

Les patrons de PME performantes vous livrent leurs conseils pour 2010



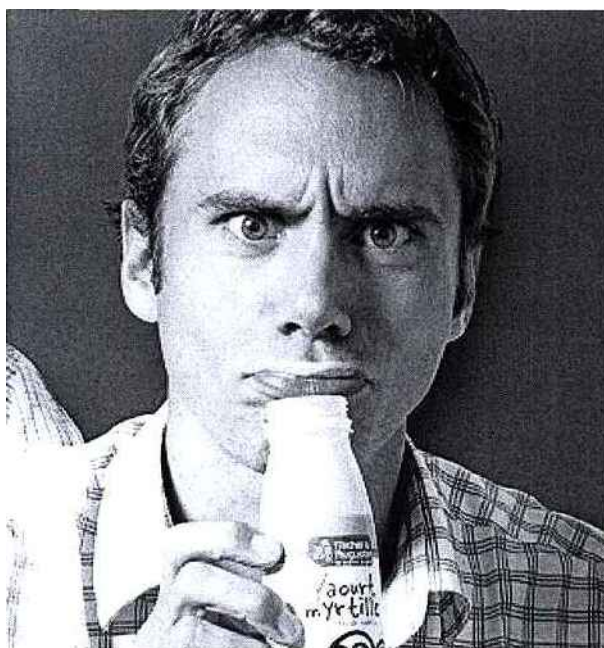
Découvrez les conseils des patrons de PME pour commencer l'année du bon pied. © Getty Images

Entrepreneurs, repreneurs ou héritiers, ils sont tous à la tête d'entreprises prospères. S'ils sont à la tête de **PME performantes**, c'est en partie grâce à leur méthode, leur philosophie et leurs habitudes de travail.

En cette période de **bonnes résolutions**, chacun d'entre eux a accepté de livrer au Journal du Net un conseil. Certains ont traité au **management**, d'autres à la **stratégie** ou aux **outils de travail**. D'autres, enfin, évoquent davantage un **état d'esprit** à conquérir.

Découvrez les conseils de ces patrons venus d'horizons différents.

"Retrouver l'esprit pionnier", Augustin Paluel Marmont, Michel et Augustin



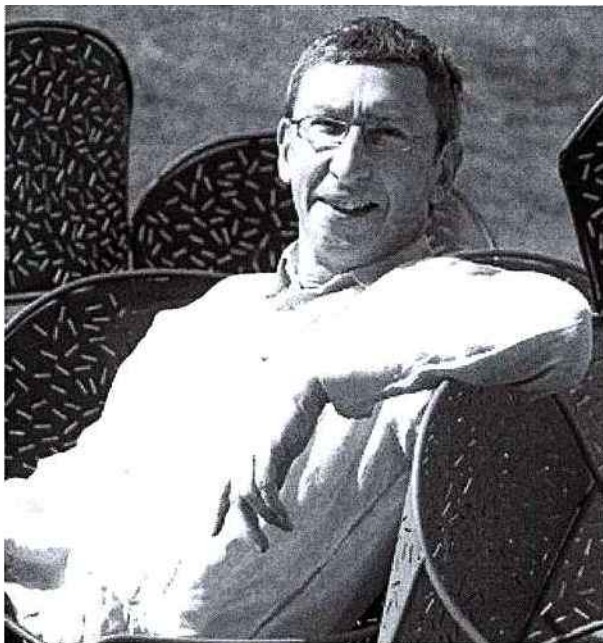
Augustin Paluel-Marmont est le cofondateur de Michel et Augustin. © Michel et Augustin

"Même dans une petite entreprise comme la nôtre, on a eu tendance à mettre en place trop de procédures pour rechercher l'excellence opérationnelle. Or, **je préfère travailler dans l'urgence de la croissance et dans l'agitation plutôt que la routine.** Il faut retrouver l'esprit pionnier et le plaisir de travailler.

Je dis à mes collaborateurs qu'il faut réussir à faire en un trimestre ce que les autres font en un an. Surtout, **ne pas trop se laisser de temps.** Pour cela, il faut agiter son imagination, pas son portefeuille. Pour un commercial, obtenir un même nombre de contrats en 2010 n'aura pas le même impact s'ils ont été signés en janvier ou en décembre. Il faut donc toujours se dire "je fais" plutôt que "je vais faire" ou "je vais faire faire".

J'ai un autre conseil extrêmement important : faire du sport. **Dans l'entreprise, nous allons régulièrement courir dans un parc à proximité des bureaux.** La moitié de l'équipe participe. C'est un moment sympa et convivial."

