

wiKane



Sommaire

| | | |
|------|---|--|
| page | 2 | Wikane, un spécialiste des stratégies de croissance pour PM E |
| page | 3 | “La plupart des PME visent l’équilibre, pas le développement” |
| page | 4 | Les métiers du management revisités par la croissance |
| page | 5 | Une croissance qui ressemble à l’entreprise... et à son dirigeant |
| page | 6 | Qui sont les consultants Wikane ? |
| page | 7 | Témoignages |
| page | 8 | Références |
| page | 9 | Wikane, tête de réseau, faits et chiffres |

Wikane, un spécialiste des stratégies de croissance pour PME

Accompagner les PME B to B à fort potentiel dans la mise en place d'une croissance rapide (15 % par an et plus) et régulière : c'est l'objectif de Wikane, un réseau européen créé en octobre 2005. Il regroupe à ce jour une cinquantaine de bureaux en France et 5 implantations à l'étranger.

Développer une entreprise de manière durable est affaire de potentiel et de méthode, plus que de conjoncture. C'est la conviction des franchisés Wikane, anciens dirigeants de PME, cadres de direction ou consultants confirmés, qui mettent en place des stratégies de croissance dans les PME en jouant sur cinq leviers : la stratégie, la finance, le marketing, le commercial et l'organisation.

Un concept éprouvé depuis 28 ans

Cette démarche systémique et globale, menée dans le cadre de collaborations de longue durée (un an minimum), se traduit pour le dirigeant par de multiples bénéfices : gain de chiffre d'affaires, démarrage, résultat, valorisation accrue de la société, de sa marque etc.

Le concept Wikane a été développé et amélioré depuis 30 ans par Michel Courtois, qui a accompagné la croissance d'une trentaine de PME B to B : construction, agro-alimentaire, immobilier, négoce en gros, fabrication de meubles... Wikane a également contribué à une success story, celle de la société suisse MCI (organisation d'événements, Genève), passée en quinze ans de 15 à 2000 salariés.

Quand la croissance sert de cap à l'entreprise

En pratique, la démarche s'appuie sur un diagnostic de l'entreprise et de son marché, en statique et en dynamique (projection à cinq ans). Ce diagnostic donne naissance à une recommandation stratégique et à des plans d'action que le consultant Wikane pilote ; par exemple l'évaluation de l'entreprise, le renforcement des fonds propres, la diversification de l'offre, la création d'un back-office commercial, l'optimisation des ressources internes, etc.

“Ces actions ne sont pas dictées par l'actualité du moment, mais par un axe stratégique de développement qui sert de cap à tous, précise Michel Courtois. Notre démarche, qui fait une large part à l'anticipation, évite par exemple aux PME en plein essor d'être piégées par le fameux effet de ciseaux”.

Internationalisation du réseau

Le réseau Wikane compte à ce jour une cinquantaine de bureaux en France et 3 implantations internationales (Suisse, Belgique, Espagne). Interlocuteurs directs du dirigeant, auquel ils rendent compte régulièrement du travail effectué, ils peuvent intervenir à plusieurs pour des missions de grande ampleur ou nécessitant une expertise pointue. Car Wikane se positionne aussi sur l'accompagnement des grandes étapes de la vie de l'entreprise : cession, transmission, croissance externe ou développement à l'export.

“La plupart des PME visent l'équilibre, pas le développement”

Pourquoi un réseau qui
“accompagne la croissance”
des PME, alors que toute
entreprise a vocation à
grandir et à faire du profit ?

Il y a un fossé énorme entre les grandes entreprises, qui affichent clairement leur appétit de croissance, et la plupart des PME. Dans ces dernières, le quotidien est d'abord fait d'urgences : un produit à mettre au point, une certification à renouveler, un recrutement à faire... L'objectif “croissance” vient très loin derrière. Et quand le dirigeant établit son budget pour l'année suivante, il vise la couverture de ses charges bien plus que le profit : ce dernier est considéré comme un bonus, qu'on décroche ou non selon les années.

Pourtant, les PME
françaises et européennes
sont réputées pour leur
dynamisme et leur potentiel
de création d'emplois...

