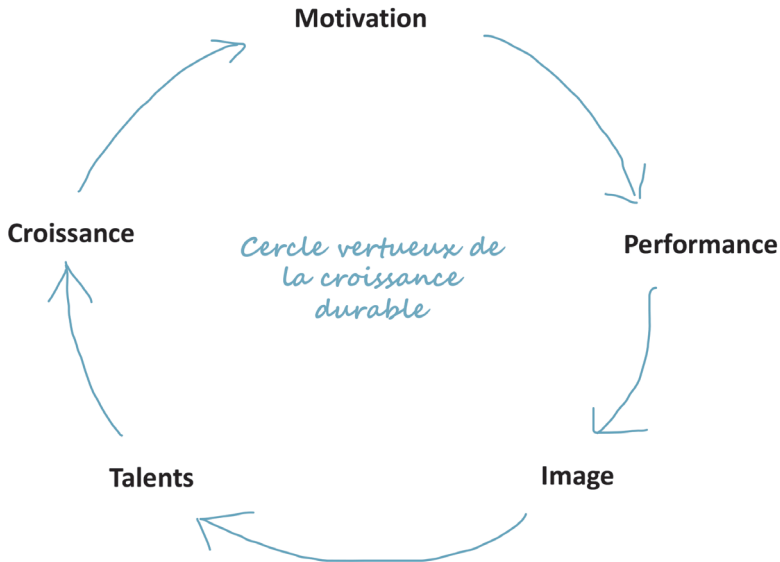
L'enjeu est d'aider nos PME à croître pour atteindre la taille d'ETI : l'Allemagne en compte 12 500 et le Royaume-Uni 10 000 ! Il faut aussi faire grandir celles-ci : plus de la moitié des ETI ont moins de 500 salariés. Leur effet d'entraînement sur l'emploi est considérable : à chaque fois que l'on crée un emploi dans une ETI, on crée 3,5 emplois indirects dans l'économie française, compte tenu notamment de leur ancrage très fort dans les territoires et de leur chaîne de sous-traitance.

Croître, c'est aussi votre enjeu, l'enjeu de toute entreprise : une stratégie de croissance peut vous permettre de réaliser des économies d'échelle, d'intégrer la chaîne de valeur, de bénéficier aussi d'un « effet réseau » qui multiplie votre force de frappe².

Afficher un projet de croissance ambitieux et atteindre une taille critique vous engage aussi dans une dynamique motivante pour vos équipes et vous aide à attirer les talents. Vous entrez ainsi dans le cercle vertueux de la croissance.

1. Une entreprise de taille intermédiaire est une entreprise qui remplit deux des trois critères suivants : un effectif de 250 à 4 999 salariés, un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros ; un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

2. Selon la loi de Metcalfe, la valeur d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses clients, on le verra dans le chapitre 1, § « Les réseaux sociaux sont les nouveaux territoires du consommateur ».



© Fanny Letier

Figure 1 – Le cercle vertueux de la croissance durable

Mais la croissance est plus qu'un enjeu économique. Je n'oublierai jamais la phrase de cet entrepreneur ligérien : « La responsabilité sociale de l'entrepreneur, c'est de croître à son potentiel. » Pour lui, ne pas exploiter le potentiel de croissance de son entreprise était irresponsable ; c'était se désintéresser des créations d'emplois possibles et du dynamisme territorial.

J'ai toujours été frappée par l'engagement, voire le patriotisme, des dirigeants de PME/d'ETI. Engagés dans leur entreprise, engagés dans leur territoire, engagés dans la cité, ils ont pour objectif de donner du travail à leurs employés et de créer de l'emploi dans leur région. Homme ou femme, parent ou grand-parent, l'entrepreneur est soucieux du monde qu'il laissera à ses enfants, et de la manière dont son entreprise y contribue. Chacun sait bien que l'ouverture ou la

fermeture d'une usine dans un territoire a des effets d'entraînement très forts sur l'emploi direct, mais aussi indirect à travers les services associés, et accélère la vivification ou la désertification de certaines régions.

■ DOUBLER DE TAILLE, C'EST POSSIBLE !

