

STRATÉGIE

Ne vous laissez pas griser par votre croissance !

La croissance, un problème de riche ? Certes, mais qui, lorsqu'elle est très rapide et mal maîtrisée, peut s'avérer dangereuse pour l'entreprise.

ARNAUD DUMAS

Il y a quelques années, on nous appelait surtout pour réduire la voilure. Les missions de réduction des coûts ont désormais été remplacées par des missions de gestion de la croissance», raconte Pierre-Dominique Henry, associé chez Eurosearch, un cabinet spécialisé dans le management de transition et le recrutement. Les PME françaises sont reparties en conquête, elles exportent, rachètent des concurrents et remplissent leur carnet de commandes. Au risque de se laisser griser par ces vents porteurs. «Les entreprises qui nous contactent se retrouvent en crise parce qu'elles connaissent une croissance rapide, mais que leur organisation ne suit pas», explique Pierre-Dominique Henry.

1 N'HÉSITEZ PAS À VOUS FAIRE AIDER

Pour réagir avant qu'il ne soit trop tard, la seule solution consiste à savoir prendre un peu de recul sur son activité. Quitte à aller chercher de l'aide à l'extérieur. «Je me forme beaucoup et prends du temps pour travailler non pas dans

EMBARQUEZ LES SALARIÉS

La phase de croissance s'accompagne de recrutements massifs. Au risque de perdre le sens de l'entreprise. «Le dirigeant doit être ultra-présent pendant cette phase car les gens arrivés au début de l'entreprise peuvent être perdus, explique Laurent Rousseau, président d'Oceasoftware. Il faut expliquer et accompagner ce changement

de culture.» Quant aux recrutés, ils doivent s'adapter rapidement. Chez Ateame, on mise sur la formation. «Il faut vite former les nouveaux pour assurer la transmission du savoir-faire», souligne Fabrice Sana, le directeur financier d'Ateame. Enfin, les mesures d'intéressement et de participation renforcent la mobilisation des troupes.

l'entreprise, mais sur l'entreprise», témoigne Laurent Rousseau, le PDG d'Oceasoftware, une société ayant développé des capteurs sans fil connectés pour l'industrie. Pour effectuer ce pas de côté, le président de cette PME de plus de 6 millions d'euros de chiffre d'affaires récemment introduite en Bourse s'appuie notamment sur les réseaux d'entreprises et sur les sessions de coaching. Bpifrance a justement lancé des accélérateurs à destination des PME et des ETI pour soutenir une poignée d'entrepreneurs dans la gestion de leur croissance. L'équipementier aéronautique breton Socomore a fait partie de la première promotion de l'accélérateur PME. «Cela nous a obligés à travailler sur l'entreprise à une cadence soutenue, raconte Frédéric Lescure, le président de Socomore. Un diagnostic à 360 degrés a été dressé, en insistant sur les sujets qui font mal.» Des faiblesses que, souvent, les dirigeants connaissent, mais sur lesquelles ils ne s'appesantissent pas, absorbés par la gestion du quotidien.

2 FIXEZ-VOUS UN CAP

Cette prise de recul permet de se positionner sur une stratégie claire et sur les moyens pour la mettre en œuvre. Et d'éviter de naviguer à vue. «Il faut avoir un cap, martèle Isabelle Saladin, la dirigeante du cabinet I&S Adviser, qui se présente comme un conseiller opérationnel des entreprises. Souvent, nos clients nous détaillent une liste de tactiques et non pas une stratégie avec un objectif clair. C'est un travers que l'on retrouve fréquemment dans les PME françaises.» Ateame, une entreprise créée en 1991 qui fournit une technologie permettant la compression des vidéos transmises sur internet, l'a bien compris. Entre 2011 et 2015, la PME réalise 23% de croissance en moyenne; puis elle accélère en 2015, à 30%, pour atteindre 37,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016, dont 90% à l'étranger. Sans craquer. «Cela a été possible parce que, rapidement, nous avons affirmé notre objectif de nous réapproprier notre marque et de devenir un acteur reconnu par rapport à des géants comme Ericsson et Cisco», confie Fabrice Sana, son directeur financier. Ateame a commencé par fournir des prestations d'ingénierie pour ses clients avant de développer sa propre technologie. Dès les années 2007-2008 quand le marché de la vidéo haute résolution explose, la société se sépare d'activités rentables, mais qui n'étaient plus au cœur de son activité. «Cela fait partie du mécanisme de gestion de la croissance future, reprend Fabrice Sana. Il fallait se mettre en position de répondre à ce nouveau marché.»

3 CHOISISSEZ LES BONS PROFILS

Le changement de taille de l'entreprise impose aussi de structurer un peu plus l'équipe dirigeante. Le recrutement d'un directeur financier (DAF) est une première étape cruciale. Chez Ateame, le DAF a été recruté en 2007 pour piloter le cash au plus près et s'assurer que la croissance pouvait être financée. Les autres fonctions de direction doivent également être renforcées. La société changeant de taille, le PDG ne peut plus assumer la position d'homme-orchestre, il doit être capable de s'entourer de compétences complé-



Après un diagnostic de ses faiblesses, l'équipementier aéronautique Socomore a mis en place de nouveaux procédés de gestion et est en passe de devenir une ETI.

mentaires et sans attendre. « J'ai toujours recruté en avance de phase, tout comme je lève des capitaux avant de faire un rachat, explique de son côté Frédéric Lescure. Sinon vous explosez en plein vol! » Le président de la PME, en passe de devenir une ETI, a recruté récemment un responsable du marketing, une pointure ayant travaillé auparavant dans des entreprises de plus grande taille. Encore plus fort, il a nommé un directeur général à sa place, pour gérer le déploiement de la stratégie de la société. « Je n'ai gardé que ce que j'aime faire: les acquisitions, la stratégie, les relations avec les investisseurs et l'innovation, se réjouit-il. Tout le reste, je ne m'en occupe plus! »

4 METTEZ EN PLACE DES PROCESS INTERNES

Le nouveau directeur général de Socomore a été chargé de mettre en place des procédés de gestion plus avancés pour mieux piloter le développement. Un passage obligé pour les PME en croissance qui ne peuvent plus se contenter de gérer en improvisant. « Socomore fonctionnait très bien depuis quinze ans, mais on ne savait pas comment,

remarque Frédéric Lescure. Il fallait mettre en place des process internes dans l'entreprise. » L'équipementier aéronautique a notamment travaillé sur le suivi de ses clients, en s'équipant d'un logiciel CRM, en mettant en place une méthode d'approche des clients... « Comme le font déjà les grandes entreprises », résume le président de Socomore. La création des indicateurs clés de performance et les procédures de reporting s'avèrent cruciales. « Il faut toujours pouvoir mesurer l'activité pour s'assurer que l'on ne dévie pas de son objectif », soutient Isabelle Saladin. Ce n'est pas toujours le cas. Tableau de trésorerie, plan industriel et commercial, plan directeur de production... « Beaucoup de PME n'ont pas mis en place ces outils de gestion, constate Pierre-Dominique Henry. Elles n'ont pas toujours de bonne vision sur leurs commandes en cours et à venir. » Le spécialiste du management de transition déplore le manque de culture du contrat des entreprises françaises. « Elles acceptent toutes les demandes de leur client et se mettent la corde au cou parce qu'elles ne renégocient pas le contrat et les délais, regrette-t-il. Le dirigeant doit mettre en place des garde-fous pour faire respecter des engagements. » ■