
PASCAL WUILLAUME

CEO TOUT-TERRAIN

LES 4X4 PRINCIPES POUR RÉUSSIR DANS TOUS
LES SECTEURS PARTOUT DANS LE MONDE

Table des matières

Thème 1. MON EXPÉRIENCE PERSONNELLE ET HUMAINE	17
<hr/>	
1. L'expatriation	19
<hr/>	
Pourquoi choisir la bonne l'entreprise avant vos trente ans ?	19
Comment la performance fait la différence ?	20
Comment sortir de votre cocon ?	20
Que voulez-vous vraiment dans la vie ?	21
Comment pensez-vous que votre patron va réagir ?	21
Quelles sont les bonnes attitudes et aptitudes ?	22
Quid de la famille dans tout ça ?	23
Quel état d'esprit pour le grand départ ?	24
Comment concilier l'expatriation et la vie familiale ?	25
Qu'apporte une expatriation ?	25
Comment ne pas se faire oublier ?	26
Quels avantages et désavantages des fuseaux horaires ?	27
Comment gérer son patrimoine depuis l'étranger ?	28
Comment organiser son retour ?	29
2. Les études et la formation continue	31
<hr/>	
L'importance des études	31
Le choix des études supérieures	31
Mes premières conclusions	32
Le bon moment pour faire un MBA	35
L'executive MBA	35
La formation continue	37
La formation en entreprise	38
Le cadre à haut-potentiel	38

3. Se connaître soi-même et avancer avec les autres	41
L'état d'esprit de développement	41
La connaissance et le respect de soi	43
Le jugement des autres	44
Les croyances transmises par nos parents	45
L'attitude par rapport à l'autorité	47
L'appel des rêves	47
L'importance d'un mentor	48
Les accidents de la vie	50
Mes séminaires en Allemagne	50
La projection	51
Les familles d'âmes	51
Mes priorités dans la vie	52
La gestion du stress	53
La vulnérabilité	54
La demande d'aide	54
La taille du CEO	55
4. Mes relations dans quatre univers	57
L'univers de l'entreprise	57
L'univers du networking	62
L'univers de l'éducation	65
L'univers du partnership	67
Thème 2. LA VIE DE L'ENTREPRISE	71
1. L'alignement avec mes équipes	73
Comment bien choisir ses nouveaux collaborateurs ?	73
Comment prendre sa place quand on arrive comme nouveau CEO dans une équipe de direction existante ?	74
Comment faire pour que chaque membre de l'équipe accepte l'autre ?	75
Comment s'assurer d'avoir une équipe bien diversifiée ?	77

Comment gérer le tempo d'un comité de direction ?	79
Comment incarner les valeurs de l'entreprise ?	80
Comment travailler avec des hommes et les femmes dans l'entreprise ?	81
Comment gérer une crise grave dans l'entreprise ?	83
Comment aider ses équipes à se surpasser ?	85
Comment travailler en déléguant ?	86
Comment comprendre les raisons sous-jacentes qui rendent la relation difficile ?	88
2. Les outils d'évaluation du leadership	91
<hr/>	
Les trois caractéristiques d'un bon leader	91
Les différences entre un leader et un manager	93
Les tests de personnalité	94
3. La vente	101
<hr/>	
Le profil commercial	101
Le client a toujours raison	103
L'action commerciale	103
L'influence culturelle sur le métier commercial	104
Le CEO est le commercial N°1 de son entreprise	104
La vente est la principale raison de la réussite d'une entreprise	105
Les différentes énergies du cycle de la vente en B2B	105
Le chasseur et l'éleveur	106
Le Management des équipes commerciales	108
Réseau commercial interne et externe	109
La bonne santé commence par un bon suivi de l'activité commerciale	110
Les commerciaux ne sont jugés que sur leurs résultats	111
L'importance de la langue	111
Le plan de commissionnement des commerciaux	112
Le sens de la fête	114
4. Ma relation avec les stakeholders externes	117
<hr/>	
Les actionnaires et le Conseil d'Administration	117