Tout part évidemment de votre envie, de votre vision. Si vous avez envie de croissance, si vous êtes animé par un rêve entrepreneurial, alors le monde est à vous !

Nous allons explorer quatre accélérateurs de croissance que sont la performance commerciale, l'innovation, le développement à l'international et la croissance externe.

Ce livre vous aidera aussi à construire le socle d'une croissance durable à travers cinq piliers fondamentaux : la prise de recul stratégique, la gouvernance, le capital humain, la résilience et la finance.

Le digital et la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) ne font pas l'objet de chapitre spécial : c'est un parti pris. Le concept de « stratégie digitale » a vécu : trop abstrait, il est inopérant et peut même devenir un objet de stress. Ce livre défend une approche concrète et pragmatique du digital : il s'agit de regarder comment les outils numériques peuvent accélérer l'innovation et le développement commercial, améliorer la performance industrielle, fluidifier l'organisation, fiabiliser le pilotage, faciliter les transformations... Un coach dédié évoquera les leviers digitaux dans les différents chapitres.

Quant à la RSE, nombre de PME y voient surtout bureaucratie et hypocrisie. Ce sujet, trop dévoyé, doit être réinventé. On lui préférera la notion d'« impact positif », avec l'idée que le sens, l'implication des salariés et des parties prenantes (clients, fournisseurs...),

la bonne gouvernance, l'éco-innovation, l'excellence énergétique et environnementale, sont facteurs de croissance et de performance. Les PME, grâce à leur agilité, leurs valeurs et leur sens de la proximité, peuvent y trouver des sources d'innovation et de différenciation. Une coach dédiée vous aidera à insuffler par ce biais encore plus d'énergie positive dans votre projet de croissance. Mais là encore, l'essentiel est de clarifier la « raison d'être » de l'entreprise, celle qui inspire la stratégie et anime le chef d'entreprise que vous êtes mais aussi vos collaborateurs et votre écosystème.

Si vous avez le sentiment, avant d'entamer la lecture du livre, de manquer de vision, interrogez-vous sur vos motivations : qu'est-ce qui vous fait vibrer ? Être entrepreneur, c'est vouloir résoudre des problèmes, satisfaire des besoins non comblés, créer des ouvertures. C'est vouloir « agrandir l'avenir ». C'est le faire aussi avec des valeurs, un ADN et des convictions qui vous donnent la force d'avancer.

Évidemment, il faut oser, avoir de l'audace. Il faut oser aussi se mettre en mouvement et se transformer. Se lancer de nouveaux défis, et accepter les révolutions qu'ils impliquent, notamment sur le plan financier et managérial. Ce n'est pas le point fort des Français. Notre rapport au risque est culturellement compliqué. Mais quand on a une vision, c'est presque une « mission ». Et ne pas oser, c'est risquer de regretter d'être passé à côté de sa vie d'entrepreneur.

Il faut oser jouer collectif, car on ne double pas de taille seul. C'est difficile, surtout quand on a déjà réussi beaucoup de choses. Surtout quand on est une entreprise familiale et que l'on craint une intrusion dans l'intimité de la famille. Et pourtant, le collaboratif est source de richesse et de créativité. La diversité est facteur de performance. Aller chercher son écosystème, voire des acteurs qui ne nous ressemblent pas, s'avère très utile pour mieux interroger son *business model*, pour prendre du recul, pour nouer des partenariats gagnants-gagnants.

Doubler de taille, c'est avant tout un état d'esprit. C'est bien sûr l'esprit de conquête. Mais c'est aussi l'ouverture d'esprit et la prise de recul stratégique. Mon expérience au Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI)¹ m'a montré qu'une entreprise peut mourir d'un surendettement ou d'un effet de levier excessif, mais aussi de facteurs plus profonds et plus structurels parce que, par exemple :

- le dirigeant pense savoir tout faire tout seul ou ne fait pas suffisamment confiance, et peut finir en *burn-out* à force de tout vouloir gérer lui-même ;
- il n'anticipe pas les tendances de marché, les ruptures technologiques ou de *business models* et par conséquent ne fait pas évoluer le positionnement de l'entreprise ;
- il ne communique pas sur sa stratégie (qui n'est pas partagée) ;
- il n'anticipe pas sa transmission capitalistique, managériale, technique ;
- l'entreprise est trop dépendante pour sa croissance d'un donneur d'ordre ;
- elle néglige sa performance opérationnelle et sa compétitivité à long terme ; de ce fait, elle est vulnérable au cycle ou à un accident opérationnel.

