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**
1. L'expatriation	19
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
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 membrede 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
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
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
Les actionnaires et le Conseil d'Administration 117

Les fournisseurs 124
Les clients 126
Les syndicats 129
Les banquiers 130

Thème 3. LES DÉFIS DE L'ENTREPRISE 133

1. La croissance interne 135

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

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

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

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

Thème 4. L'ENTREPRISE ET LES CHIFFRES 177

1. Votre tableau de bord 179

2. Le réseau commercial et sa rentabilité 185

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

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

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 3
L'entreprise en transition

Vous avez probablement déjà connu, dans votre entourage, une entreprise qui a pris des initiatives pour améliorer son efficacité ou régler des problèmes clés. Il lui aura donc fallu apporter des changements à ses processus et à son organisation. Cela s'appelle le Change Management ou la gestion du changement.

De la vision à la transition

Lorsqu'un nouveau CEO est nommé à la tête d'une entreprise, à la suite d'une acquisition ou d'un changement de génération, son conseil d'administration posera sûrement la question : où voulons-nous être d'ici cinq ans ?

Ce sera le rôle du CEO de leur présenter une vision. Une fois acceptée, elle sera clairement communiquée en interne afin de mobiliser et de motiver le personnel à suivre son dirigeant dans sa vision et les objectifs qui l'accompagnent.

La vision sera ensuite déclinée dans un plan stratégique qui lui-même se traduira par une feuille de route à suivre. Souvent, on fera appel à des emprunts et/ou à une augmentation de capital pour financer ce plan. Toutes les composantes de l'entreprise ainsi que les parties prenantes seront donc affectées par ce projet ambitieux.

Le changement doit être un état d'esprit dans votre société

Le monde autour de nous est disruptif. L'arrivée de nouvelles technologies et de nouvelles habitudes de consommation oblige les entreprises à s'adapter

ou à disparaitre. L'arrivée de la COVID-19 a encore accéléré le phénomène. Si notre monde actuel est en perpétuel mouvement, il est normal que chaque entreprise puisse saisir les opportunités qui se présentes à elle. Les organisations étant composés de femmes et d'hommes, il est important que chaque personne soit imprégnée d'un état d'esprit qui la mette à l'aise avec le changement sous toutes ses formes. J'ai l'impression que la génération Millenium a cet état d'esprit. Malheureusement, il n'en est pas du tout pareil des autres générations qui composent le management actuel des entreprises. Il est donc primordial que tout changement soit accompagné d'une feuille de route bien claire et bien organisée afin de réduire au maximum le stress provoqué par l'inconnu.

La gestion du changement

— Les principales raisons de l'échec d'un programme de changement

Savez-vous qu'environ 70% des programmes de changement n'atteignent pas leurs objectifs ? Savez-vous pourquoi ? Les trois raisons sont :

1. La résistance au changement des employés.
2. Le manque de soutien de la direction.
3. Le manque de management de projet et d'outils d'aide à la transformation tels que :

La planification

- Une planification incontrôlable ou confuse.
- Des estimations trop optimistes.
- Des ressources surchargées.
- Une planification trop rigide.

L'organisation et la coordination

- Une structure inappropriée.
- Des responsabilités mal définies.

- Des ressources clés non disponibles.
- Un désengagement des managers fonctionnels.
- Une communication non adaptée.

L'exécution

- Des projets arrêtés en cours de route.
- Des changements non contrôlés.
- Une complexité mal estimée.
- Des objectifs déséquilibrés.
- Un manque de formation.
- Un projet bien documenté mais non suivi d'actions concrètes.

Le pilotage

- Un manque d'autorité du programme manager qui doit superviser le bon déroulement et l'avancement de tous les projets.
- Une mauvaise communication et coordination.
- Une incohérence entre les projets en cours.
- Le manque d'actions correctives.

Les étapes du changement

— La première étape consiste à mettre un cadre en place

Le sponsor

Tout programme de changement commence par une stratégie clairement définie. On regarde ensuite la situation actuelle et on fait la liste de tous les projets à faire et de toutes les étapes à suivre pour atteindre la ligne d'arrivée.

La règle absolue pour que le management du changement soit une réussite est l'implication inconditionnelle du CEO ! J'ai vu souvent autour de moi que dès qu'il s'agissait d'implémentation de projets informatiques, certains CEO la déléguaient à la direction informatique. C'est une grave erreur car un projet informatique doit refléter les besoins d'une nouvelle stratégie et d'une

nouvelle organisation dans le travail. La personne qui est la mieux placée pour répondre aux questions est donc forcément le CEO.

Son rôle consistera à :

* Être le responsable du programme global ;
* Fournir des conseils stratégiques ;
* Arbitrer en cas d'incohérence ou de conflit majeur de priorité.