Les fournisseurs	124
Les clients	126
Les syndicats	129
Les banquiers	130
<hr/>	
Thème 3. LES DÉFIS DE L'ENTREPRISE	133
<hr/>	
1. La croissance interne	135
<hr/>	
La croissance est une chose naturelle	135
Le cycle de vie d'une entreprise	135
Les clés de réussite de la croissance interne	138
Les différents types de croissance interne	140
L'efficacité de la croissance interne	143
2. La croissance externe	147
<hr/>	
Quand croître dans un marché saturé à un coût	147
Quand le risque financier est trop élevé	147
Quand la durée de la croissance organique est trop longue	148
Quand la croissance externe a deux secrets	148
Quand il faut choisir entre croissance interne ou externe	150
Quand la valeur d'une entreprise est liée à sa croissance	150
Quand il faut savoir s'arrêter à temps	151
Quand la croissance trop rapide comprend des risques	152
3. L'entreprise en transition	155
<hr/>	
De la vision à la transition	155
Le changement doit être un état d'esprit dans votre société	155
La gestion du changement	156
Les étapes du changement	157
4. L'aspect humain dans toute transition	167
<hr/>	
L'implication des cadres et des employés dans le processus de changement	168
L'importance de la diffusion de l'esprit du changement dans l'entreprise	169
Le changement et le chaos	170

Le changement et la charge de travail	171
Le respect de ses employés	172
Les bienfaits d'une entreprise en transition pour votre carrière	173
<hr/>	
Thème 4. L'ENTREPRISE ET LES CHIFFRES	177
<hr/>	
1. Votre tableau de bord	179
<hr/>	
2. Le réseau commercial et sa rentabilité	185
<hr/>	
Comment mesurer la vraie rentabilité de votre réseau commercial ?	185
Quels indicateurs peuvent devenir de faux amis ?	187
3. Le calcul de rentabilité et l'importance du Cash	191
<hr/>	
Comment définir facilement votre prix public tout en assurant votre marge brute ?	191
Comment calculer votre marge brute dans une société industrielle ?	192
Pourquoi le cash est-il l'élément clé de toute entreprise ?	193
Pourquoi suivre le DSO est pratiquement plus important que de suivre la balance âgée ?	195
4. La qualité et la satisfaction client	197
<hr/>	
La qualité est une affaire du CEO !	197
NPS, c'est quoi et ça sert à quoi ?	198
En quoi la satisfaction client et l'image de votre entreprise vont-elles de pair ?	200

CHAPITRE 4

Mes relations dans quatre univers

Comme CEO, nous avons cette chance d'entrer en contact avec beaucoup de monde, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la société qu'on gère. Par la force des choses, nous avons une image publique.

C'est la raison pour laquelle j'ai trouvé important d'approfondir dans ce chapitre le type de relations liées aux différents milieux dans lesquels je débambule : l'univers de l'entreprise, l'univers du networking, l'univers de l'éducation et l'univers du partnership.

L'univers de l'entreprise

— Ma relation avec mes actionnaires et mon conseil d'administration

Dans la presse professionnelle, on parle toujours du CEO comme si c'était lui qui décidait de tout et qui était aussi bien responsable des succès et des échecs d'une entreprise. Toutes les sociétés publiques et la plupart des sociétés familiales ont aussi un conseil d'administration.

Le conseil d'administration est un organe qui représente les actionnaires d'une société. Son rôle principal consiste à déterminer les choix stratégiques de l'entreprise et à contrôler les actions menées par son CEO et son équipe de direction. Il est composé d'administrateurs et d'un président. Dans les conseils d'administration que j'ai connus, une partie des administrateurs étaient eux-mêmes actionnaires et d'autres étaient indépendants.

Comme je l'ai écrit précédemment dans mon livre, cette relation CEO – Conseil d'Administration n'a pas toujours été évidente. En effet, les objectifs de certains de mes actionnaires étaient d'avoir à court terme un rendement de leur capital investi. Pendant des années, le dividende de Fountain était de ± 20 % sur l'EBITDA et ± 5 % par rapport au cours de l'action. En revanche, j'ai aussi connu des administrateurs brillants et bienveillants. Ils posaient les bonnes questions et étaient pertinents dans leurs suggestions.

