

# LETTRE PME

## LE MANAGEMENT DE LA CROISSANCE

### LA CROISSANCE, OUI, MAIS COMMENT ?

*Peu d'entreprises sont grandes dès qu'elles voient le jour. Généralement, une entreprise grandit. Mais qu'implique précisément le concept de croissance de l'entreprise et quel est le rôle de l'entrepreneur dans ce cadre? L'Impulsentrum «Groeimanagement van Middelgrote Ondernemingen» (Management de la croissance des moyennes entreprises) au sein de la Vlerick School voor Management à Gand recherche avec des entrepreneurs les racines de la croissance des entreprises. Cette Lettre PME reprend quelques constatations, illustrées par des exemples, des propos et visions d'entrepreneurs.*

#### L'ENTREPRENEUR EST COMME UN JOCKEY

La croissance de l'entreprise n'est pas un but en soi, mais bien la conséquence de la stratégie en matière de produit et de marché et de plusieurs facteurs critiques internes de l'entreprise. Ces facteurs critiques peuvent être comparés à une course de chevaux: le jockey (l'entrepreneur en tant que manager) et le cheval

(l'entreprise en tant qu'organisation) peuvent gagner la course. Mais le(s) propriétaire(s) joue(nt) également un rôle non négligeable, ainsi que la relation avec l'environnement (le public, la difficulté du parcours, la force des concurrents, etc.). Tous ces facteurs peuvent décider du bénéfice ou de la perte. Spécifiquement, il y a 'l'écurie' à laquelle appartiennent les chevaux: pour la plupart des PME en Belgique (mais aussi dans d'autres pays), il s'agit de la famille.



LETTRE D'INFORMATION  
BIMENSUELLE  
de BACOB Banque,  
ERNST & YOUNG et  
Les AP Assurances.  
Ne paraît pas en juillet.

#### LE MANAGEMENT DE LA CROISSANCE: LA CROISSANCE, OUI, MAIS COMMENT ?

1. L'entrepreneur est comme un jockey
2. Croissance qualitative
3. Croissance quantitative
4. Créativité et innovation
5. L'entreprise dynamique

Dans une entreprise dirigée par un entrepreneur, ces facteurs sont liés l'un à l'autre, comme les anneaux olympiques, via l'entrepreneur: celui-ci associe l'aspect management, propriété et famille. Dès lors, l'entrepreneur peut être comparé à un prestidigitateur, car il doit être capable de jouer plusieurs rôles à la fois: en tant que **dirigeant** (directeur général) de l'organisation, en tant que **propriétaire** de la (des) société(s) et en tant que membre de la **famille** (père, mère, frère, soeur, fils ou fille) dont les autres membres sont propriétaires et/ou employés (ou le deviendront peut-être).

**L'entrepreneur remplit un double rôle: en tant que propriétaire et en tant que dirigeant de l'entreprise. Chacun de ces aspects a un caractère propre spécifique. Cela exige une stratégie sur les deux fronts. La continuité (la survie en bonne santé) est l'objectif final de l'entreprise. Cette continuité ne se réalise pas d'elle-même: à cette fin, l'entrepreneur, en tant que propriétaire et en tant que manager, doit également entreprendre des actions.**

- «Notre objectif est d'offrir un service au client; en effet, nous travaillons avec son produit.»
- «Nous avons également pour but de motiver et d'améliorer nos collaborateurs grâce à notre croissance.»
- «Nous voulons toujours dépasser les limites, vaincre un degré de difficulté de plus en plus élevé.»

La croissance ne peut pas être considérée d'un point de vue uniquement quantitatif mais elle a également un caractère très qualitatif.

## CROISSANCE QUANTITATIVE

Dans les **objectifs quantitatifs**, nous distinguons trois orientations:

### • L'AUGMENTATION DE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE:

en chiffre d'affaires, valeur ajoutée, volume, etc. (p.ex.: «Pour nous, le chiffre d'affaires et les ventes sont des objectifs significatifs.»)

### • L'AUGMENTATION DE LA RENTABILITÉ DE L'ENTREPRISE:

en termes de bénéfice brut ou net, avant ou après impôts, de marge, de rendement, etc. (p.ex.: «Si je dois choisir un seul objectif: rendement/marge. La croissance doit toujours être rentable.»)

### • L'AUGMENTATION DE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE:

en valeur de l'actionnariat, via le dividende, la plus-value des actions, etc. (p.ex.: «Pour nous, c'est le critère final: la plus-value pour les actionnaires.»)

La plupart des entrepreneurs utilisent le **cash-flow** (en termes simples: bénéfice + amortissements) comme critère. La raison en est que le cash-flow peut être utilisé régulièrement comme instrument de mesure pour chaque entreprise et reflète la santé tant à court qu'à long terme de l'entreprise.