Le comité de pilotage

La plupart des entreprises n'ont pas toujours les ressources nécessaires pour investir dans leur avenir : elles mettent tout l'accent sur le présent. En effet, ce sont les opérations quotidiennes qui génèrent le bénéfice. Le défi est donc de travailler sur l'avenir tout en assurant le présent.

C'est pour cela que je vous suggère de mettre en place un comité de pilotage à côté du comité de direction, lequel fonctionnera normalement et poursuivra son agenda comme d'habitude. Le comité de pilotage se réunira à d'autres moments et pourra être composé d'autres membres (cadres supérieurs) en fonction des sujets traités.

Son rôle consistera à :

* Valider le portefeuille de projets ;
* Suivre le bon déroulement des projets ;
* Décider des orientations opérationnelles et des accommodement à faire ;
* Examiner et valider les principales réalisations des différents projets ;
* Prendre les décisions ;
* Décider des prochaines étapes et actions.

Le Program Manager

J'ai remarqué dans les différentes sociétés où j'ai travaillé que s'il n'y a pas un responsable du programme de changement, les choses n'avancent pas et tournent en eau de boudin.

Il faut vous imaginer qu'un cadre qui a accepté la responsabilité de porter un projet à bien, n'y est souvent pas préparé. Il a donc besoin de quelqu'un qui

le tient par la main et le guide. C'est aussi lui qui doit s'assurer que les présentations qui seront faites au comité de pilotage soient structurées et complètes.

Je vous suggère donc de prendre quelqu'un de l'extérieur qui en a l'habitude. Son travail ne sera pas toujours un plein temps. En fonction de la taille de votre entreprise et des projets, un jour semaine pourrait aussi suffire.

Son rôle consistera à :

* Encourager et coordonner ;
* Orchestrer la livraison réussie des projets (timing et objectifs) ;
* Suivre l'avancement des projets en étant en relation étroite avec leurs responsables ;
* Organiser et systématiser le reporting ainsi que les préparatifs du comité de pilotage ;
* Faciliter la communication et la mobilisation des troupes.

Le chef de projet

Tout projet doit avoir un responsable unique. On l'appelle chef de projet. Sa principale qualité ne doit pas être de connaitre à fond le domaine dans lequel il devra piloter son projet mais de gérer une équipe et de tenir ses engagements en termes de timing. Il doit donc être structuré, crédible, axé sur les résultats. Sa contrainte majeure sera de combiner son travail de tous les jours avec la gestion de son ou ses projets.

Son rôle consistera à :

* être maître de son projet ;
* faire des propositions au comité de pilotage ;
* suivre la progression de son projet.

En résumé : l'objectif du changement est intangible mais les moyens peuvent évoluer en cours de route.

Le plus important pour le CEO est de bien comprendre que pour la majorité des chefs de projet, c'est leur première aventure dans l'inconnu ; les motiver et les écouter sera la clé du succès !

— La seconde étape consiste à choisir les bonnes personnes

Afin de réussir votre management du changement, vous devez pouvoir sortir des équipes de leur hiérarchie et de leur organisation traditionnelle. C'est pour cela que le choix des cadres et employés doit se faire au plus haut niveau afin d'éviter des décisions de baronnie. Vous mettez en œuvre une structure de type missile «parallèle» à votre organisation.

Prenez la liste de votre personnel et indiquez derrière chaque nom son niveau 1, 2 ou 3.

* **Niveau 1** : un manager capable de conduire un projet de A à Z. Il ne doit pas nécessairement être un expert sur le thème du projet lui-même ;
* **Niveau 2** : un cadre ou un employé ayant une expertise dans le domaine du projet qui peut livrer quelque chose par lui-même ;
* **Niveau 3** : quelqu'un qui peut apporter une contribution spécifique mais qui n'est pas en mesure d'assumer une responsabilité sur le sujet. Par exemple : l'ouvrier spécialisé qui connait l'outil comme sa poche. Si on oublie de lui demander son avis, tout votre projet risque de se planter.

— La troisième étape sera la mise en place d'outils de pilotage

Plusieurs d'entre vous ont déjà été confrontés à des outils classiques de pilotage de projets. Vous en trouverez pléthore sur le Web. Je ne vais donc pas trop m'étendre sur les outils classiques. Par contre, je parlerai de certains outils que j'ai mis en place qui faciliteront le bon déroulement de votre programme de changement. Je vous donnerai trois conseils fondamentaux.

La liste de projets

La première chose à faire est de répertorier dans un tableau Excel tous les projets que vous estimez nécessaires pour que votre organisation soit dans quelques mois ou quelques années en phase avec votre plan stratégique. Le projets peuvent être de toute nature : ressources humaines, commercial, marketing, production, R & D, logistique, finance, reporting, informatique, fournisseurs, etc..

Vous allez très vite arriver à une liste de vingt, voire cinquante projets. C'est là que les problèmes commencent. Comment mettre les priorités ? Vous

aurez des projets faciles qui peuvent être des « quick wins » et d'autres qui sont fastidieux et coûteux.