Les conseils d'administration ont toujours été un contre-pouvoir bienvenu pour moi. Ils ont été, d'une part, un garde-fou empêchant mon ego de prendre trop de place ; d'autre part, ils ont été un puits d'idées et une source de motivation inépuisable.

Je vous conseille donc vivement si vous êtes CEO de vous assurer d'avoir à vos côtés un conseil d'administration ou du moins un conseil consultatif si vous êtes vous-même actionnaire à 100 %.

— L'importance de l'alignement avec ses actionnaires

Je ne vous dirai jamais assez l'importance d'être aligné, en tant que CEO, avec les intérêts et les valeurs des actionnaires.

Quand vous êtes nommé CEO, vos actionnaires vous demandent de redresser la barre, de générer de la croissance à long terme, d'augmenter l'EBITDA chaque année. Pendant des années, ces attentes étaient claires pour moi et un contact tous les deux mois avec mes actionnaires me convenait très bien. Jusqu'au jour où...

En 2019, où j'ai suivi une session de mentoring avec mon ami Etienne VDK. Il m'a demandé si j'étais aligné avec les vraies intentions de mes actionnaires et avec leurs peurs du risque. À cette époque-là, mes actionnaires étaient un groupe de Private equity

Après réflexion, je me suis rendu compte qu'à chaque réunion bimestrielle, on parlait des résultats et des avancements de la société sans vraiment avoir de conversation franche sur la question de savoir : « Et vous ? comment vous sentez-vous ? ».

C'est donc bien tard dans ma vie professionnelle que j'ai réalisé qu'un élément-clé pour sa réussite est d'être aligné avec ses actionnaires. L'alignement

est quelque chose d'une nature bien plus profonde qu'un accord sur un projet et ses objectifs.

— Être aligné, ça veut dire quoi ?

L'alignement, c'est un ensemble de choses qui représentent mes déclarations, ma ligne de conduite, mes comportements et enfin mes actions.

Pour ma part, j'ai toujours dit ce que j'allais faire et fait ce que j'avais dit. J'étais donc aligné avec moi-même et cela a toujours conditionné mon positionnement dans mon environnement professionnel.

En revanche, je ne me suis pas assez posé la question de savoir si j'étais aligné avec mes actionnaires. Avais-je la pleine conscience de ce qui se tramait dans leur tête ou de ce dont ils discutaient entre eux ?

La seule manière d'être aligné, c'est d'avoir régulièrement des conversations avec chacun d'entre eux et de toujours commencer la conversation par : « Comment te sens-tu aujourd'hui ? ».

— Comment gérer les différences d'opinion ?

La paix n'est pas l'absence de conflit, c'est la capacité à gérer les conflits par des moyens pacifiques.

Ronald Reagan

Il m'est arrivé plus d'une fois de ne pas être en accord avec ma direction ou mes actionnaires. Et vous, cela vous est-il aussi déjà arrivé ? Élémentaire mon cher Watson !

La question n'est donc pas tant de savoir si on est d'accord ou pas. La question est surtout de savoir comment on gère au mieux une différence d'opinion.

Voici quatre solutions. Je vous laisse le libre arbitre de votre choix.

* La première solution est celle où on se tait, on ne dit rien mais on n'en pense pas moins. Je l'ai souvent vécue avec mes propres collaborateurs. L'avantage que certains d'entre eux ont eu avec cette posture est de garder leur poste de directeur pendant plus de 30 ans !

- * La seconde solution n'est pas de se taire mais de remettre à plus tard sa réponse. Un CEO d'une multinationale suisse m'a raconté un jour comment il gérait son président propriétaire du groupe. Quand son président lui proposait de faire quelque chose qui ne lui plaisait pas, il lui répondait tout simplement : « *I will think about it* », « Je vais y réfléchir ». Remettre ma réponse à plus tard n'est pas mon style. Au niveau des valeurs, cela pourrait me faire passer pour un lâche. D'un autre côté, si le président était trop émotionnel au moment de la discussion, il était peut-être intelligent en effet de trouver une excuse et de remettre le sujet à plus tard.
- * La troisième solution est le départ. C'est une question de conscience. C'est une décision que l'on ne prend pas à la légère mais qui peut arriver quand toutes les autres options ont échoué pour revenir à un alignement actionnaire-CEO.
- * La quatrième solution est de gérer les différences d'opinions sans aller vers un conflit ouvert.

