

AVEC SON LIVRE « COMMENT DOUBLER LA TAILLE DE VOTRE ENTREPRISE – CARNET DE CROISSANCE POUR LES PME ET ETI », FANNY LETIER SOUHAITE « RÉVEILLER LA CROISSANCE DANS LE TISSU DES PME EN FRANCE »

©nathalie-oundjian

*Entretien avec Fanny Letier,
co-fondatrice, Geneo*



« J'ai depuis 10 ans cette conviction : les PME représentent la principale réserve de création de valeur et de création d'emplois dans notre pays », c'est par cette phrase que Fanny Letier commence notre entretien dont l'objectif est de présenter son livre récemment publié par Éditions Eyrolles et intitulé « Comment doubler la taille de votre entreprise – Carnet de croissance pour les PME et ETI ».

Selon une étude publiée en avril 2018 par le Boston Consulting Group (BCG) et la Boussole (un groupement de dix accompagnateurs de start-up), la croissance de start-up en France devrait créer d'ici 2022 plus de 400.000 emplois. « C'est très positif mais ce nombre n'est pas à la mesure des besoins du pays », estime Fanny Letier. « La

French Tech stimule l'innovation dans le pays mais ce sont les PME et ETI qui représentent l'essentiel du potentiel de création d'emplois et de création de valeur », souligne-t-elle.

« Aujourd'hui, la France compte trois fois moins d'ETI que l'Allemagne. Et nos ETI sont plus petites. La moitié d'entre elles comptent moins de 500 salariés. Accélérer leur croissance peut avoir un impact fort sur l'économie : lorsqu'on crée un emploi au sein d'une ETI, on en crée 3,5 emplois dans l'économie française par effet d'entraînement. Les ETI françaises ont un ancrage territorial extrêmement fort, elles sont ancrées dans leurs écosystèmes régionaux et sectoriels, ce qui fait que leur croissance entraîne celle des autres entre-

prises », commente Fanny Letier qui souhaite à travers son livre « réveiller la croissance dans le tissu des PME en France ».

Son diagnostic démontre que nos PME manquent :

- de fonds propres,
- de capital humain,
- de confiance « permettant de rehausser leurs ambitions ».

En poste chez Bpifrance, Fanny Letier s'était beaucoup déplacée en régions. Son constat ? « De nombreux dirigeants de PME ont un positionnement et une stratégie intéressante mais ils n'avancent pas comme ils le souhaitent à cause du manque de capital humain, de confiance et de fonds propres nécessaires pour exécuter leur stratégie ». Dans son livre, Fanny Letier souhaite partager son expérience acquise d'abord au CIRI puis chez Bpifrance. Elle explique aux chefs d'entreprise « la façon d'activer les leviers de croissance, et de se transformer à chaque étape de croissance ... ».

« La croissance est nécessairement une transformation et à chaque étape de croissance il faut travailler la performance, la résilience pour durer. Pour créer des PME et des ETI compétitives qui traversent des générations, capables de devenir leaders sur leur segment de marché, les chefs d'entreprise doivent se projeter sur le long terme et travailler à la fois la croissance et la performance », souligne l'auteure du livre.

Celui-ci véhicule plusieurs messages pour aider les entrepreneurs. « On ne réussit jamais seul », affirme notre interlocutrice. « Il faut savoir s'entourer. C'est très important ... c'est pourquoi je n'ai pas écrit ce livre seule », sourit Fanny Letier qui a associé à l'écriture de son livre « des chefs d'entreprise ayant réussi à franchir toutes ces étapes de croissance et qui montrent que c'est possible ».

« C'est important de donner confiance, montrer que ces histoires existent, partager les leçons d'expériences », note Fanny Letier. Son livre reflète non seulement son expérience et celle des entrepreneurs qu'elle a pu rencontrer et dont elle partage volontiers les « recettes de succès » mais aussi des témoignages d'experts et de coachs.

« La plupart des PME sont réticentes au conseil parce que c'est compliqué pour elles d'aller chercher sur le marché le bon expert qui correspond à leurs besoins. De nombreuses structures de conseil existent, avec des modes de fonctionnement différents. Comment savoir quelle est la bonne personne ? Comment négocier les tarifs, définir un cahier des charges, piloter la mission, et reprendre la main à la fin

de la mission ? Tout cela n'est pas simple pour le dirigeant d'une PME... ».

Et finalement, où sont les leviers d'accélération et d'amélioration de la performance les plus rapides, et comment les activer ? « Le pilote dans l'avion c'est le chef d'entreprise lui-même. J'ai écrit un livre dont l'entrepreneur est le héros, l'acteur, un livre tourné vers l'action ».

A travers ce livre, Fanny Letier partage ses convictions et donne un maximum d'outils susceptibles d'aider le chef d'entreprise (sites Internet, livres, points d'appui, contacts ...). Mais les recettes ne sont pas toutes faites et le livre se veut aussi un guide vers une mise en œuvre sur mesure... par le dirigeant et ses équipes, au vu de la situation particulière de son entreprise. « J'encourage le lecteur entrepreneur à écrire son carnet de route. La lecture du livre amène le dirigeant à passer à l'action et à écrire lui-même son « carnet de croissance ». Le lecteur est encouragé à faire son autodiagnostic sur chacun des sujets pour connaître le niveau de maturité de son entreprise et comprendre les leviers à activer. Les autodiagnostic peuvent être faits grâce à un site Internet dédié », commente l'auteure.