"Faire partager la vigilance", Bernard Reybier, Fermob



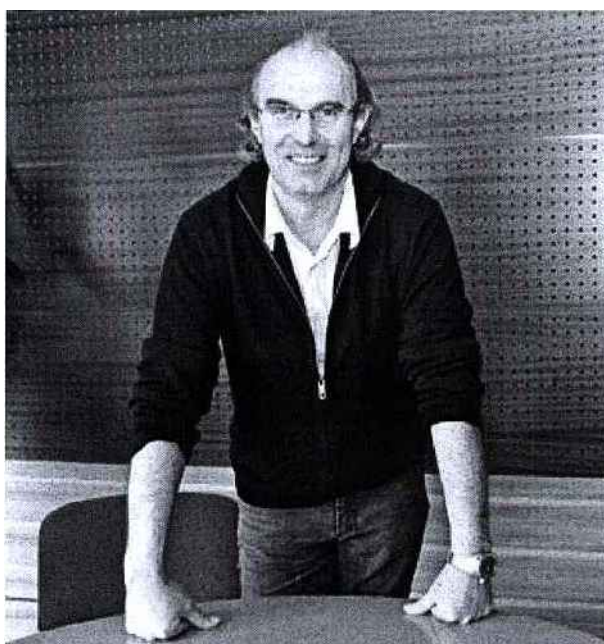
Bernard Reybier, PDG de Fermob qui fabrique du mobilier de jardin. © Fermob

"Dans ces périodes difficiles, il est important de rassurer les collaborateurs et de décomplexifier la réalité car on entend tout et son contraire. Les valeurs de l'entreprise, si elles sont formalisées, permettent aussi de rassurer, elles restent un point fixe

Bien évidemment, il ne s'agit pas de dire que tout va bien. A Fermob, on fait plutôt partager la vigilance, par exemple au niveau des coûts. On a donné davantage d'informations et de transparence sur ces données et donc plus de responsabilités. Et des initiatives ont surgi

En parallèle, la stratégie doit s'adapter au nouveau contexte. Nous avons ainsi décidé de sortir moins de nouveautés mais de faire davantage d'effort sur les plans marketing et commercial. Là encore, nous l'avons expliqué en interne. Résultat : les distributeurs ont applaudi. Et notre créativité s'est reportée sur d'autres objectifs, comme l'analyse des produits existants. Un effort qui nous a par exemple permis de baisser de 25 % le coût d'un modèle "

"Appliquer des idées nouvelles", Pascal Chazal, Ossabois

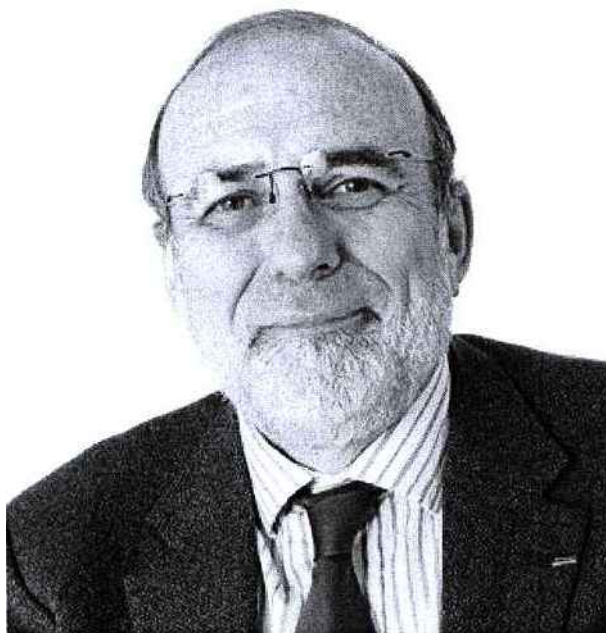


Pascal Chazal est le PDG d'Ossabois, qui fabrique des maisons en bois. © Ossabois

"Pour moi, les périodes de crise, ce sont les moments où l'on peut se surpasser, se secouer, être inventif et imaginatif. Ce sont des moments propices pour mettre en place des idées nouvelles. Lorsque tout va bien, pourquoi changer ?