Je parlerais plutôt de réactivité : beaucoup de PME se créent et toutes sont capables de faire face rapidement à un contexte changeant. Mais faire face, ce n'est pas anticiper et prendre son destin en main. Une PME qui veut réellement s'engager dans une logique de croissance doit se fixer un cap qui ordonnera ensuite toutes les décisions. Très peu y parviennent.

Pourquoi Wikane se
positionne-t-elle sur
ce créneau ?

En vingt-sept ans d'activité dans le milieu des PME, j'ai rencontré d'innombrables sociétés qui n'exploitaient pas leur potentiel ; c'est ce que j'appelle les “belles endormies”. Elles peuvent vivoter pendant des années. Mais dès qu'elles s'installent dans une culture de croissance, elles se mettent à grandir plus vite que leur marché et connaissent couramment des progressions annuelles de 15 %, voire davantage.

Si ces PME ont un potentiel,
ont-elles besoin d'un conseil
extérieur pour l'exprimer ?

La difficulté, c'est de rendre de tels succès durables : trop souvent, la PME qui connaît des années fastes est stoppée par un retour de conjoncture ou des problèmes financiers, car elle n'a pas consolidé ses bases. Wikane vise au contraire à pérenniser la croissance, à installer l'entreprise dans un développement rapide et régulier.

N'est-ce pas là le rôle du
dirigeant ?

Nous sommes à ses côtés, mais nous ne décidons rien à sa place. Notre rôle est de préparer et d'éclairer ses décisions, de lui éviter des erreurs et de l'aider à prendre du recul. A titre d'exemple, un dirigeant est mal placé pour dresser un bilan objectif des forces et des faiblesses de son entreprise. De même, il n'est pas en mesure de se projeter dans une vision à cinq ans de son entreprise, avec un effectif qui aura doublé et une organisation complètement remaniée.

Votre démarche peut-elle
donner des fruits dans tous
les secteurs d'activité ?

C'est le potentiel d'une PME, plus que son métier, qui conditionne sa réussite : qualité de l'offre, savoir-faire, ambition, esprit de conquête... Ces aspects comptent bien davantage, par exemple, que le dynamisme de son marché : nous préférons accompagner une PME solide sur un marché peu dynamique que l'inverse!

Les métiers du management revisités par la croissance

Apporter une expertise “orientée croissance”, c’est sortir des approches cloisonnées pour mettre en synergie la finance, le marketing ou l’organisation, au service du développement. Les consultants Wikane apportent dans ce domaine un regard neuf qui est la clé de leur efficacité.

Stratégie : du sur-mesure pour le dirigeant

Ce sont les finalités personnelles du dirigeant (valoriser, céder, transmettre...) qui doivent guider la stratégie de croissance, au-delà d’une nécessaire étude de l’entreprise et de son marché. Un dirigeant “bien dans ses objectifs” devient le plus sûr garant de sa réussite et de la motivation de ses troupes (*lire page suivante*).

Finance : des fonds propres pour les jours “sans”

De manière classique, les PME alternent les années de prospérité, ouvertes aux audaces et à l’imagination, et les années de vaches maigres où le repli et l’attentisme sont de mise. Comment réaliser une croissance à long terme dans ces conditions ? Wikane aide la PME à se doter de fonds propres suffisants pour financer son développement, mais aussi pour continuer à prendre des risques en période creuse.

Marketing : savoir cibler, savoir arbitrer

Une PME qui veut grandir doit segmenter rigoureusement ses marchés et ses produits, et adopter une logique stricte de retour sur investissement, y compris en marketing : les efforts déployés doivent être proportionnels aux retours attendus. Ce qui impose de mesurer ces retours : quel est le coût d’acquisition moyen d’un prospect ou d’un client ? Quels sont les outils de marketing direct les plus efficaces pour ma PME ? Etc.

Commercial : alimenter la “pompe à contacts”

Les PME peinent à trouver des clients. Non par manque de talent commercial, mais faute d’avoir structuré leur organisation pour prospecter régulièrement, même quand le carnet de commandes est plein ou que les priorités sont ailleurs. Wikane met en place des plans d’action commerciale planifiés à l’année, qui privilégient la sélectivité et la répétition des actions. De quoi alimenter en continu la “pompe à contacts” et générer une croissance durable.