Les conflits surviennent généralement lorsque les gens ne sont pas d'accord sur quelque chose qui affecte leur propre intérêt ou active des peurs en eux. Le conflit n'est pas une chose entièrement négative. C'est une chose qui fait partie de notre la vie et finalement, de bonnes choses peuvent en sortir. Si un conflit existe avec vos actionnaires, c'est que quelque chose ne va pas bien avec l'état actuel des choses.

Une erreur courante que j'ai commise était de me sentir triste et en colère en fin de journée sans avoir pu gérer la situation au moment même.

Ce qui m'a aidé avec le temps, c'est d'essayer de me mettre à leur place, de leur demander comment ils ressentaient la chose, ce qui comptait le plus pour eux.

Si vous ressentez de la rage dans ces moments-là, ayez le courage de vous calmer. Sinon, votre langage corporel vous trahira et vous perdrez toute crédibilité.

Dites plutôt simplement comment vous vous sentez. Cela rendra votre message plus authentique. Mais n'oubliez pas d'accompagner votre message par un raisonnement approprié. Comme vous aurez désamorcé l'atmosphère

émotionnelle qui rôdait autour de la table, vous aurez amené vos interlocuteurs à une écoute plus rationnelle.

Un conflit correctement géré se traduit toujours par plus de clarté et de respect parmi les participants. Les problèmes ou embarras dont vous-même ou eux n'étiez pas conscients auparavant deviendront palpables, et donc, des solutions seront trouvées en toute sérénité.

— Le respect de soi-même et des autres

Dans la vie des affaires, chaque partie a ses propres objectifs : les actionnaires (du moins ceux qui ne sont pas eux-mêmes les gestionnaires de leur entreprise), les collaborateurs et le CEO. L'important est que les objectifs de chaque partie soient respectés par les autres parties prenantes.

L'objectif de l'actionnaire

L'actionnaire a mis son argent dans une entreprise qu'il ne gère pas lui-même. Son intérêt est évidemment la création de valeur à moyen et long terme tout en limitant son risque. Pour ce faire, il met en place un conseil d'administration qui se chargera de définir la stratégie ainsi que le contrôle de la bonne gestion de l'entreprise à travers un système d'audit. Je présume qu'expliqué ainsi, les autres parties prenantes devraient respecter cet objectif.

L'objectif des collaborateurs de l'entreprise

Les cadres, les employés et les ouvriers ont rejoint cette entreprise pour avoir un job dans lequel ils peuvent se développer et éventuellement évoluer. À la signature de leur contrat d'embauche, ils se sont engagés à donner de leur temps, intelligence et énergie. En contrepartie ils reçoivent un salaire, des vacances payées et un parachute en cas de licenciement. Quels sont les besoins des collaborateurs ? Ils veulent recevoir des objectifs clairs, un outil de travail performant, un environnement de travail plaisant, des collègues sympathiques, et surtout, le sentiment d'être valorisé et respecté par leur hiérarchie.

J'ai entendu un jour quelqu'un me dire que l'actif d'une entreprise la quittait à 17h. Le personnel de votre entreprise est donc son principal actif. Je présume qu'expliqué ainsi, les autres parties prenantes devraient respecter cet objectif.

L'objectif du CEO

Enfin il y a vous, le CEO. Votre but est de relever le défi que vous a confié le conseil d'administration. Construire et faire évoluer votre business avec une croissance du chiffre d'affaires et des profits. Ce rôle est à la fois très gratifiant et à la fois très ingrat. En effet, vous dépendez de l'accord de l'actionnaire pour injecter plus de capital ou pour augmenter votre niveau d'endettement et vous dépendez de vos collaborateurs pour la bonne réalisation sur le terrain de la stratégie que vous aurez développée et des objectifs que vous aurez fixés. Dans leur livre *Strategy Beyond the Hockey Stick*, Chris Bradley, Martin Hirt, and Sven Smit ont écrit la chose suivante : « Ce que le PDG a sous contrôle sont les grandes impulsions de l'entreprise et cela ne représente que 45 % des performances de son entreprise ».

