

Daniel Cohen

LES FICHES OUTILS

DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE

76 fiches opérationnelles

85 conseils personnalisés

69 schémas explicatifs

70 cas pratiques

EYROLLES

LES FICHES OUTILS

DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE

Concret et fondé sur l'expérience de son auteur, ce guide opérationnel complet présente en **76 fiches** les outils indispensables aux dirigeants, quels que soient le secteur et la taille de leur entreprise. Sans prétendre à l'exhaustivité, cet ouvrage couvre en dix modules l'ensemble des sujets-clés auxquels le dirigeant est confronté. Il se veut être une référence en combinant approches théoriques et conseils pratiques sur les principaux thèmes.

- La création et l'identité d'une entreprise, les challenges du dirigeant
- La mise en place d'une démarche stratégique
- La gouvernance de l'entreprise : les relations dirigeant-actionnaires, le management
- La croissance de l'entreprise, sa structuration et son financement
- La fonction ressources humaines et les dialogues entre les instances représentatives
- L'adaptation de l'offre aux nouvelles technologies

LES FICHES OUTILS : DES GUIDES OPÉRATIONNELS COMPLETS

Les ouvrages de cette collection permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations...) vous seront rapidement indispensables !

DANIEL COHEN est, depuis quinze ans, un dirigeant et un spécialiste reconnu des entreprises en mutation, tout en développant simultanément un enseignement universitaire. Il a ainsi enseigné la finance, la gestion de projet, la gestion des risques, l'organisation et la gouvernance, ainsi que la conduite des structures en difficulté à l'École nationale supérieure des mines, à l'université Léonard de Vinci, à l'université de Bordeaux et actuellement à Sciences Po Paris. Cette double approche lui confère, à travers une vision rigoureuse et élargie, une légitimité pour formaliser un cadre d'analyse.

Ont collaboré à cet ouvrage : plusieurs cadres dirigeants de grands groupes et experts sectoriels, faisant autorité dans leurs domaines d'expertise technique.

LES FICHES OUTILS

**DU DIRIGEANT
D'ENTREPRISE**

Groupe 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 autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017
ISBN : 978-2-212-56750-2

Daniel Cohen

LES FICHES OUTILS

**DU DIRIGEANT
D'ENTREPRISE**

EYROLLES

The logo for Eyrolles, featuring the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small circle in the center, resembling a stylized underline or a decorative element.

Sommaire

Introduction		11
Module 1	Pourquoi une entreprise ? Vers quelle identité ?	
Fiche 1	Une entreprise, pourquoi ?	15
Fiche 2	De l'idée à la création	18
Fiche 3	Lancer une entreprise : création ou reprise ?	21
Fiche 4	Les débuts de l'entreprise : parties prenantes et forme sociale	25
Fiche 5	L'identité de l'entreprise : une culture à partager	28
Module 2	S'inscrire dans le temps long ou la stratégie	
Fiche 6	Pourquoi une démarche stratégique ?	33
Fiche 7	Stratégie : poids des habitudes et maturité d'entreprise	36
Fiche 8	La concurrence et les risques de rupture (<i>disruption</i>) ?	38
Fiche 9	Comment atteindre la taille critique attendue par son marché ?	40
Fiche 10	Vers quelle consolidation sectorielle ?	42
Fiche 11	Mener un repositionnement stratégique	45
Module 3	La gouvernance de l'entreprise	
Fiche 12	Quelle gouvernance ?	49
Fiche 13	Quelle organisation ?	51

Fiche 14	Améliorer le management	54
Fiche 15	Quels contre-pouvoirs ?	57
Fiche 16	Relation dirigeant-actionnaires	59
Fiche 17	Comment réagir aux attaques des actionnaires minoritaires ?	61
Fiche 18	La gestion courante de l'entreprise	64
Fiche 19	Les indicateurs : choix et mise en place	66
Fiche 20	Le management par objectif	68
Fiche 21	L'entreprise libérée	70
Module 4	La croissance de l'entreprise	
Fiche 22	De la nécessité ou non de la croissance : les options	75
Fiche 23	Contourner les freins au développement	77
Fiche 24	Le financement de la croissance	81
Fiche 25	Privilégier la croissance organique ?	83
Fiche 26	Reprise d'entreprise : conduire la phase d'acquisition ?	85
Fiche 27	Les facteurs clés de la réussite d'une fusion	88
Module 5	La structuration de l'entreprise	
Fiche 28	Passer du mode « artisanal » au mode « industriel »	93
Fiche 29	Optimiser son organisation industrielle	95
Fiche 30	Les points de vigilance de la transformation et de l'évolution	97
Fiche 31	Délocalisation ou pas ?	99
Fiche 32	Adopter un mode de gestion de projets	102
Fiche 33	De la bonne application de la gestion des risques	104
Fiche 34	Vers une mise en œuvre d'une démarche qualité efficace	107
Module 6	Le financement de l'entreprise	
Fiche 35	Quel risque financier autour du modèle d'entreprise ?	111
Fiche 36	Quel travail sur les risques et la structuration financière ?	114