Organisation : savoir imaginer une “autre entreprise”

Une entreprise qui progresse de 2 à 3 % par an ne change pas vraiment. Si elle passe à 10 %, voire 15 %, elle se transforme en profondeur. Attention, alors, à ne pas enfermer le futur dans le passé : il faut savoir remettre en cause l’organigramme, les processus de décision, les rôles des acteurs principaux... Wikane déploie cette vision de “l’autre entreprise” qui permettra des évolutions en douceur, avant que l’organisation existante ne devienne un frein à la croissance.

Communication : un “liant” et une chambre d’écho

La tradition orale, très forte dans les PME, ne permet pas de faire partager à tous des stratégies et des plans d’action. Wikane crée donc les outils de communication qui “fixeront” cette ambition, en interne et vis-à-vis de l’extérieur : note stratégique, business plan, plaquette, journal client, lettre d’information du personnel, etc.

Ces outils donnent du corps et du sens aux décisions du dirigeant, motivent l’ensemble des équipes et développent la notoriété et la crédibilité de l’entreprise à l’extérieur.

Une croissance qui ressemble à l'entreprise... et à son dirigeant

Wikane réalise exclusivement des missions sur mesure, après étude approfondie de la PME et de son marché. La stratégie de croissance est définie selon les étapes suivantes.

1- Un diagnostic sans complaisance de l'entreprise

Le consultant Wikane dégage ses principales forces et faiblesses, avec le recul et la neutralité de l'interlocuteur extérieur.

Côté faiblesses, il met en évidence ce qui est souvent ignoré, ou tu par les équipes. Côté forces, il pousse l'analyse au-delà des traditionnels discours sur le "sérieux", la "disponibilité" ou la "performance" de l'entreprise : quels sont ses atouts différenciateurs ? Quels sont les avantages objectifs de ses produits par rapport à la concurrence ? Dispose-t-elle de barrières défensives ?

2- Une étude poussée des opportunités et menaces du marché

Une PME peut difficilement avoir une vision large et réaliste de son marché : son horizon se réduit souvent au cercle de ses clients, partenaires et fournisseurs. D'où l'intérêt d'une étude élargie du secteur, de ses tendances lourdes, de son actualité et de sa dynamique. Wikane met en œuvre des outils de veille concurrentielle, s'appuie sur des bases de données et bien sûr, sur l'expérience des missions antérieures.

Un exemple : celui de cette PME de la métallurgie basée en Lorraine, qui s'inquiétait de la concurrence des pays à bas coût de main d'œuvre. Une étude de marché et quelques actions de prospection menées dans des régions françaises qu'elle n'avait jamais abordées lui ont montré qu'elle pouvait aisément conquérir de nouveaux clients dans l'Hexagone.

3 - Une mise au clair des finalités du dirigeant

Un dirigeant qui se donne dix à quinze ans pour développer son entreprise a le temps de mener des actions de fond. S'il veut revendre à cinq ans, il doit chercher la rentabilité à court terme et, si possible, décrocher des références prestigieuses. S'il veut transmettre à ses enfants, les incidences fiscales seront prises en compte très tôt... Mais combien de dirigeants sont en mesure de formuler aussi précisément leurs finalités personnelles ? Là encore, Wikane les aide à clarifier leurs choix.

4 - La définition de la stratégie

Les étapes 1 et 2 (étude de l'entreprise et du marché) dégagent généralement deux à trois axes stratégiques de développement. L'arbitrage s'effectue en fonction des finalités personnelles du dirigeant (étape 3), qui permettent de retenir l'axe stratégique le plus approprié : conquête de parts de marché, diversification, développement d'une offre "services" complémentaire des produits, etc...

Cet axe stratégique est alors décliné aux plans financier (se doter des moyens nécessaires), marketing (définir les bonnes cibles), commercial (prospector et conquérir des clients en continu) et organisation (structurer l'entreprise pour la croissance en anticipant chaque étape).

5 - La conception et le pilotage des plans d'action

Le consultant Wikane traduit la stratégie en plans d'action détaillés décrivant les différents chantiers, leur phasage, leur calendrier, les tâches à accomplir, les personnes responsables de chaque tâche, les points de recette, les moyens à affecter, etc.