Pour avoir dirigé sept entreprises, je peux vraiment vous assurer que c'est le CEO qui fait la différence. Bien qu'il n'ait pas les mains libres pour tout, il a la capacité de bien s'entourer, de bien motiver, de bien organiser et de bien communiquer. C'est lui qui a le plus de leviers en main pour faire réussir ou pour planter une entreprise.

Je présume qu'expliqué ainsi, les autres parties prenantes devraient avoir du respect pour leur CEO.

L'univers du networking

*Dis-moi qui tu fréquentes,
je te dirais qui tu es.*

Proverbe français—origine inconnue

Une des clés pour devenir CEO et réussir comme CEO est d'avoir un réseau de haute qualité et de pouvoir l'utiliser à bon escient.

— Comment bâtir son réseau ?

Je suis rentré à 40 ans en Belgique au milieu des années quatre-vingt-dix après avoir pratiquement passé 15 années à l'étranger. Autant vous dire que je

n'avais pas de réseau à mon arrivée. Quelques années plus tard, je pouvais appeler n'importe qui en Belgique au téléphone et obtenir un rendez-vous. Comment ai-je procédé ? J'ai procédé par la méthode « escargot » ou « spirale ».

En arrivant comme CEO de PCB, je me suis tout de suite proposé de devenir membre actif à l'ANGR (Association nationale des grossistes-répartiteurs de spécialités pharmaceutiques). Cette association faisait partie d'une structure plus globale, la FEDIS, actuellement Comeos, l'organisation qui représente tout le secteur de la distribution en Belgique.

Comme j'avais 3000 pharmaciens comme clients, j'ai pris contact avec le président de l'APB, la fédération nationale des pharmaciens.

Dans la mesure où je distribuais l'ensemble des médicaments en Belgique, j'ai organisé un déjeuner-conférence en invitant tous les CEO des sociétés pharmaceutiques implantés en Belgique à écouter mon président spécialement venu de France pour être le conférencier du jour. Plus de 90 % des CEO ont répondu à l'appel, trop contents d'avoir une occasion de rencontrer leurs collègues et concurrents.

Rien qu'avec mon réseau professionnel direct, j'avais réussi en moins d'un an à me faire connaître par tous les dirigeants en Belgique liés au secteur pharmaceutique et à celui de la distribution.

En parallèle, je me suis fait parrainer pour devenir membre du Cercle Royal Gaulois et du Cercle de Lorraine. Ce sont des cercles qui réunissent une certaine élite de la société en Belgique. Mon but en devenant membre n'était pas de faire des affaires mais de rencontrer mes pairs et des personnes d'autres horizons.

Le fait de passer une soirée agréable avec des personnes intéressantes et attachantes vous ouvre des horizons nouveaux. Sans le faire exprès et de façon désintéressée, je me suis rendu compte des années plus tard que je connaissais personnellement des CEO actifs dans des secteurs autres que le mien, mais surtout que je pouvais faire appel à eux si j'avais besoin d'un renseignement ou d'une aide spécifique. Des années plus tard, j'ai contribué au démarrage du Cercle du Lac à Louvain-la-Neuve avec 29 autres coopérateurs. Sa mission principale était de favoriser le networking et de développer le tissu entrepreneurial.

Ensuite, il y avait tous les événements organisés par ce qui s'appelle actuellement les big 4 : Deloitte, EY, KPMG et PwC. Par ma présence à ces événements, je découvrais encore d'autres personnes du monde des affaires de Belgique.

Ce que j'ai fait en partant de zéro, chacun d'entre vous peut le faire à son niveau. Je vous conseille vraiment de suivre ma méthode « escargot » ou « spirale ». Regardez d'abord au sein de votre secteur d'activité ou de votre métier quelles sont les associations qui existent et faites-vous membre. Faites d'abord le plein dans votre secteur d'activité et/ou dans tout ce qui touche votre métier.