Fiche 37	Principes de gestion financière	117
Fiche 38	Trouver du financement à court terme	120
Fiche 39	Ouverture de capital : comment choisir un fonds ?	123
Fiche 40	Comment financer une acquisition ou un projet ? Le choix de la dette ou du LBO	128
Fiche 41	La direction achat : une fonction qui doit continuer à gagner en légitimité !	131
Fiche 42	Les partenaires <i>win-win</i>	134
Module 7	Les hommes et les femmes dans l'entreprise	
Fiche 43	Quelle fonction RH pour accompagner le développement de l'entreprise ?	139
Fiche 44	Le dirigeant peut-il être un bon DRH ? Quand faut-il un DRH, un RRH ?	141
Fiche 45	Recruter les bonnes personnes et les conserver	143
Fiche 46	Évolution, carrière et rémunération	146
Fiche 47	Dialogue avec les instances représentatives du personnel (IRP) : la communication interne	148
Module 8	La R&D innovante, numérique, uberisée ou le progrès	
Fiche 48	Quelle réponse à la transformation numérique ou l'uberisation de son activité ?	153
Fiche 49	Une R&D qui développe des produits vendables : l'efficacité du tandem R&D-marketing	157
Fiche 50	Trouver le <i>time to market</i>	159
Fiche 51	À quoi servent les brevets ou la protection de l'innovation ?	161
Fiche 52	Les fusions/acquisitions : une alternative propre à la R&D ?	163

Module 9	La vente d'un produit vendable	
Fiche 53	Quelle stratégie produit sur le long terme ?	169
Fiche 54	Quel couple produit/marché ?	172
Fiche 55	Organiser son marché	174
Fiche 56	Pratiquer le « benchmarking »	179
Fiche 57	Gérer un rapport de forces déficitaire	181
Fiche 58	Quelle rémunération des acteurs commerciaux ?	184
Fiche 59	La distribution	186
Fiche 60	Le développement à l'international : quand ?	189
Fiche 61	La communication externe : raconter une histoire sincèrement !	191
Module 10	Les difficultés de l'entreprise et de son dirigeant	
Fiche 62	À quel moment une entreprise est-elle considérée comme étant en difficulté ?	197
Fiche 63	Le risque de la posture de déni du dirigeant	199
Fiche 64	La trésorerie est tendue, que faire ? Comment trouver du financement court terme ?	201
Fiche 65	Financer les périodes difficiles	204
Fiche 66	La préservation des activités et de l'emploi	206
Fiche 67	Utiliser l'outil judiciaire pour bien se protéger. Les procédures confidentielles	208
Fiche 68	Utiliser l'outil judiciaire pour bien se protéger. Les procédures publiques	211
Fiche 69	Quand la liquidation devient-elle inévitable ?	216
Fiche 70	Maximiser la cession des actifs	218
Fiche 71	La négociation avec les créanciers, les éléments pour se comprendre	221

Module 11

Le dirigeant

Fiche 72

La transmission, comment et à qui ? 227

Fiche 73

Quel leadership ? Quelle place pour la bienveillance dans les relations avec ses collaborateurs ? 230

Fiche 74

Le lien entre sa fonction de dirigeant et sa personne. Quelle forme de solitude ? 233

Fiche 75

Valeurs personnelles et valeurs d'entreprise : la quête de sens pour lui et ses collaborateurs 235

Fiche 76

Comment créer un climat de confiance ? 238

Conclusion : être un bon dirigeant 241

Remerciements 243

Bibliographie 245

Index 247

Introduction

Cet ouvrage est un guide pratique qui s'adresse à tous les dirigeants d'entreprise, quels que soient le secteur et la taille de celle-ci. Ils pourront ainsi s'intéresser à un sujet précis, chercher et trouver des réponses à leurs difficultés ou bien enrichir leur réflexion sur une problématique particulière.