Ces documents très opérationnels permettent ensuite de suivre au jour le jour l'avancement des dossiers, de détecter les retards éventuels, d'anticiper les périodes de forte charge, etc.

Wikane accorde une importance toute particulière au respect des délais : trop souvent, les projets internes des PME "glissent" dans le temps, d'où des décalages multiples et, finalement, des reports de chiffre d'affaires qui font parfois la différence - on parle ici de quelques % - entre une entreprise à bonne rentabilité et une autre tout juste à l'équilibre...

Qui sont les consultants Wikane ?

Des dirigeants ou consultants de haut niveau

Anciens dirigeants de PME, cadres de direction ou consultants confirmés, ils ont de 40 à 60 ans et ont exercé des fonctions de décision dans des sociétés de taille nationale ou internationale.

Ils constituent pour leurs clients des interlocuteurs de haut niveau, capables de mener un questionnement pointu, d'analyser avec discernement, d'éclairer des choix, de préparer des décisions. Le tout dans la plus stricte confidentialité.

Des entrepreneurs

Seul un entrepreneur peut conseiller un entrepreneur. Les consultants Wikane gèrent leur propre cabinet et partagent avec leurs clients la culture de l'efficacité, la nécessité d'affronter des incertitudes et l'obligation de faire des choix.

Au sein de la PME, leur interlocuteur principal est le dirigeant. Ils le rencontrent une à deux fois par mois pour faire le point sur l'avancement de la démarche.

Des professionnels engagés et enthousiastes

Au-delà de leur expertise, les consultants Wikane savent susciter la confiance et l'adhésion à travers les valeurs qu'ils incarnent : engagement, énergie et enthousiasme. Réalistes et pragmatiques, ils développent une forte capacité à mobiliser les énergies, à convaincre et à motiver le dirigeant et ses équipes.

Des techniciens avertis

Pour orchestrer sur la durée des actions en stratégie, finance, marketing, commercial et organisation, il faut maîtriser les fondamentaux de ces cinq domaines. Les consultants Wikane ont acquis ces connaissances lors de leur carrière et les complètent à leur entrée dans le réseau. Ils s'appuient sur la tête de réseau pour les missions nécessitant une expertise particulière.

Des chefs de projets à part entière

Du premier au dernier jour d'une collaboration, les consultants Wikane pilotent leur projet eux-mêmes, sans délégation à des interlocuteurs moins qualifiés. Ce principe de responsabilité, qui garantit la cohérence de leur action, n'exclut évidemment pas le recours à des sous-traitants spécialisés. Mais ces derniers restent gérés par Wikane.

Témoignages

Roger Tondeur, P-DG de MCI Group (Organisation d'événements, Genève) :
“De 15 à 2.000 personnes en 20 ans”

“En 15 ans d'accompagnement avec Wikane, nous sommes passés de 15 à 2 000 personnes et de 5 à 400 millions d'euros de chiffre d'affaires. Notre marché, celui de l'événementiel, a progressé aussi, mais pas à ce rythme ! Ce que m'a apporté Wikane ? D'abord, sortir du quotidien et de l'opérationnel pour prendre du recul, clarifier mes objectifs et définir une vraie stratégie ; ensuite, préparer l'avenir : quand vous avez 15 salariés, vous êtes incapable d'imaginer une société à 2 000 ; enfin, construire l'entreprise à mesure qu'elle grandissait : profils de postes, organisation en services, création d'un comité de direction...”

Jean-Pierre Poinas, gérant d'Arca (Communication, Grenoble) : ***“Nous avons appris à viser le profit et non l'équilibre”***

“Notre objectif était de 30 % de croissance pour cette deuxième année avec Wikane. Nous allons dépasser 45 %, avec 15 % de résultat. Wikane nous a fait entrer dans une logique vertueuse : nous avons appris à viser le profit et non l'équilibre et à redoubler d'efforts commerciaux, même quand les carnets de commande sont pleins”.