En parallèle, rejoignez un des service clubs tels que le Kiwanis, le Lions Club, le Rotary ou la Table Ronde. D'une part, vous rendrez service à la communauté en participant activement aux œuvres qu'ils soutiennent, et, d'autre part, vous agrandirez votre réseau d'amis et d'affaires.

Puis, n'hésitez pas à demander à être invité aux grands événements organisés par les big 4 ou d'autres organisations.

Je n'ai pas mentionné l'utilisation des réseaux sociaux tels que LinkedIn. Pour moi, ce sont des outils formidables pour entretenir un réseau existant, mais pas pour le construire. En effet, je crois vraiment aux contacts sociaux en présentiel. La période COVID-19 n'a évidemment pas été très favorable de ce point de vue. Mon conseil est de vous encourager à nouer et renouer des contacts sous la forme de rencontres physiques (sans jeu de mots, svp 😊).

— Un réseau, cela s'entretient

L'art de faire connaissance est une chose, mais le plus grand challenge est d'entretenir son réseau. Je dois avouer qu'avoir dirigé plusieurs sociétés œuvrant dans des secteurs bien différents et dont le siège était chaque fois dans une autre du pays ne m'a pas facilité la chose. La Belgique est un pays où il y a deux réseaux : un pour les néerlandophones et un autre pour les francophones. Très rares sont ceux qui font partie des deux, ce qui est mon cas.

Demander

Nous aimons tous aider, c'est inscrit dans nos gènes. À l'époque où les GPS n'existaient pas, on pouvait demander notre chemin à n'importe qui sur

la route. La même chose est valable dans la vie professionnelle. N'hésitez pas à demander, vos vœux seront souvent exaucés.

Remercier

Cela peut vous paraître bizarre, mais beaucoup de gens oublient de remercier la personne qui leur a rendu service. En affaires, il y a des gestes qui comptent bien plus que tout. Remercier quelqu'un doit être notre réflexe professionnel le plus important. Oubliez cela et, non seulement vous perdrez votre réseau, mais en plus, vous mettrez en difficulté les personnes qui vous ont mis en contact. Et donc remerciez, remerciez, remerciez. C'est gratuit et cela fait tellement plaisir.

Donner du feed-back

Souvenez-vous quand vous avez rendu un service à quelqu'un ou que vous l'avez introduit chez une de vos connaissances. N'avez-vous pas éprouvé ce besoin de connaître la suite des événements ? La réponse est « oui, évidemment ! ». De même, si une personne vous rend un service ou vous introduit auprès de quelqu'un afin d'aboutir à un poste ou à un nouveau business, la moindre des choses est de la tenir au courant de la suite des événements. Même si l'affaire se conclut six mois plus tard, prévenez toutes les personnes qui vous ont aidé à l'acquérir. Rien n'est plus vexant pour quelqu'un d'avoir passé une ou deux heures avec une personne en recherche d'un job et d'apprendre ensuite par la presse, quelques semaines ou quelques mois plus tard, qu'il a été nommé CEO dans telle ou telle société. J'ai moi-même vécu cela et je puis vous dire que la prochaine fois que cette personne me demandera un service, je serai aux abonnés absents.

L'univers de l'éducation

— Les 7 vies du chat – ou comment je suis devenu un jour professeur

L'annonce

C'était en 2005. J'avais demandé à Jean-Pierre B. professeur de Solvay Brussels School of Economics & Management de préparer une Master class pour certains de mes cadres chez Fountain.

Durant la préparation de cette formation, Jean-Pierre et moi-même avons appris à nous connaître et nous apprécier. Un jour, Jean-Pierre m'a dit : « Toi Pascal, qui as vécu et travaillé dans trois continents, voudrais-tu donner cours dans un programme MBA de notre Université au Vietnam ? Le cours serait « Intercultural relations & negotiation ».

Je lui ai répondu que je n'avais jamais donné cours de ma vie. Il m'a alors rétorqué : « M'enfin Pascal, ce n'est pas si difficile que ça ». J'ai accepté sa proposition et me suis embarqué dans une nouvelle aventure... Durant 6 mois, je me suis documenté et j'ai préparé un syllabus et des slides.