Sans avoir la prétention d'être exhaustif, ce livre cherche à couvrir l'ensemble des sujets auxquels le dirigeant peut être confronté. Il se veut être une référence en combinant approches théoriques et conseils pratiques.

Depuis quinze ans, l'auteur est un opérationnel reconnu des entreprises en mutation et simultanément un enseignant universitaire. Il a ainsi enseigné la finance, la gestion de projet, la gestion des risques, l'organisation et la gouvernance, ainsi que la conduite des structures en difficulté à l'École nationale supérieure des mines, à l'université Léonard de Vinci, à l'université de Bordeaux et actuellement à Sciences Po Paris.

Cette double approche vis-à-vis de l'entreprise lui confère, à travers une vision rigoureuse et élargie, une légitimité pour formaliser un cadre d'analyse. Pour illustrer son propos, il se sert d'exemples très concrets puisés dans son expérience personnelle, mais également au travers d'entretiens avec des dirigeants.

Module 1

POURQUOI UNE ENTREPRISE ? VERS QUELLE IDENTITÉ ?

L'entreprise évolue dans un écosystème et interagit avec une série d'acteurs pour vivre et s'accroître, trouver son chemin et sa voie, se faire connaître et être reconnue. Pourquoi une entreprise va-t-elle se développer et devenir centenaire alors qu'une autre va disparaître au bout de quelques années ? Pourquoi telle entreprise va attirer des talents et pourquoi telle autre va plutôt les faire fuir ? Autant d'interrogations pour le dirigeant d'entreprise ou bien pour celui qui s'apprête à le devenir. Ce module, en forme de préambule à l'ouvrage, n'a pas la prétention de vous apporter les réponses, mais celle de vous aider à vous poser les bonnes questions.

Fiche 1	Une entreprise, pourquoi ?	15
Fiche 2	De l'idée à la création	18
Fiche 3	Lancer une entreprise : création ou reprise ?	21
Fiche 4	Les débuts de l'entreprise : parties prenantes et forme sociale	25
Fiche 5	L'identité de l'entreprise : une culture à partager	28

Le futur patron qui fait ses premiers pas dans l'entrepreneuriat va s'interroger sur la façon de créer sa société. Ou bien le chef d'entreprise d'une société déjà existante va s'inscrire dans la lignée de son prédécesseur, avec l'objectif de faire mieux. Dans tous les cas, le dirigeant ne peut pas faire abstraction de la genèse de son entreprise.

CHAQUE ENTREPRISE ÉVOLUE DANS UN MICROCOSME À COMPRENDRE

L'entreprise naît et se développe dans un microcosme constitué des principales parties prenantes : clients, fournisseurs, actionnaires, organes de direction et de représentation, salariés, représentants des salariés, État, environnement local. Le rôle du dirigeant est d'essayer d'aligner les intérêts de tous en vue de la création d'un profit.

La bonne compréhension de cet écosystème permet d'ouvrir ensuite sur les problématiques majeures du dirigeant, qui sont abordées dans les onze modules de ce livre et de traiter des thèmes comme :

- la croissance et les opérations ;
- la gouvernance et le financement ;
- la stratégie et l'innovation ;
- l'humain.

Un patron va devoir naviguer entre toutes ces composantes. Quelle que soit la taille de son entreprise, il est le chef d'orchestre qui va per-

mettre à chacun de s'exprimer pour créer un résultat qui contente tout le monde.



CONSEIL

Chef d'entreprise, considérez-vous comme un chef d'orchestre qui ne doit pas faire à la place des autres, mais qui doit tirer le meilleur de chacun pour un tout qui transcende l'individu.

Le dirigeant est, par nature, un être perçu comme étrange, indispensable et seul. Étrange pour accepter un tel challenge, indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise et isolé et parfois seul lors des prises de décision majeures. Son rôle au quotidien est d'optimiser sous contraintes.

QUE VEUT LE DIRIGEANT POUR SON ENTREPRISE ?

La bonne marche de l'entreprise et les valeurs que le dirigeant va souhaiter promouvoir sont totalement conditionnées par la façon qu'il aura d'exercer sa fonction.