Je me suis lancé sur le marché alors marginal de la maison en bois en 1981. Aujourd'hui, tout le monde veut de l'ossature bois pour sa maison. Et une concurrence féroce est apparue. Cela nous oblige à proposer ce que ne proposent pas les nouveaux acteurs

Nous avons donc donné un coup d'accélérateur à un nouveau processus, qui consiste à créer des cellules complètes, comme des salles de bain, directement en usine et plus seulement des murs, des planches et des poutres. Du coup, entre le premier coup de pelleuse et la remise des clefs, il ne s'écoule plus que trois mois, ce que ne proposent pas nos concurrents. Si l'on était simplement resté à faire de l'ossature, nous aurions toujours eu quelqu'un de moins cher que nous "

"Revenir aux valeurs de solidarité", Jean-Pierre Blanc, Malongo

Jean-Pierre Blanc est directeur général de Malongo, qui commercialise du café issu du commerce équitable. © Malongo

"Une certaine économie de l'hyper-croissance arrive à la fin de son histoire. J'ai pu voir, dès octobre 2008, une véritable prise de conscience chez les consommateurs vers nos produits du commerce équitable.

Il faut utiliser le meilleur de nos idées pour créer de la solidarité, des espaces de don et d'échange. Il faut perpétuellement s'interroger sur les individus avec lesquels on travaille, trouver du plaisir dans l'échange, tout en donnant, bien évidemment, des résultats à l'entreprise. **Même si le commerce équitable ne concerne que quelques produits aujourd'hui, j'espère que, dans 20 ans, il aura infusé dans toute la société.**

Au-delà des relations de clients à fournisseurs, **il faut aussi revenir en interne à des valeurs porteuses, des relations humaines dans lesquels les gens se reconnaissent.** Nous recevons bien plus de CV que nous ne pouvons embaucher ! Il faut rompre avec le délire de la normalisation, de l'évaluation, des tableaux, du formatage pour prendre le temps de discuter, de ne pas être d'accord."

"Développer son esprit de synthèse", Axel Bernia, Smartbox

Axel Bernia est le PDG de Smartbox, qui propose des coffrets cadeaux. © Smartbox

"Les années 2000 ont vu de nombreux bouleversements dans les business models. Dans les années qui viennent on aura davantage d'exigence en terme de rentabilité et cela implique de développer de nouvelles qualités pour le manager

Aujourd'hui, le succès d'une entreprise vient de la capacité de ses managers à sélectionner les informations, les trier et prendre des décisions en conséquence. On observe une inflation de l'information un foisonnement d'études de panels d'enquêtes, d'avis. Et l'esprit de synthèse devient la qualité la plus difficile à trouver. Il doit réussir à prendre la bonne décision dans un temps contraint et sous un flot d'information

Cela réclame des capacités d'organisation, pour ne pas se faire déborder, ainsi que des capacités d'analyse pour faire parler les chiffres. **Pour s'améliorer, on doit trouver des méthodes d'organisation pour gagner du temps.** Pour améliorer son esprit de synthèse, c'est plus compliqué, mais ça peut se travailler "

"Utiliser les technologies collaboratives", Cyril Masson, Citybird



Cyril Masson est le fondateur de Citybird, une société de taxis motos. © Citybird

"Nous sommes tous un peu technophiles chez Citybird. Et même si nous ne sommes que huit dans un open space, nous utilisons les derniers outils collaboratifs pour travailler.

Nos documents de travail sont mis en commun. **Tout le monde travaille sur le même document**, ce qui évite l'envoi d'un nouveau mail pour chaque modification. Nous utilisons présentons aussi nos projets sous forme de cartes, ce qui les rend très lisibles. Là encore, le travail est collaboratif et chacun peut ajouter ses idées quand il veut. De même, nous avons tous une application sur nos iPhone qui permet de suivre **une liste de tâches à accomplir**, de suivre l'avancement de ses collègues et de se donner des tâches entre nous.

Tous ces outils, souvent gratuits, nous font gagner beaucoup de temps. Comme on suit l'avancement des projets, la réunion hebdomadaire est efficace. Et **dans une petite entreprise où tout le monde a tendance à être polyvalent, cela évite qu'une tâche soit réalisée par plusieurs personnes**."

"Etre le leader", Nicolas Bergerault, L'Atelier des chefs



Nicolas Bergerault est le cofondateur de L'Atelier des chefs, qui dispense des cours de cuisine. © L'Atelier des chefs

"A toute chose malheur est bon. En 2009, la crise nous a bien évidemment affectés. Mais elle a aussi touché nos concurrents. Or, **dans ces périodes difficiles, il y a une prime au leader**. Nous avons la chance d'avoir une marque forte présente dans plusieurs grandes villes. La crise a davantage affecté nos concurrents. Résultat : on a gagné des parts de marché.