L'été est arrivé et je suis parti en avion pour le Vietnam. Mes premières heures à Saigon étaient très émotionnelles. J'avais ouvert une filiale dans ce pays 15 années auparavant. Tout avait tellement changé...

Le cours

Après dix-sept heures de vol, je suis arrivé à Saigon. Puis, les cours ont commencé, 3h par jour pendant 6 jours avec un groupe d'étudiants, tous managers et déjà assez hauts placés dans leur société. Je me souviens n'avoir quasiment pas mis le nez dehors pendant toute la semaine, étant tellement occupé à peaufiner mon cours et tous les exercices.

Cependant, j'ai rarement ressenti dans ma vie ce sentiment d'exaltation pendant et après chaque cours. J'avais en face de moi des hommes et des femmes brillants. Il y avait une interaction fantastique entre nous. J'apprenais au travers d'eux plein de choses sur leurs us et coutumes. Tout avait tellement changé en quinze ans. Pour ma part, j'étais mis dans une situation où je devais partager de la connaissance et où je n'étais plus du tout dans un contexte professionnel. Dans une entreprise, c'est la hiérarchie qui évalue les cadres sans contrepartie. Ici, c'est moi qui allais être évalué par mes étudiants. Finalement, j'ai appris qu'à la fin de leur année, ils m'avaient élu « meilleur prof. ». Quelle fierté !

Depuis lors, je suis retourné chaque année au Vietnam, sauf en 2020 à cause de la COVID-19. Depuis 2017, je donne un nouveau cours : « Managing the Future ».

Quand la vie vous propose des challenges, n'hésitez pas à les accepter à bras ouvert. Sortez de votre zone de confort. Vous recevrez en retour beaucoup plus que ce que vous avez donné.

— La transmission va dans les deux sens

Ce dont je me suis rendu compte, c'est que pendant des années, j'ai reçu, j'ai appris et j'ai grandi. À 50 ans, la vie m'a donné l'occasion d'inverser la situation et de partager mon savoir et mes expériences à autrui.

Je me suis rendu compte que je pouvais accompagner le cours théorique que j'avais préparé à partir de situations vécues personnellement aux USA, en Europe et en Asie. Les étudiants, tous managers, pouvaient ainsi converser avec un CEO et échanger sur tant de sujets liés aux soucis quotidiens rencontrés dans la vie de l'entreprise chez eux.

Personnellement, ces voyages annuels, ces dernières 14 années, m'ont permis de suivre, année après année, l'évolution fantastique de l'Asie et du Vietnam en particulier. Quelle leçon pour nous, Européens, à qui tout est dû, de voir que là-bas, les familles se saignent à blanc pour payer les meilleures études à leurs enfants. C'est si enthousiasmant de les voir si motivés à travailler sans relâche afin que leurs enfants puissent avoir une meilleure vie qu'eux. C'est tellement interpelant de voir que sur beaucoup d'aspects, le Vietnam est en avance sur nous. Par exemple, sur l'utilisation de nouvelles technologies. Quelle joie, pendant mes séjours là-bas, de donner des conférences à des membres Alumni Solvay dont la plupart ont si bien réussi dans la vie. Quel plaisir de partager avec eux nos expériences communes de CEO, de réaliser combien les choses là-bas sont si différentes et, en même temps, si semblables aux nôtres. Quelle chance surtout de voir le Vietnam de l'intérieur et d'y avoir fait de bons amis.

L'univers du partnership

— Comment je suis devenu consultant ?

Il y a des gens, dans votre vie, qui ont le talent de vous sortir de votre zone de confort. Dans mon cas, cette personne s'appelle Jean-Pierre B. En septembre 2019, durant notre dîner trimestriel, Jean-Pierre me dit : « Pascal,

tu comptes rester encore longtemps dans le métier de CEO ? Tu n'en as pas marre de devoir rapporter à des actionnaires ? Pourquoi ne deviendrais-tu pas consultant ? Tu reprendras ainsi ta vie en main ». Son conseil venait à point nommé car j'étais en train de passer la main à un jeune cadre qui reprendrait mon poste de CEO en janvier 2020. Étant un acteur du changement, je venais de réécrire mes objectifs pour les cinq années à venir avec comme mission : inspirer et motiver les gens à voir que tout est possible et leur transmettre le pouvoir d'action.