Doubler de taille, c'est un projet d'entreprise : il vous faudra embarquer les salariés du premier au dernier, écrire ensemble la stratégie et la communiquer, vous donner des challenges et choisir des porteurs de projet.

1. Le Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) est un service rattaché au ministère de l'Économie et des Finances à la disposition des entreprises en difficulté, pour négocier de façon confidentielle des solutions avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

Pour réussir, faites de votre projet de croissance un projet d'entreprise : la croissance c'est l'affaire de tous !

■ LE CONCEPT DU LIVRE : UN « CARNET DE ROUTE »

Pourquoi écrire ce livre ? Depuis plus de quinze ans, mon action quotidienne est guidée par l'envie d'avoir un impact sur la croissance et la compétitivité des entreprises françaises, et par là même sur l'emploi dans notre pays. Au ministère de l'Économie et des Finances, à Bruxelles, au CIRI ou encore chez Bpifrance, j'ai côtoyé plusieurs milliers de chefs d'entreprise. Ils m'ont confié leurs ambitions, leurs clés de succès, leurs échecs et leurs rebonds, les freins extérieurs à leur croissance mais aussi leurs doutes et leurs autolimitations. Avec mes équipes, j'ai œuvré à leurs côtés pour faciliter le redressement de plusieurs centaines de sociétés en difficulté et accélérer la croissance de plusieurs milliers d'entreprises à potentiel. J'ai ressenti le besoin de partager ces retours d'expérience, pour aider d'autres chefs d'entreprise à aller plus vite, plus fort. Ce livre est une façon de rendre hommage à l'énergie et au talent de tous les dirigeants que j'ai pu rencontrer, et de transmettre ce qu'ils m'ont appris. J'aimerais que chaque chef d'entreprise y trouve des clés pour accélérer sa croissance, pour oser de nouvelles stratégies, pour croire en son potentiel... et renforcer les rangs de la France qui gagne.

Ce livre se veut pratique. Il aura atteint son but si vous l'avez annoté, griffonné ! C'est votre « carnet de route ». L'objectif est, sur chaque thème, de vous donner des éléments de réflexion, des leviers, des conseils, des témoignages d'experts et d'entrepreneurs, et des outils concrets. Mais c'est surtout une invitation à vous (re)poser les questions fondamentales, à porter un regard nouveau sur les neuf sujets abordés et à vous projeter dans l'avenir.

C'est un livre tourné vers l'action, un livre dont vous serez le coauteur. À la fin de chaque chapitre, vous serez invité à renseigner une nouvelle page de votre « carnet de route ». L'objectif est de vous permettre de formaliser par écrit les idées/projets que vous avez envie de faire avancer. Ce carnet vous aidera à prendre des décisions, et à vous organiser pour les mettre en œuvre de manière très concrète. Prenez quelques minutes, à l'issue de chaque chapitre, pour vous demander ce que vous appliquez déjà dans votre entreprise, ce que vous pourriez développer ou mettre en place. Peut-être d'ailleurs pouvez-vous avoir cette discussion avec votre comité de direction (Codir) ? Puis vous organiser ensemble pour activer ce levier de croissance !

Vous n'êtes pas obligé de le lire d'une traite, ni même dans l'ordre proposé. Certains sujets vous interpellent plus que d'autres : parlez une heure vous promener, dormez dessus, reprenez le livre le lendemain, et levez un frein à la croissance !



Mode d'emploi

Points forts

Renseignez ici les bonnes pratiques ou démarches en cours qui vont dans le sens du développement de votre entreprise sur l'axe traité par le chapitre. N'hésitez pas à communiquer sur ces points forts au sein de l'entreprise. Cela renforce la confiance et vous aide à aller de l'avant.