Dans son livre, Fanny Letier a choisi de parler à la fois de la croissance et des problématiques de performance et de transformation qui permettent la croissance durable. Pour activer la croissance, elle distingue 4 principaux accélérateurs :

1. La performance commerciale : « Pour moi, tout part de là. Le premier partenaire de l'entreprise c'est son client. La France est une nation d'ingénieurs, de créateurs. La France n'est pas un pays de vendeurs. Il faut que l'on travaille sur cet aspect afin de remettre le client au centre de l'entreprise. Il ne suffit pas de créer le meilleur produit du monde. L'important c'est de répondre aux besoins du client. Une grande partie du premier chapitre remet la culture du client au cœur de l'entreprise qui doit en faire l'acteur de son développement. Aujourd'hui, on parle de « consommateur » (consommateur acteur). Les entreprises co-développent leurs produits avec le client. Le branding représente un autre sujet majeur. En France, on pense souvent que ce sujet ne concerne que les acteurs du retail. C'est faux. La marque est importante en termes d'identité, de différenciation, de confiance, de véhicule de valeurs. Grandir, en particulier à l'international, n'est pas envisageable sans plateforme de marque », souligne Fanny Letier.

2. L'innovation : « Je pense que l'accélération de l'innovation dans les PME peut réellement changer la donne. Une PME c'est une entreprise qui a beaucoup d'actifs : une

marque, des clients, des ressources humaines, une histoire, des implantations à l'international... Comment mobiliser ses actifs pour accélérer l'innovation ? Comment utiliser les technologies pour « augmenter » les produits et mieux servir les clients ? Si l'on travaille la culture d'entreprise, le design, l'open innovation, cela peut donner des résultats rapides et à fort impact. Le défi consiste à créer un esprit favorable à l'innovation de manière large. L'innovation n'est pas que technologique. Elle est aussi dans l'approche marketing, la manière d'aborder les réseaux sociaux, les business models ... Il faut aussi communiquer : beaucoup de PME sont innovantes mais ne le font pas assez savoir. Or c'est important pour l'image vis-à-vis des clients mais aussi pour attirer les talents : la PME innovante c'est autant d'aventures que la start up avec une forme de robustesse en plus », constate notre interlocutrice.

3. Le développement international : Chaque pays est différent. Chaque nouvelle implantation peut être assimilée à une nouvelle création d'entreprise. D'abord et avant tout, le chef d'entreprise doit élaborer une stratégie à l'international puis se pencher sur la façon de l'exécuter. « C'est important car de nombreuses PME s'implantent à l'international uniquement par opportunisme : elles réagissent à une demande particulière d'un client. Mais ce n'est pas de cette manière que l'on reste durablement implanté. Il faut construire une vraie stratégie, réfléchir au choix des pays, compte tenu de la taille de l'entreprise et de ses produits, de sa capacité à apporter une offre différenciante. Puis il faut choisir la bonne façon d'aller à l'international, par l'exportation ou l'implantation (filiale ou croissance externe...). Enfin, il faut quelque part « devenir local » en tenant compte de tous les codes culturels ».

4. La croissance externe : Dans son livre, Fanny Letier évoque tout le processus de croissance externe, le chemin à parcourir, depuis l'idée jusqu'à la réalisation effective des synergies. « Il faut se demander pourquoi fait-on de la croissance externe, ne pas se disperser, bien cibler, gagner le deal, puis mener à bien l'intégration, organiser l'accompagnement du changement pour que la greffe prenne... sans oublier le suivi des synergies », commente notre interlocutrice. Selon elle, « pour gagner le deal, il faut savoir donner l'ambition à l'ensemble des équipes, leur donner à voir le nouveau projet commun et faire en sorte que cha-

cun y trouve du sens. Pour faire de la croissance externe, il faut beaucoup de charisme ».

La seconde partie du livre est consacrée à la construction d'une croissance durable.

Tout commence par « la prise de recul ». L'idée est de « s'offrir le luxe de penser loin ». Les trois leviers sont : l'auteure insiste sur la prise de recul stratégique mais aussi, pour le dirigeant, la prise de recul sur soi-même – car « prendre du recul, c'est prendre de l'élan », explique l'auteure qui cite ici ... MC Solaar !

Pour construire une croissance durable, le dirigeant doit savoir s'entourer, créer un « cerveau collectif » (Carnegie) dans l'entreprise. Et pour briser la solitude du dirigeant l'auteure examine les bonnes pratiques dans 4 directions : le comité de direction, la gouvernance d'entreprise, le recours au conseil et les réseaux.

Le capital humain est, pour l'auteure, au cœur de la croissance durable qui reprend cette phrase d'Henri Ford : « Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes ».

« Comment faire en sorte que les salariés aient envie de travailler dans votre entreprise ? Ici, les leviers sont multiples : l'engagement, la formation, la qualité de vie au travail, le recrutement et, last but not least, la marque employeur. Comment monter en compétence vos équipes et augmenter leur niveau d'engagement dans l'entreprise (sachant que le niveau d'engagement en France est statistiquement très bas) ? Le livre essaie de répondre à toutes ces questions.

Avant dernier chapitre « La résilience : votre assurance tous risques ». Ici, les leviers sont l'anticipation, la performance organisationnelle, la performance opérationnelle, une vision plus stratégique des achats, passer du suivi au pilotage, l'image et la réputation.

Enfin, le dernier chapitre aborde le financement de la croissance. Dans son livre, Fanny Letier explique aux chefs d'entreprise la façon de bien travailler avec les financiers, la façon de parler à son banquier, de faire monter en compétence son directeur financier, de préparer des plans de financement ... L'auteure aborde les différentes possibilités de financement parmi lesquelles l'ouverture de capital et l'introduction en Bourse.