



Si vous ne faites pas
partie de la solution,
peut-être que vous faites
partie du problème.

INTRODUCTION

Si vous êtes parmi les 5% d'entrepreneurs extrêmement talentueux et chanceux, ce fascicule ne vous est pas destiné.

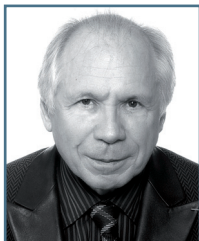
Il n'est pas un recueil sur la théorie du management, mais une série de tuyaux qui vous aideront à aller plus loin, plus vite, tout en étant rentable.

Sans doute, tout ce qui suit n'est pas nouveau pour vous, mais il y a un fossé entre connaître les principes de gestion et les appliquer au quotidien. De temps en temps, il est utile de se remémorer certaines règles primordiales. Nous autres entrepreneurs, étant seuls face à nos responsabilités, l'une de nos préoccupations doit être de trouver les moyens de nous remettre régulièrement en question ; ce recueil en est un moyen.

Vous pouvez également vous assurer le service de conseillers et d'experts, à condition de ne retenir que ceux qui connaissent les entreprises de l'intérieur, pour y avoir travaillé.

Après plusieurs dizaines d'années comme salariés, puis comme entrepreneurs et après avoir cédé leurs affaires, les auteurs se sont lancés dans la consultance, d'abord comme indépendants, puis en créant REZULTS. Ils souhaitent ici vous faire partager leur expérience de patrons avisés.

Bonne lecture et bonne réussite à tous.



Jean-Yves Guyomard

Ingénieur et économiste



Christophe Nevejan

Ingénieur et titulaire d'un MBA

#1

SE CONNAÎTRE

Un marathonien peut-il espérer boucler les 42 kilomètres s'il ne connaît pas ses limites, ni ne sait doser ses efforts ?

Avant de décider où vous voulez aller, sachez qui vous êtes.

Il est impératif que vous cerniez vos aspirations, ainsi que vos forces et vos faiblesses. Comment corriger ou remédier à certaines lacunes si vous ne les avez pas au préalable identifiées ? Ne vous surestimez pas, mais ne vous sous-estimez pas non plus.

Comment connaître vos collaborateurs, vos partenaires et vos concurrents, si vous ne vous connaissez pas vous-même ?

Celui qui est lucide quant à ses atouts et à ses manques est plus en harmonie avec lui-même et ainsi plus efficace.

Informez-vous sur les qualités que doit posséder un entrepreneur et posez-vous la question de savoir si vous les possédez largement. A l'inverse, demandez-vous si certains de vos défauts et insuffisances ne sont pas réhivitoires. Pour y répondre, il convient de sortir de votre moi afin de vous auto-analyser avec un minimum d'objectivité. Tout le monde n'en est pas capable.

Si votre caractère et/ou votre personnalité ne reflètent pas les qualités de base exigées d'un patron, telles que explicitées au chapitre suivant, alors renoncez ou gare à la chute. Tout le monde ne possède pas la fibre entrepreneuriale.

Par contre, vos lacunes en matière de formation de base et de compétences important moins dans la mesure où vous pouvez suivre une formation complémentaire sur tel ou tel sujet et vous appuyer sur des compétences au sein de votre entreprise ou à l'extérieur.

Certes on apprend de ses échecs, à condition de ne pas toujours accuser autrui, mais aussi de ses succès.



Connaître les autres, c'est sagesse.
Se connaître soi-même,
c'est sagesse supérieure.

Lao-Tseu

#2

QUALITÉS D'UN ENTREPRENEUR

Les sportifs de haut niveau ne sont-ils pas sélectionnés en fonction de leurs caractéristiques physiques et mentales intrinsèques ?

Sur Internet vous trouverez la liste complète des multiples qualités que devrait posséder un entrepreneur, mais n'oubliez pas qu'il y a autant de styles de management que d'entrepreneurs ; la seule contrainte est de respecter les principes de gestion qui eux sont universels.