Axes de progrès

Renseignez ici les sujets sur lesquels vous pouvez, après réflexion, aller plus loin. Vous pourrez reprendre cette liste progressivement et mettre ces sujets à l'ordre du jour de prochaines réunions de comité de direction.

Décision

Choisissez un sujet sur lequel vous pensez pouvoir avoir un résultat rapide et/ou impactant, et mettez l'entreprise en mouvement ! Vos concurrents bougent, vous aussi. Vous pouvez les choisir dans vos axes de progrès ou bien construire sur vos points forts pour aller plus vite, plus loin. Ce livre est conçu pour vous aider à passer à l'action.

Objectif

Sur le sujet choisi, quel objectif vous fixez-vous ? À quoi jugerez-vous que le projet a porté ses fruits ? L'objectif peut être défini en chiffre d'affaires additionnel, résultat contributif, satisfaction clients ou tout autre impact positif... Choisissez un à trois indicateurs clés de succès – pas plus. Vérifiez que le porteur de projet

(voir plus bas) est à l'aise avec cet objectif et externalisez cet objectif auprès du Codir, voire plus largement au sein de l'entreprise.

Calendrier/Rétroplanning

Il ne faut pas confondre vitesse et précipitation. Prenez le temps de bien évaluer le délai dans lequel vous pouvez avoir un résultat intermédiaire/final. L'important est de lancer une dynamique, et pour cela de fixer une date, et de mettre en place un rétroplanning pour tenir l'engagement de délai que vous vous donnerez. Là aussi, il est conseillé de vérifier que le porteur de projet peut assumer ce calendrier et communiquer sur cette date au sein de l'entreprise.

Responsable du projet

Nommez un responsable de projet... qui ne soit pas vous ! La délégation est la clé du succès. C'est elle qui vous permettra de conserver suffisamment de temps pour la stratégie. C'est l'occasion de témoigner de votre confiance dans un haut potentiel de votre entreprise, qui aura envie de démontrer par ce projet qu'il en a sous la pédale. Si vous n'avez pas ce type de profil, choisissez la personne qui vous semble la plus adaptée, qui donnera le meilleur d'elle-même, quitte à lui donner une ressource externe en appui (stagiaire d'école, VIE¹ si c'est à l'étranger, intérim...). Dans tous les cas, organisez des points réguliers avec le pilote du projet pour lui montrer que vous attachez de l'importance au sujet et que vous l'appuierez dans la conduite de projet.

Contributeurs internes

Communiquez sur le lancement de ce projet et organisez un *kick-off* pour « installer » le responsable de projet. Incitez les contributeurs internes à se manifester spontanément.

1. Volontariat international en entreprise.

Contributeurs externes

Pour certains projets, il peut être intéressant d'associer votre « écosystème » à la réflexion : vos clients, vos fournisseurs, vos conseils, les entrepreneurs de votre territoire... Peuvent-ils avoir un regard utile sur le sujet ? Vos questions susciteront sans doute leur intérêt et seront peut-être l'occasion de vous impliquer dans les projets de vos parties prenantes pour un enrichissement mutuel, sans viser le profit à court terme.

À la fin du livre, vous aurez « revisité » votre plan stratégique et aurez un « carnet de croissance » ainsi qu'un plan de pilotage clair pour vous et votre comité de direction (voir « Carnet de croissance – Synthèse des plans d'actions » en fin d'ouvrage).

Ce livre ne pouvait s'achever sans une prolongation digitale : le physique et le digital ne s'opposent pas, ils sont complémentaires. Le site « carnetdecroissance.fr », celui de toutes les générations d'entrepreneurs qui vont de l'avant, vous permettra de retrouver les outils du livre : des autodiagnostic vous sont proposés en ligne pour vous aider dans cette réflexion et faciliter le travail sur le carnet de route. Vous pouvez aussi télécharger vos carnets de route thématiques, les trames de plans de pilotage et autres outils que vous découvrirez au fil de ce livre.

Vous pourrez ainsi prolonger la réflexion stratégique, au fur et à mesure de vos lectures et de vos bonds en avant !

Prolongez l'aventure sur : www.carnetdecroissance.fr et sur les réseaux sociaux :



Fanny LETIER



@LETIERFanny



Carnet de croissance

Bonne lecture !