Alain Fournier, ancien P-DG de Private (Industrie de la mode) : ***“Notre chiffre d'affaires a doublé en trois ans”***

“Wikane nous a encouragés à attaquer le marché des grossistes, qui nous était inconnu, et nous a accompagnés jusqu'à la signature chez certains grands comptes. Le chiffre d'affaires a doublé en trois ans, notre rentabilité s'est nettement améliorée. Notre croissance a été financée par l'arrivée d'un capital-risqueur, également par l'entremise de Wikane. J'ai pu finalement céder l'entreprise, dans des conditions bien supérieures à celles que j'espérais au départ”.

François Leblond, P-DG de The Creative Factory (Communication de la marque) : ***“Nous sommes devenus une société internationale”***

“Wikane nous a aidés à réorganiser l'existant, pour devenir plus rentables et plus efficaces. Puis à lancer un plan de développement commercial, à ouvrir des bureaux à l'étranger, à trouver un actionnaire minoritaire pour financer cette croissance”.

Marc Steuer, P-DG de Geset (Private Equity) : ***“Une véritable expertise du monde des PME”***

“Pour des financiers, le monde des PME est plus difficile à déchiffrer que celui des grandes entreprises. Wikane nous a servi de référent pour constituer un portefeuille de participations dans des PME industrielles de premier plan. Ils nous ont conseillés à toutes les étapes : ciblage, évaluation de l'existant et du potentiel, négociation... Et grâce à leur expertise, nous avons développé en interne une “vision PME” qui met en perspective toutes nos décisions”.

Références

Agence européenne de Branding

Lancement d'une filiale française, plan de développement européen, rapprochement avec partenaire stratégique pour levée de fonds et synergies, conseil au dirigeant.

Industrie du bijou fantaisie

Repositionnement sur un nouveau marché, business plan, plan de développement, recrutement directeur commercial, organisation du back-office, renforcement des fonds propres, conseil au dirigeant.

Leader français du bois

Accompagnement de la transmission : approche du cédant, assistance à la négociation, au montage financier et à la levée de fonds, plan de développement, plan de communication.

Acteur majeur de l'immobilier de loisir

Stratégie commerciale, lancement de l'activité vente, mise en place d'une centrale de réservation et d'une plateforme télémarketing, organisation du départ et du remplacement d'un associé-clé, campagnes annuelles de marketing direct.

Société publique suisse

Implantation d'une culture commerciale dans une société en situation de monopole : audit d'entreprise, définition d'une stratégie et d'une organisation commerciale et marketing, recrutement et coaching du directeur commercial, coaching de dix groupes de travail durant 6 mois, recrutement d'un cabinet parmi les big five pour mettre en œuvre la stratégie.

Start up NTIC (administration et sécurité des réseaux)

Audit du projet de mise sur le marché d'une nouvelle offre, recalibrage de l'offre et du positionnement, définition d'une stratégie de lancement, mise en œuvre du plan de développement, coaching pour la réalisation du business plan, accompagnement durant 18 mois.

Fabricant de préparations alimentaires

Lancement d'une nouvelle activité sur un nouveau marché (ligne industrielle sur grands comptes), plan de développement, coaching gros contrats.

Fabricant de meubles français

Lancement d'une unité de fabrication de meubles en Espagne, organisation de la distribution en France.

Leader de l'industrie agroalimentaire

Audit du top management, recalibrage de la stratégie, restructuration du CODIR.

Wikane, tête de réseau, faits et chiffres

- **Création** 2005 (concept développé depuis 1991 via un cabinet indépendant)
- **Activité** Franchise de développement global des PME B to B
- **Vocation** Mise en place d'une croissance forte et régulière, amélioration de la performance, valorisation de l'entreprise
- **Domaines d'intervention** Accompagnement du dirigeant en stratégie, finance, marketing, commercial et organisation ; diagnostic, recommandations stratégiques, pilotage des plans d'action
- **Capital** 1 550 000 euros
- **Chiffre d'affaires** 1,75 million d'euros
- **Actionnaires** Groupe FRAMAO
- **Dirigeants** Willam Elbisser (Gérant) Frank Cherrey
- **Marché potentiel** 250 000 entreprises en France
- **Effectif** 55 franchisés dans toute la France, 3 implantations internationales, filiales : Wikane International, Wikane Invest.
- **Coordonnées** 1 rue Charlie Chaplin 13200 ARLES
Tél. : 04 90 93 26 64
contact@wikane.com
www.wikane.com