«Améliorer la qualité» et «devenir plus rentable» s'avèrent être un important objectif de croissance pour presque tout entrepreneur. Ce n'est pas le cas des objectifs visant à «grandir» et «augmenter la valeur». Pour certains entrepreneurs, grandir n'est pas un objectif tandis que d'autres veulent justement réaliser ainsi leurs ambitions; ainsi, pour certains entrepreneurs, la croissance est inséparablement liée à une augmentation de la valeur de l'entreprise, tandis que cela ne semble avoir aucune importance pour d'autres.

## CROISSANCE QUALITATIVE

Lorsque nous parlons de management de la croissance et de croissance de l'entreprise, il est évidemment important de déterminer quelle est la signification de ces concepts. Les objectifs que fixent les entrepreneurs pour leurs entreprises nous donnent une idée de l'orientation qu'ils choisissent avec l'entreprise. Nous établissons une distinction entre les orientations de la croissance qualitative et quantitative.

Les **objectifs qualitatifs** jouent un rôle important dans l'orientation de la croissance: le service aux clients, l'image de marque, la qualité des produits, la qualité personnelle, la qualité financière, le développement des connaissances et le know-how, l'esprit commercial, etc. sont des conditions logiques pour réaliser les objectifs de l'entreprise.

Cela s'illustre par les opinions suivantes des entrepreneurs:

- «Nous voulons constamment développer une image de marque de qualité. The product is the hero.»

La croissance recouvre plus d'une signification: «grandir», «devenir plus rentable», «augmenter sa valeur» et «améliorer sa qualité». Chacune de ces significations doit être réfléchie et concrétisée à l'avenir. Dans cette optique, chaque entreprise doit viser la croissance et la réaliser. Chaque entrepreneur doit planifier clairement l'(les) orientation(s) de la croissance de son entreprise, l'(les) annoncer et la (les) mesurer.

**N.B.**

Les revenus non-officiels (argent en noir) sont non seulement délictueux, mais aussi pervers. Bien qu'ils représentent un revenu non officiel pour les personnes, ils sont retirés des moyens de l'entreprise et sont inutiles pour celle-ci. Avec de «l'argent en noir», une entreprise ne peut pas grandir!

prennent rarement deux risques à la fois via une diversification pure. Paradoxalement, l'innovation provient souvent de la recherche de synergies avec des activités existantes. En tout cas, cela indique que l'innovation constitue le fondement de la stratégie et du succès des entreprises en pleine croissance.

Détecter et exploiter les opportunités ainsi que l'innovation - au sein de l'entreprise et sur le marché - sont les conditions nécessaires d'une croissance saine.

Les opportunités et les innovations ne se présentent pas de manière spontanée, il faut les rechercher activement. Généralement, elles apportent une valeur à des activités déjà existantes de l'entreprise. En première instance, il faut que l'entrepreneur ait un comportement créatif et innovateur, mais cela vaut également pour les collaborateurs individuels et pour l'ensemble de l'organisation.

## CRÉATIVITÉ ET INNOVATION

A la question de savoir avec quels moyens ils relèvent le défi de la croissance, 8 entrepreneurs sur 10 répondent que **la créativité et l'innovation** sont leurs armes dans le cadre de la concurrence acharnée. La signification concrète du concept d'innovation est très variée: développer de nouveaux produits, aborder de nouveaux marchés, appliquer de nouvelles technologies, introduire de nouveaux procédés.

La croissance est réalisée par les entrepreneurs dynamiques principalement par le biais du développement des produits et le développement des marchés. Une telle croissance est dénommée croissance relative, via des marchés proches et des produits et services apparentés. Les entrepreneurs dynamiques

A titre d'illustration, nous pouvons reprendre les propos suivants:

- «Généralement, notre rendement est 'grignoté' par le marché (par les concurrents, les clients, les fournisseurs). Donc, nous sommes toujours obligés d'innover et, de préférence, le plus rapidement possible.»
- «La qualité, la productivité, le service, etc. doivent être normaux et évidents. Ce n'est qu'après que tout commence. Mieux vaut bien comprendre cela.»

L'objectif final n'est pas de «faire davantage la même chose», de réfléchir sans cesse à des procédés moins coûteux pour produire toujours les mêmes produits, d'aborder constamment les mêmes marchés. La compétitivité et les capacités de croissance de l'entreprise sur le marché se traduisent principalement par la valeur des produits et services pour l'acheteur et non par le prix.

La créativité est une matière première qu'utilisent les entrepreneurs dynamiques; non seulement en termes d'innovations, mais aussi et surtout pour découvrir des opportunités et des manières de créer une valeur. La création d'une valeur (pour les clients, les collaborateurs, les actionnaires) est en effet l'une des missions de base de l'entrepreneur dynamique.

### LES QUATRE VOIES DE LA CROISSANCE DANS LES COMBINAISONS PRODUIT-MARCHÉ

Sur des marchés existants avec des produits existants (= <i>pénétration du marché</i> )	Sur des marchés existants avec de nouveaux produits (= <i>développement de produits</i> )
Sur de nouveaux marchés avec des produits existants (= <i>développement du marché</i> )	Sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits (= <i>diversification</i> )

## L'ENTREPRISE DYNAMIQUE

L'entreprise dynamique se distingue par plusieurs caractéristiques spécifiques. Vous en trouverez une énumération ci-dessous (illustrées chaque fois par un exemple concret).