Bien évidemment, on ne devient pas leader du jour au lendemain. Il y a bien sûr une prime à l'ancienneté. Ensuite, **il ne faut jamais cesser d'innover, d'être créatif**. Nous avons par exemple refondu notre site Internet. Ça nous a coûté très cher mais c'était indispensable.

Par ailleurs, nous n'avons à aucun moment décidé de baisser les prix. Nous avons préféré en offrir plus pour le même prix, par exemple en offrant le champagne qui était auparavant une option payante. Enfin, nous avons tous gagné en productivité l'an dernier, ce qui va probablement payer en 2010."

"Trouver les opportunités", Laurent Ostrowski, Magiline



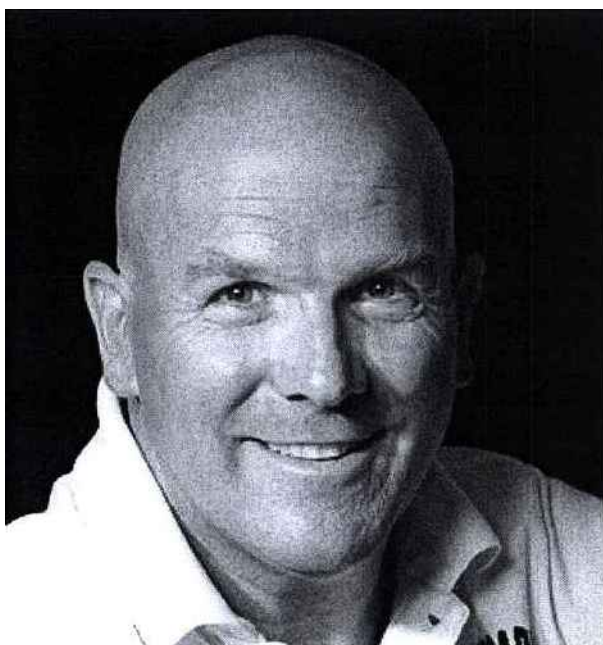
Laurent Ostrowski est le PDG de **Magiline**, un fabricant de piscines. © Magiline

"Winston Churchill disait qu'un pessimiste voit une difficulté dans chaque opportunité et qu'un optimiste voit une opportunité dans chaque difficulté. Une période un peu chahutée comme peut l'être la période actuelle pour certaines **entreprises peut être le moment de soulever des montagnes.**

Par exemple, dans notre secteur de la piscine, le marché français est à la peine. C'est dans ces moments-là qu'il faut profiter de ses relais de croissance à l'étranger. Nous avons profité de notre implantation dans vingt pays. De même, lorsqu'un client va mal, je pleure ou bien je vais chercher de nouveaux clients ?

C'est la même chose dans les méthodes de travail. **On a tous tendance à travailler à partir de l'expérience, même si ce n'est pas la meilleure des façons.** Les périodes difficiles doivent permettre de se remettre en cause et de changer de solutions."

"Utiliser les réseaux sociaux", Bruno Bonnel, Robopolis



Bruno Bonnel dirige Robopolis, qui distribue des robots. © Robopolis

"Pour 2010, nous avons pris la décision d'intégrer les réseaux sociaux dans l'entreprise. On a commencé par demander aux collaborateurs de s'y intéresser en s'inscrivant sur certains de ces sites. En effet, l'éducation aux réseaux sociaux est fondamentale.

Ensuite nous avons intégré des outils de réseau social au sein même de l'entreprise. **Cela implique un réel changement de mentalité, mais aussi des gains de productivité importants.** Par exemple, les commerciaux ne doivent plus rendre de rapport de vente après avoir visité un magasin. Ils postent un message directement après la visite et le responsable va ensuite chercher l'information. **Cela améliore la fluidité de l'information.**

À terme, nous comptons intégrer dans notre réseau nos clients. Ils pourront ainsi accéder à l'information en temps réel."