Parmi les traits de caractère positifs relevons la motivation, la vision, le goût du risque, la gestion des individus et des situations, et la remise en question.

Parmi les traits de caractère négatifs relevons un ego démesuré, une appréhension face aux données chiffrées, un esprit systématiquement manipulateur et malhonnête, une incapacité à identifier et reconnaître ses défauts. Alors vous vous isolez de plus en plus et avancerez inexorablement dans le mur sans vous en rendre compte par vous-même et sans que votre entourage ne vous mette en garde ; c'est juste une question de temps.

Un véritable patron est reconnu et soutenu par ses collaborateurs. Il est respecté par ses clients, ses fournisseurs et ses banquiers qui tous, pour son plus grand bien, n'hésiteront pas à le critiquer en face, mais avec complaisance ; sinon les uns après les autres ils le laisseront tomber.

Si l'échec entrepreneurial peut venir de circonstances indépendantes de la volonté du dirigeant, plus souvent il est le fait de patrons qui ignoraient qu'ils n'étaient pas pourvus des qualités requises et/ou qu'ils possédaient au moins un défaut majeur.



Il n'y pas un caractère d'entrepreneur,
mais il faut du caractère pour l'être.

Winston Churchill

#3

STRATÉGIE ET GESTION PAR OBJECTIFS

Un capitaine peut-il commander son navire sans savoir où il veut aller, ni comment s'y prendre pour y parvenir, ni comment suivre en continue sa progression ?

Stratégie est un terme inventé par les militaires, qui en grec signifie « La conduite des armées ». Une bonne stratégie, accompagnée d'une optimisation de l'opérationnel, vous donnera un avantage concurrentiel durable.

Conscient que les considérations économiques priment sur les impératifs financiers, à partir de la vision que vous avez à moyen terme de votre entreprise, vous arrêterez votre stratégie qui consiste à définir votre business model. Puis vous la traduirez en objectifs et déterminerez comment la mettre en œuvre face à un environnement en pleine mutation et à une concurrence féroce. Il est rappelé qu'un objectif est un but précis à atteindre, de préférence chiffré, à une date donnée en mobilisant les moyens humains, techniques et financiers nécessaires.

Ces objectifs globaux sont ensuite ventilés entre tous les départements et entre tous les responsables au sein de votre société.

Chaque fin d'année, il convient que toute compagnie, même une PME, se projette sur les trois années à venir afin de fixer ses objectifs et d'élaborer ses comptes d'exploitation annuels et son plan de financement prévisionnels.

Chaque mois ou chaque trimestre pour les plus petites, à l'aide d'un reporting prospectif toute compagnie se doit de suivre le réalisé par rapport aux objectifs et de prendre les mesures qui s'imposent pour corriger tout écart éventuel, voire de reconsidérer sa stratégie. Les recettes à votre disposition pour y parvenir sont faciles d'accès et, débarrassé du stress généré par un mauvais suivi de la marche de votre entreprise, vous serez mieux à même de vous concentrer sur vos tâches principales de dirigeant.



Celui qui n'a pas d'objectifs,
ne risque pas de les atteindre.

Sun Tzu

#4

INNOVATION ET INTERNATIONAL

Comment les industriels asiatiques auraient-ils pu écouler jusqu'en Europe leur produit innovateur qu'était la soie, s'ils n'avaient pas, en parallèle, mis sur pied la longue et dangereuse route de la soie ?

Etre bon gestionnaire ne suffit pas, vous devez innover et vous internationaliser. Ces deux savoir-faire sont les plus cruciaux pour réussir et perdurer. Ils vont de pair, car comment réussir à l'international si vous n'êtes pas innovateur, en particulier face aux pays où les coûts sont moindres.