La vie est bien faite, le 1^{er} janvier 2020, je commençais ma première mission comme consultant pour une belle société familiale présente dans le textile. Quelques mois après, en juillet, j'ai fait une rencontre par le plus grand des hasards qui m'a amené à m'associer avec un groupement de top consultants ayant la même vision que la mienne.

— Quelles sont les grandes différences entre le métier de CEO et celui de consultant ?

La première différence est que le patron, c'est mon client et pas moi. C'est lui qui décide des dates de réunion ; c'est lui qui décide de la vitesse du changement ; et c'est lui qui décide des priorités. La première qualité de tout ex-CEO, c'est d'avoir l'humilité nécessaire de reconnaître qu'il n'est plus aux commandes et qu'il est là pour aider au rythme du client et non au sien. La seconde qualité nécessaire est de toujours se poser la question : comment puis-je aider ? Comment puis-je inspirer ? Quelle expertise puis-je apporter à mon client ? Le fait d'être naturellement structurant dans ma façon de travailler m'aide beaucoup dans ce nouveau métier.

— Que m'apporte ma nouvelle expérience comme associé ?

La première impression que j'ai eue en rentrant dans un partnership, c'est le sentiment de ne pas me sentir seul. Nous avons deux réunions par semaine, entrecoupées de plusieurs brefs échanges journaliers. Quel plaisir de se retrouver entre pairs, de se comprendre à demi-mot, d'être chacun complémentaire à l'autre, autrement dit, d'être tous alignés.

La seconde impression que j'ai eue est le fait de ne pas devoir se vendre soi-même mais plutôt de proposer un service qui, selon les besoins du prospect, peut être effectué par l'un ou l'autre consultant en fonction de son expertise propre.

La troisième impression que j'ai eue est de me sentir responsable vis-à-vis de mes collègues. Si je m'engage à appeler un de mes contacts, je tiens cet engagement. Cela nous donne tous un boost dans notre travail quotidien.

Et pour moi ? Une nouvelle page s'ouvre dans ma vie professionnelle.



À propos de l'auteur

Pascal Guillaume, conseiller de dirigeants d'entreprises, agent structurant, conférencier international, est né et a grandi à Gand, au nord de la Belgique, dans une famille francophone. Il est diplômé d'une master en sciences économiques appliquées de l'Université d'Anvers et MBA de la Stern School of Business de New York University.

Plus jeune, il rêvait d'être un citoyen du monde. Ce rêve est devenu réalité lorsqu'il a rejoint une grande multinationale française en informatique.

Il a d'abord commencé en France, puis a rapidement été promu pour une opportunité à New-York. En 1990, toujours au sein de la même société, il est monté au poste de Managing Director de Bull Far East basé à Singapour. C'est en 1995, après 13 ans à l'étranger, qu'il est finalement revenu en Belgique.

Cette expérience internationale lui a apportée trois enseignements qui sont restés ancrés dans sa dynamique :

1. Être un pionnier dans l'utilisation des technologies numériques permet d'être plus efficace dans son travail.
2. Apprendre à travailler dans un monde en évolution rapide est primordial.
3. Prendre en compte les spécificités culturelles au sein des entreprises internationales est essentiel pour une collaboration constructive.

Ses 25 années d'expérience en tant que CEO pour différents groupes internationaux, familiaux et cotés en bourse, lui ont permis de diagnostiquer rapidement les problèmes essentiels à résoudre afin de les rendre pérennes.

Dans toutes les entreprises qu'il a eu la chance de diriger, il a toujours été primordial pour lui de dynamiser les équipes, de les aider à regarder vers l'avenir et de combiner les ressources de différents départements afin de créer des synergies stimulant le travail sur des projets communs.

Depuis 2006, il est professeur dans le programme MBA de la Solvay Brussels School of Economics and Management au Vietnam. Il y donne cours sur « Managing the Future ».

Devenu consultant depuis 2020, il accompagne les dirigeants à traverser les grandes phases de la transformation de leur entreprise : croissance accélérée, internationalisation, transmission et intégration après fusion.