- L'entrepreneur dynamique est **perspicace** et est à la recherche d'opportunités au lieu d'un status quo. ("Arrêter la croissance, comment faire? S'arrêter, c'est reculer, il faut que cela reste passionnant et exaltant pour nous. En outre, nous devons rechercher de nouveaux marchés afin de motiver constamment les gens, pour pouvoir offrir de nouveaux produits au client.")
- La vision de l'entrepreneur dynamique n'est pas locale, mais **globale**. ("Notre marché, c'est le monde. En effet, il y a plus à l'étranger qu'en Belgique. La majeure partie de nos activités se situe en dehors de la Belgique. Récemment, nous nous sommes implantés à Shanghai (Chine), parce qu'il y existe un marché que l'entreprise peut couvrir")
- Les entrepreneurs dynamiques recherchent activement **l'expansion** et non la consolidation. ("Le défi que doit relever l'entreprise est essentiel. Les quantités indiquent qu'il s'agit d'une croissance substantielle. Nous avons également élaboré une structure qui nous oblige à croître. Nous avons engagé de jeunes lions et pour eux, la croissance est une perspective.")
- Pour les entrepreneurs dynamiques, l'important, c'est que les moyens nécessaires à la croissance ne soient pas recherchés à l'intérieur, mais plutôt à **l'extérieur** à un moment donné. ("Quand nous avons défini notre stratégie de croissance, nous savions que nous ne pouvions pas la réaliser avec les moyens propres limités dont je disposais ainsi que ma famille. Nous avons donc cherché un partenaire

et l'avons trouvé dans une société d'investissement.")

- Les entrepreneurs dynamiques recherchent la **compétition et la concurrence** au lieu de l'éviter. ("Nous souhaitons grandir pour pouvoir faire face à la concurrence, cela nous tient 'éveillés'). Ils n'évitent pas toujours le risque, mais ils prennent le risque qu'ils souhaitent partager; ils recherchent le succès plutôt que la survie.
- L'objectif final de l'entrepreneur dynamique n'est pas son propre emploi mais bien la **continuité** de l'entreprise. ("L'objectif final de notre entreprise est de garantir la continuité de l'entreprise. C'est mon engagement vis-à-vis de l'objectif.")
- L'entrepreneur dynamique est capable de voir ses **propres faiblesses** et il est prêt à consulter une équipe de management qui apportera ses compétences professionnelles. ("Entourez-vous de personnes plus compétentes que vous. J'ai engagé des personnes qui, dans leur domaine, sont plus capables que moi. Dans ce cas, il n'est pas difficile de déléguer.")

Cette liste semble quelque peu exigeante pour nombre d'entrepreneurs. C'est pourquoi nous concluons par un cliché rassurant: faire régulièrement appel à votre **bon sens** s'avère être une condition nécessaire pour assurer votre croissance.

Examinez dans quelle mesure les caractéristiques d'une entreprise dynamique sont d'application pour vous et pour votre entreprise.

Texte: Hans Crijs, directeur de l'Impulscentrum Groeimangement voor Middelgrote Ondernemingen (management de la croissance des moyennes entreprises) de la Vlerick School voor Management de Gand. Avec H.Ooghe, il est l'auteur du livre "Groeimangement. Lessen van dynamische ondernemers" qui paraît en mai 1997 (aux Editions Lannoo). Il abordera encore le management de la croissance dans les prochaines parutions de la Lettre PME.

LETTRE D'INFORMATION BIMENSUELLE de BACOB Banque, ERNST & YOUNG et Les AP Assurances.

EDITEUR RESPONSABLE: Bernard Vercruyse, Martelaarslaan 53-55, 9000 Gand.

PRIX: 2500 BEF/an, tva comprise. (ne paraît pas en juillet)

### ABONNEMENTS:

- BACOB Banque S.C., Direction de la Communication, Rue de Trèves 25, 1040 Bruxelles. Tél. 02/285.15.49. Fax 02/285.15.70. e-mail: communicatie@bacob.be.
- ERNST & YOUNG, Avenue Marcel Thiry 204, 1200 Bruxelles. Tél. 02/774.91.11. Fax 02/774.90.90. e-mail: info@ey.be.
- Les AP Assurances, Service Corporate, Avenue Livingstone 6, 1000 Bruxelles. Tél. 02/286.68.66. Fax 02/286.70.69. e-mail: info@dvvlap.be.

Les articles de cette publication peuvent être utilisés en dehors du cadre de celle-ci, avec mention de la source d'information. Les conseils contenus dans cette publication sont fournis uniquement à titre d'information. Nous déclinons toute responsabilité quant à leur exactitude. Le traitement de vos données à caractère personnel est soumis à la loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée. Elles sont reprises dans notre fichier marketing. Vous pouvez exercer votre droit de contrôle et de rectification par écrit.