Les métiers évoluent, pour certains radicalement et rapidement. Nous sommes tous confrontés à la mondialisation, même si nous exerçons une activité de proximité. L'innovation concerne toutes les fonctions de l'entreprise, de la technique à la comptabilité.

Aller à l'international, aussi bien pour vendre que pour s'approvisionner, vous permet de vous confronter à la concurrence la plus dure et d'en tirer des enseignements. Voyez ce qui se fait de mieux ailleurs.

Veillez à ne pas être dépassé par l'arrivée de nouvelles technologies ou de concurrents nationaux ou internationaux plus en pointe que vous.

Il est vrai que la recherche et le développement ainsi que l'export coûtent chers, mais des solutions existent si vous êtes limité en moyens et en ressources.

Cherchez à développer de nouveaux services, processus et produits en collaboration avec des centres de recherche et pourquoi pas avec des concurrents, à obtenir des subventions et à vous allier à des sociétés de « Venture Capital ».

Prospectez à l'international avec des confrères qui offrent, non pas des produits et services identiques aux vôtres, mais non directement concurrents et qui s'adressent à la même clientèle potentielle, et étudiez l'intérêt de souscrire à des assurances prospection.



Penser international, penser futur,
penser avant les autres, et agir de même.

Robert Maxwell

#5

COMPTABILITÉ FIABLE ET COHÉRENTE

Avez-vous noté que ceux d'entre nous qui géraient au cordeau leurs comptes personnels, étaient bien moins stressés ?

Avant toute chose appuyez-vous sur une comptabilité générale fiable et cohérente qui, tous les mois, vous donne le résultat d'exploitation et édite le bilan. Au départ vous pouvez vous contenter d'une comptabilité trimestrielle.

Des enquêtes menées auprès de patrons ont montré qu'un grand nombre de sociétés ne disposaient pas d'un tel outil, ce qui les mettait potentiellement en grande difficulté.

Ne soyez pas de ceux qui ne s'en préoccupent pas et se contentent du bilan annuel obligatoire, et qui souvent ne le lisent même pas et n'en tirent aucun enseignement quant au passé, au présent et à l'avenir des performances de leurs entreprises. Pas surprenant alors qu'ils tombent du ciel quand se présente un problème sérieux, du genre manque de trésorerie.

Faites vérifier vos comptes à mi-année et en fin d'année par un expert-comptable agréé.

Par ailleurs vous devez disposer d'un module de comptabilité analytique et économique de type ERP « Enterprise Ressources Planning » afin d'ordonnancer, d'imbriquer et de gérer au mieux tous les services et fonctions internes, ainsi que les intervenants extérieurs.

Votre service comptable n'est ni un département ennuyeux à toujours parler chiffres et à vous freiner, ni un centre de coût inutile. N'hésitez pas à améliorer vos connaissances comptables et financières.

Prenez conscience que c'est à partir des données comptables que sont édités les tableaux de bord mensuels qui vous permettent de suivre la marche de votre société.



Si le premier chiffre est faux,
le compte est faux

Proverbe Peul

#6

GESTION DU PERSONNEL

Un bon orchestre, n'est-ce pas un bon chef dirigeant de bons musiciens ?

Votre personnel est votre ressource la plus précieuse, aussi convient-il :

- de bien les recruter. Pour limiter les risques, mettez à profit la période d'essai pour vous évaluer l'un l'autre et faites appel à un recruteur, au moins pour vos principaux responsables
- de leur fixer des objectifs individuels, de leur donner des moyens et de les stimuler:
 - Motivations intrinsèques* : conditions de travail, épanouissement, approbation de la hiérarchie, formation, perspectives de promotion
 - Motivations extrinsèques* : récompenses (repas, voyages, sorties), bonus financiers. La bonne formule évitera que chacun ne privilégie les résultats qui entrent dans le calcul de son bonus. Un vendeur uniquement intéressé au chiffre d'affaires, sera tenté d'accroître ses ventes au détriment de la marge
- de bien les former en continu car l'environnement et les technologies évoluent très vite dans toutes les fonctions de l'entreprise

Les mentalités changent et les nouvelles générations n'acceptent plus d'être traitées comme avant.