Cas pratique

Un grand acteur du secteur du tourisme avait, comme il se doit, un service chargé de la relation client et en particulier des réclamations. Celui-ci avait l'un des budgets les plus tenus de la société, « mieux » encore, il mettait sa fierté à ne pas consommer son budget annuel... ce qui revenait à dire qu'il faisait tout pour ne pas dédommager les clients mécontents ! Après avoir lu des dizaines de réclamations clients, j'étais intimement convaincu que ceux-ci ne râlaient pas pour râler mais avaient eu des mauvaises expériences qui justifiaient pleinement leur mécontentement. Ma consigne a alors été claire et sans appel : ce service devait consommer le budget qui lui était alloué et, ce faisant, se départir de cet état d'esprit déplorable et intolérable, impulsé par le chef de ce service, de mal considérer le client au prix d'une pseudo-fierté très déplacée de budget contenu.

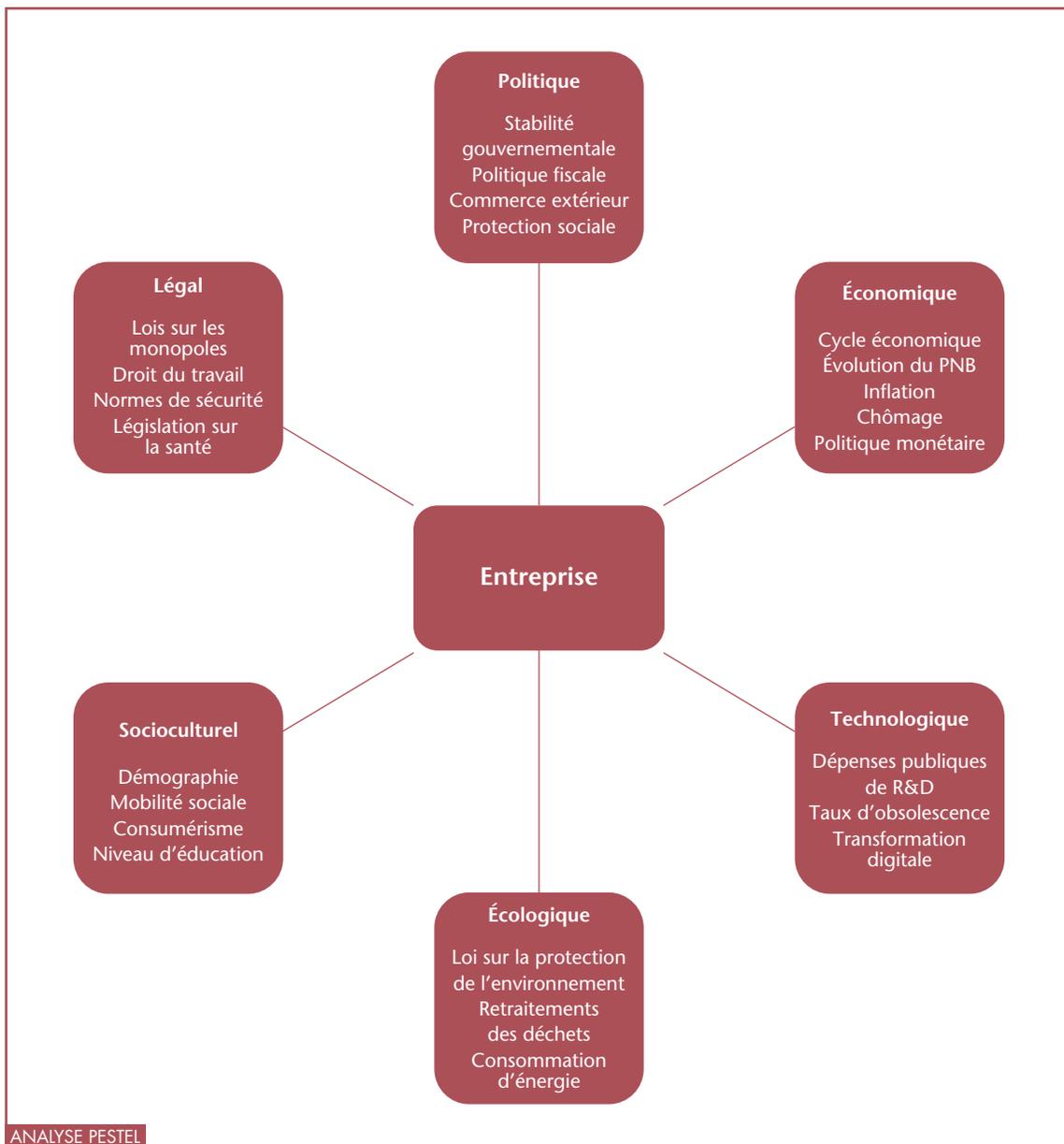
- Veut-il faire toujours plus de chiffre d'affaires et toujours plus de profit au risque d'une qualité médiocre ? Cela peut être un choix. Des entreprises se sont développées et continuent à croître ainsi avec la création de résultats, même petits, pour une qualité qui n'est pas optimale. Ce choix peut être complètement assumé par la recherche du meilleur rapport qualité/prix. Des gammes premiers prix se déploient en permettant à chacun d'accéder à un produit même si la qualité a été rognée.
- Lui arrive-t-il de sacrifier sa marge bénéficiaire pour la satisfaction totale du client ? D'autres entreprises vont tout faire pour la