Premier conseil. Mettez un score avec des couleurs : une lettre = vert, deux lettres = orange, trois lettres = rouge.

S Pas stratégique	**SS** Stratégique	**SSS** Très stratégique
I Pas important	**II** Important	**III** Très important
U Pas urgent	**UU** Urgent	**UUU** Très urgent
D Pas difficile	**DD** Difficile	**DDD** Très difficile
C Faible coût	**CC** Cher	**CCC** Très cher
T Moins de 3 mois	**TT** 3 à 6 mois	**TTT** 6 mois et plus

Une fois que vous aurez fait cet exercice, vous verrez immédiatement à travers les couleurs quels sont les projets faciles, peu coûteux et avec un résultat rapide, et d'autres très stratégiques, très coûteux, très difficiles et qui prendront du temps. En fonction de vos objectifs, de vos ressources et de vos moyens, il vous sera déjà plus facile de faire un choix sur les premiers projets que vous allez entamer.

Exemple :

Migration informatique	**SSS**	**III**	**U**	**DDD**	**CCC**	**TTT**
Nouveau Showroom	**S**	**III**	**UUU**	**D**	**C**	**T**

L'occupation des équipes

Pour chaque projet que vous aurez choisi, il vous faudra nommer un responsable de projet. À son tour, il devra nommer son équipe. Il aura une petite équipe stable et pour certains sous-projets, il rajoutera des noms en fonction des compétences requises.

Second conseil. Vous allez vite vous apercevoir que pour une grande majorité des projets choisis, ce sont toujours les mêmes noms qui apparaissent. Obligez-vous, en accord avec le chef de projet, à estimer le temps nécessaire par semaine pour chaque personne présente dans un projet. Comptez au minimum une demi-journée par semaine.

Listez vos projets et les noms de vos employés ainsi que le temps passé par chacun par projet

Nom	**Jours/ semaine**	**Projet 1**	**Projet 2**	**Projet 3**	**Projet 4**	Etc.
Jean	2,5 jours	0,5	0,5	1,75	1,75	
Marie	2,0 jours	0,5	1,0	/	0,5	
David	1,0 jours	0,5	/	1,5	/	
Anne	1,5 jours	/	0,5	/	/	
Etc.						

Vous voyez immédiatement qu'il y a un problème avec Jean car il lui est impossible de quitter ses tâches journalières plus de trois demi-journées par semaine et on lui en demande cinq. En effet, il est directeur dans l'usine et ses absences répétées pourraient nuire à la production. Il vous faudra donc choisir quel projet sera remis à plus tard afin que votre business actuel puisse continuer à tourner.

La semaine idéale

Personnellement, j'ai toujours eu des difficultés à retenir mentalement les réunions planifiées une fois toutes les trois semaines ou tous les seconds

mardis du mois. Je suis sûr que je ne suis pas seul dans ce cas. Le cerveau humain à tendance à ne retenir qu'un même moment dans une semaine type. Par exemple : j'ai ma gym tous les mercredis soir et samedis matin. Je vous assure, il ne m'est jamais arrivé de l'oublier. La même chose est valable pour les réunions de travail des groupes de projets. Si le responsable décide que les réunions auront lieu tous les mardis après-midi, non seulement l'équipe de son groupe de projet ne l'oubliera pas, mais ses collègues du boulot non plus.

* Où est Jean ?
* Ben, c'est mardi après-midi aujourd'hui, il travaille avec son équipe sur son projet.

Troisième conseil. Obligez toutes vos équipes de projets à s'organiser en semaine idéale. La vie sera ainsi plus simple pour tout le monde.

La fiche projet

Donner un nom à un projet est facile. En revanche, le décrire en détail ainsi que les objectifs que l'on veut atteindre l'est beaucoup moins.

C'est néanmoins un exercice indispensable pour s'assurer que tout le monde comprenne la même chose. Le nombre de projets avortés par manque de clarté dès le début sont légion.

Vous trouverez facilement sur le Web plusieurs types de fiches de projets. En résumé, une fiche projet doit contenir les points suivants.

* Description du projet ;
* La liste des membres ;
* Les objectifs à atteindre ;
* La liste des sous-projets avec leur date de début et de fin ;
* Les risques possibles ;
* Le coût du projet ;
* Les signatures du chef de projet, du programme manager et du sponsor (CEO) afin de s'assurer que tout le monde a compris la même chose et que tout le monde est d'accord.

Le planning

Tous les projets devront forcément être mis dans un calendrier afin de pouvoir avoir une vue de leur chevauchement mais aussi pour tenir compte des périodes de vacances etc.

	Projet 1	**Projet 2**	**Projet 3**	**Projet 4**	**Projet 5**
Janvier					
Février					
Mars					
Avril					
Mai					
Juin					
Juillet					
Août					
Septembre					
Octobre					
Novembre					
Décembre					

À propos de l'auteur

Pascal Wuillaume, 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.