Patrons n'hésitez pas à recruter des individus compétents à forte personnalité qui n'ont pas leur place dans les grosses multinationales où l'on n'apprécie guère les personnes cataloguées caractérielles. C'est une méthode qui a fait ses preuves pour attirer chez soi des talents.

Même pour cornaquer les commerçants considérés comme ingérables, insatisfaits, changeants, dispendieux et connaissant une vie privée mouvementée, des méthodes existent.

Devant la complexité du code du travail, pour administrer votre personnel appuyez-vous sur un bureau spécialisé.

Vos collaborateurs veulent être dirigés par un vrai patron auquel ils resteront attachés et surtout ne pas subir votre stress. Suivez l'évolution de chacun d'eux, afin de détecter à temps ceux qui auraient atteint leur limite de compétence.



Dans une hiérarchie, tout employé
a tendance à s'élever au niveau de son
incompétence.

Laurence Peter

#7

ARGUMENTAIRE DE VENTE

Aussi étonnant que cela puisse paraître, saviez-vous que les techniques de ventes sont les mêmes pour un vendeur d'avions de ligne que pour un vendeur de parapluies à la sauvette ?

Il convient que vous construisiez des offres uniques et attractives qui donneront envie à vos clients potentiels de faire affaire avec vous. Puis vous listerez les arguments à mettre en avant afin de les convaincre que votre proposition est la meilleure. Pour ce faire vous devrez au préalable :

- Bien cerner votre marché, notamment les méthodes de vente de vos concurrents
- Identifier vos spécificités propres et les principaux attraits de vos produits et services en établissant la liste de leurs plus et de leurs moins vu du client

Pour chacune des questions et objections que vos clients ne manqueront pas de formuler à vos commerçants, vous devez leur avoir enseigné les réponses les plus appropriées. Elles sont bien connues et exposées dans de nombreux manuels ; il suffit juste de les adapter à vos spécificités. N'hésitez pas à mettre vos équipes en situation à l'aide de jeux de rôle où chacun est le client.

N'oubliez jamais que vous vendez un service, une qualité et non un prix.

L'acheteur cherchera à déstabiliser vos commerçants afin d'obtenir de meilleures conditions. A vos collaborateurs, donnez confiance en eux, en vos produits et vos services, et en votre entreprise. Veillez à ce qu'ils ne se laissent pas intimider.

Quant aux clients manipulateurs, difficiles, indécis et sans parole ou qui discutent exagérément tout : prix, délais, services et paiements, abandonnez-les à vos concurrents qui s'en trouveront stressés et affaiblis.



La vente commence
quand le client dit NON.

Elmer G. Letterman

#8

RECHERCHE DE FINANCEMENT

Les banques sont devenues plus sélectives Elles ont durci leurs critères d'octroi de prêts, d'où l'apparition de financements alternatifs. Pour financer votre développement, vous pouvez faire appel à de multiples sources et les combiner :

- Autofinancement
- Augmentation de capital par souscription des actionnaires ou d'un nouvel actionnaire : particulier, fonds d'investissement, Business Angel, ou par entrée en bourse
- Prêt à moyen et à long terme, leasing, location, subvention
- Comptes courants associés
- Crowdfunding : prises de participation ou crédits apportés par des particuliers attirés par la perspective d'un rendement élevé et d'avantages fiscaux
- Facilités à court terme : avance de trésorerie, découvert, escompte

Les financiers se basent principalement sur trois critères pour accorder un crédit : la confiance qu'ils portent en vous, le dirigeant, votre historique d'emprunteur et la conviction que vous serez en mesure de rembourser le crédit accordé, même en cas de difficulté.