satisfaction du client quitte à écorner une marge bénéficiaire. On voit bien ici l'impulsion du dirigeant.



POUR RÉSUMER

- L'entreprise évolue dans un microcosme que le dirigeant doit s'attacher à comprendre.
- Le chef d'entreprise doit être un chef qui coordonne et ne fait pas à la place des autres.
- Se poser les bonnes questions lui permet de savoir ce qu'il veut pour son entreprise.



► **fiche 5**

L'identité de l'entreprise : une culture à partager

POUR ALLER PLUS LOIN

Analyse PESTEL d'une entreprise ; cette dernière permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché.

De l'idée à la création d'une entreprise ou d'une nouvelle activité, tous les dirigeants fondateurs en connaissent parfaitement les étapes qui vont s'enchaîner à un rythme plus ou moins soutenu. Il y a les dirigeants qui fonceront sur une idée sans aucune étude préalable et s'adapteront aux contraintes au fil du temps ; il y a les dirigeants qui prendront trop de temps et qui ne se lanceront jamais, car il y aura toujours un sujet d'inquiétude les ralentissant et les empêchant de faire le grand saut. Voici donc la check-list, le pense-bête indispensable pour se lancer dans cette aventure.

L'IDÉE EST-ELLE CLAIRE ?

- Suis-je conscient que cette idée A pourra se transformer en une idée B puis C ?

Lors d'une étude lancée il y a de nombreuses années par Pôle emploi, il est ressorti que la véritable force d'un projet d'entreprise est plus concentrée dans les premiers mois, voire les premières années, sur la qualité de l'équipe mise en place au démarrage, que sur le projet lui-même. Il est à noter que le projet de départ est rarement celui concrétisé à l'arrivée.

FAIRE UN CHOIX STRATÉGIQUE MAJEUR POUR LES ANNÉES À VENIR

- Est-ce que je vais commercialiser :
 - un produit ou un service destiné au grand public ?
 - un produit ou un service concentré sur une niche du marché ?
 - un produit à diffusion restreinte ?
 - un brevet dont je vendrai la concession à d'autres acteurs ?
- Quel est l'état de la concurrence internationale par rapport à mon projet ?

En fait, le choix du positionnement dépend essentiellement de la raison profonde qui présidera à la création de l'entreprise. Si l'on est dans l'optique de « faire de l'argent », alors il faudra s'orienter sur un produit destiné au plus large public, ou bien encore être expert pour réussir dans les produits financiers.

FAIRE COÏNCIDER TIMING ET MARCHÉ

- Suis-je dans la bonne fenêtre de temps, celle en adéquation avec les besoins du marché ?
- Ne suis-je pas trop en avance sur les besoins exprimés par le marché ?
- Suis-je un peu en retard et reste-t-il une place pour un projet comme le mien ?
- Ai-je la bonne idée pour passer devant les autres ou bien pour me constituer ma propre place ?

Un produit ou un service est au maximum de son potentiel de réussite dans une fenêtre de temps en adéquation avec un marché.

LA COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

- Est-ce que l'équipe intègre un ou plusieurs fondateurs ?
- Est-elle composée d'associés ou de salariés ?

Ce point de la composition de l'équipe est absolument structurant pour le futur. L'équipe de départ est le facteur de réussite ultime d'un bon projet. Savoir se doter des bonnes compétences, d'une équipe soudée, partageant la même vision stratégique, adhérant au projet et à la méthode et avançant dans la même direction est déterminant.