Pour les rassurer sur votre capacité à rembourser, présentez une projection chiffrée à moyen terme. A ceux qui seraient prêts à entrer au capital, faites miroiter, sinon de confortables dividendes annuels, du moins une bonne plus-value lors de la cession.

N'attendez pas la dernière minute pour évaluer vos besoins et pour solliciter des crédits, et bâtissez un plan de financement, sachant que la structure de votre bilan doit respecter certains ratios.



Quand l'argent se rend compte
qu'il est en de bonnes mains,
il veut rester et se multiplier dans ces mains.

Idowu Koyenikan

#9

PARTENARIATS

Avez-vous remarqué que la majorité des maisons de couture sont codirigées par un créateur et un gestionnaire ?

Vous pouvez être tenté de vous associer. Mais quand on constate combien de partenariats ont mal tourné, il y a lieu d'être précautionneux.

Avant toute chose demandez-vous si vous possédez les prédispositions requises pour partager le pouvoir et pour gérer à plusieurs, et décidez-vous après avoir analysé les pour et les contre, entre autres

Pour Plus de capacités managériales - Plus de ressources - Plus de compétences

Contre Niveaux de compétence et/ou de ressources trop différents
Stratégie et objectifs divergents

Collaboration difficile et contraignante du fait d'une incompatibilité de caractères

Vous devrez impérativement signer un pacte d'associés qui précisera notamment le rôle de chacun et la rémunération qui en suit, ainsi que les conditions d'une sortie éventuelle. Soit l'un des associés est juste actionnaire alors il touchera les dividendes annuels et les plus-values lors de la revente de la société. S'il apporte des avances en comptes courants, il percevra des intérêts. S'il est opérationnel, il touchera une rémunération.

Dans tous les cas optez pour la règle d'or qui veut que chacun perçoive des avantages similaires pour les mêmes prestations rendues. Si l'un des codirigeants roule dans une voiture de fonction d'une catégorie supérieure, l'autre peut préférer descendre dans de meilleurs hôtels.

Concernant votre famille ou votre conjoint, vous les associerez à vos affaires - au capital ou comme opérationnels - que s'ils apportent un vrai plus en argent ou en compétences. Pas de complaisance, l'affect et la saine gestion font rarement bon ménage.



En toute entreprise, il n'y a rien de plus funeste que de mauvais associés

Eschyle

#10

UN COACH

Un alpiniste ne part pas à la conquête des sommets sans être accompagné d'un sherpa qui connaît le parcours, ainsi que les dangers de la haute montagne.

De même avant de décider d'une stratégie vous devez vous appuyer sur un coach indépendant. Vous serez surpris d'apprendre que les patrons des grosses multinationales ont un coach à leur côté et ne décident rien de stratégique sans l'avoir préalablement consulté.

Le coach d'entreprise commence sa mission par un audit mais, contrairement au médecin qui vous fait un check-up, il ne préconise pas le remède à prendre et contrairement au coach sportif, il ne dirige pas l'équipe. Sa mission est de veiller à ce que vous vous posiez les bonnes questions et y apportiez par vous-mêmes de bonnes réponses.

N'ayant aucune responsabilité opérationnelle, il est en mesure d'intervenir dans tous les secteurs d'activité. Son audit terminé, il vous aide :

- à optimiser votre business model pour les années à venir
- à rechercher pourquoi tel et tel aspect de votre gestion est à revoir et à trouver en vous la solution appropriée pour y remédier.

Et si vous le désirez, ce qui est hautement souhaitable, il peut vous assister dans la mise en place d'une gestion par objectifs. Ainsi vous saurez si la progression de votre société est conforme à votre plan de marche.

Votre coach vous expliquera comment mieux analyser et interpréter les chiffres issus de la comptabilité et mettra en lumière les avantages que l'on peut tirer d'une comptabilité fiable.



Le coach médiocre parle, le bon explique,
le super démontre et le meilleur inspire

John Kessel



REZULTS

COACHING IN STRATEGY AND OPERATIONS

WWW.REZULTS.FR