CONSEIL

Se méfier d'un élément perturbateur au départ car c'est tout le projet qui peut s'effondrer. Cependant, cela ne doit pas empêcher de s'entourer de contradicteurs

LE FINANCEMENT DU PROJET

Business model et business plan indispensables

Le sujet du financement est très important à ce stade. Il faut élaborer :

- Le **business model** qui décrit le plan d'affaires.
- Le **business plan** qui décrit la façon dont on génère de l'argent avec quels investissements ; idéalement sur les trois prochaines années, parfois plus en fonction de la durée de vie des projets.

À partir de là, on pourra déterminer le besoin en cash.

- Combien d'argent investir sur le long terme avant d'espérer un retour sur investissement ?
- Combien de résultats annuels avant de couvrir le financement des investissements pressentis ?

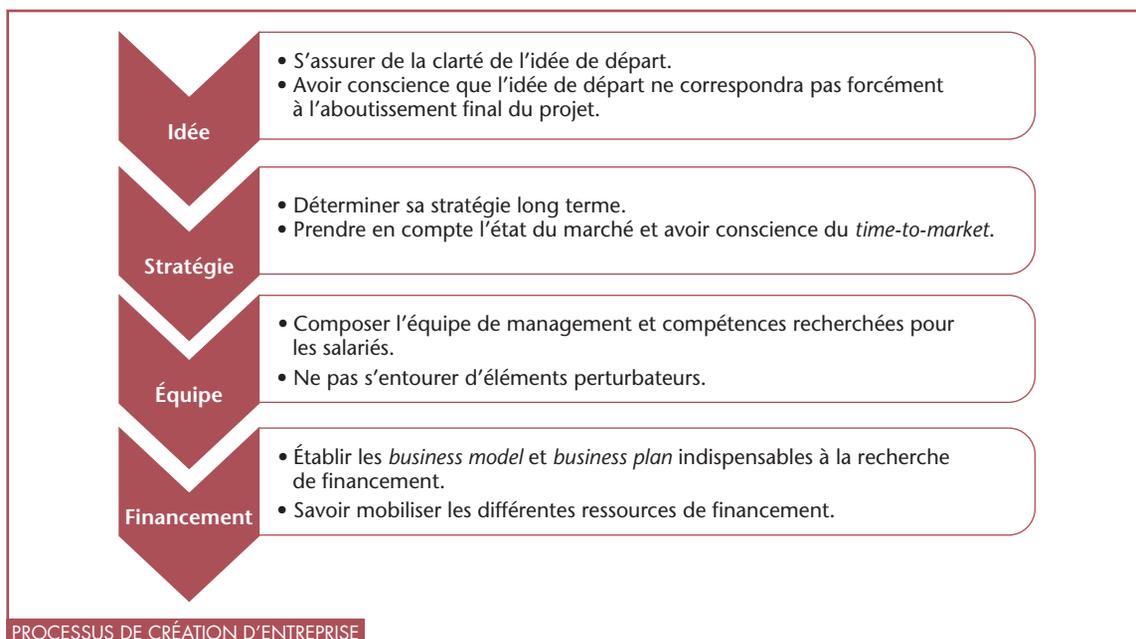
Après de qui trouver les financements ?

En fonction des besoins à ne pas sous-estimer, il faudra rechercher les investissements nécessaires : dans sa cagnotte personnelle, auprès des amis et de la famille, auprès de sa banque *via* un prêt, auprès de *business angels*, auprès de fonds de capital-risque, auprès de fonds communautaires sur Internet... les sources sont multiples, chacune d'entre elles ayant ses avantages et ses inconvénients. Là encore, le fondateur doit être attentif à ses choix, car il devra servir le retour en cash correspondant aux attentes des acteurs concernés. Les uns souhaiteront des retours financiers à un certain niveau, d'autres souhaiteront s'impliquer dans la vie de l'entreprise, voire prendre sa direction.



CONSEIL

Rester vigilant au regard des attentes des acteurs financiers pour éviter d'éventuels problèmes futurs.





POUR RÉSUMER

- La création est l'aboutissement d'une démarche construite, équilibrée, avec la bonne dose de risques.
- La réussite dépendra de l'agilité managériale de l'équipe mise en place au départ.
- Il est conseillé de rechercher de multiples sources possibles de financement en adéquation avec les attentes des acteurs financiers.

► fiche 3

Lancer une entreprise : création ou reprise ?

Dans la même collection