"Etre créatif", Kitti Cha Sangmanee, Mariage Frères

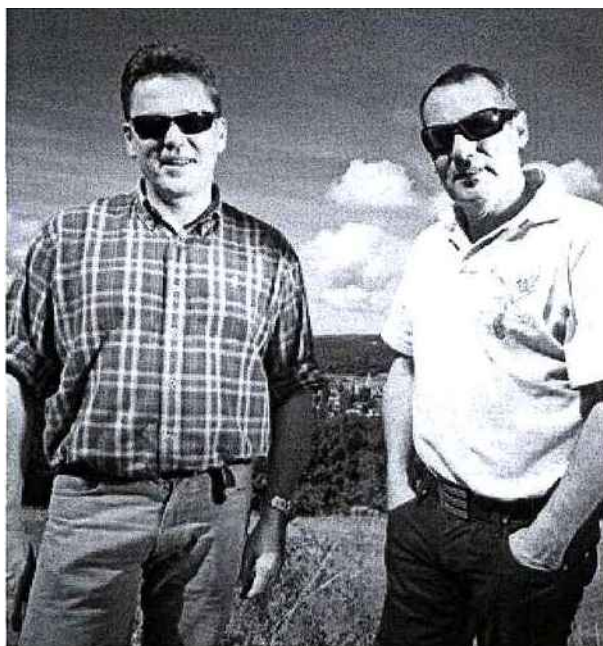


Kitti Cha Sangmanee, PDG de Mariage Frères, qui distribue du thé. © Mariage Freres

"La vie des entreprises est faite d'adaptations d'améliorations d'ajustements **Il faut être prêt à provoquer soi-même le changement** plutôt qu'à l'accueillir être acteur plutôt que spectateur tout en veillant à rester en phase avec le contexte dans lequel s'introduisent les innovations Ne capitalisez pas sur l'héritage et les quelques idées de départ de l'équipe première Quand bien même la voie entre audace et continuité homogène est étroite ne restez pas figés

Un exemple notre " The de l'an 2000 " présente dans des flacons à thé épures longues silhouettes colorées qui faisait passer le thé dans l'univers du parfum était un vrai choc visuel et conceptuel dans le monde du thé mais a rencontré son public car en phase avec le contexte culturel – le saut de siècle **Mariage Freres a changé le code de l'emballage du thé** la forme nouvelle immédiatement copiée par tous et dans le monde entier a pris la place de la forme traditionnelle basse et large et d'iconoclaste au 20e siècle est devenue la norme 21e siècle "

"Cultiver l'esprit familial", Christophe Beaud, Julbo



Christophe et son frère Mathieu Beaud dirigent l'entreprise familiale Julbo, qui produit des lunettes de sports. © Julbo

"Nous veillons à conserver un esprit de famille et de proximité avec les salariés, quel que soit leur rôle **Pendant des années, ces valeurs ont été considérées comme ringardes** Mais aujourd'hui, elles reprennent leur importance

On se bat comme des fous pour garder cet esprit en avril, **nous sommes tous partis au ski ensemble.** Dans ce cas, tout le monde est mélange, les cadres et les commerciaux, l'atelier et les bureaux Le but étant bien évidemment de cultiver cette cohésion

Cela passe aussi par des choses simples, comme ranger la cantine je n'apprécierais pas que l'un de mes cadres me dise "ce n'est pas à moi de le faire" Tout le monde doit mettre la main à la pâte Cultiver cet esprit n'est pas forcément facile, mais on s'y emploie Je pense que **c'est aux dirigeants de montrer l'exemple** A partir de ce moment-là, tout le monde suit derrière et, à la fin, on gagne en efficacité

Ceci n'est pas forcément applicable dans toutes les entreprises Si l'entreprise passe à 200 salariés, on devra peut-être changer, mais je serai le premier à le regretter "

"Profiter de la vente en ligne", Guillaume Quesne, PER

Guillaume Quesne dirige Pains d'épices de Reims (PER). © PER

"En développant une boutique en ligne, nous pouvons promouvoir nos produits et éviter les intermédiaires. Le groupe Fossier, auquel nous appartenons, a développé des magasins dans la région remoise. Notre idée, c'est d'atteindre un marché national grâce à Internet

Grâce à la boutique en ligne, nous vendons aux particuliers mais aussi aux professionnels. **Nos produits sont désormais distribués dans des épiceries fines d'où nous étions absents avant**, par un déficit de notoriété ou encore à cause des marges que peuvent prendre les grossistes

Notre maison a été fondée il y a 250 ans et c'est important pour nous d'allier le respect de la tradition et les usages actuels. En plus, **cet héritage nous sert pour asseoir notre confiance vis-à-vis des clients sur Internet**. Même pour une entreprise ancienne de province, Internet est un outil utile de promotion "

"Innover en permanence", Laurent Amar, Monceau Fleurs

Laurent Amar est le PDG du groupe Monceau Fleurs. © Monceau Fleurs

"En période de crise, plus que jamais, **l'innovation est le facteur clé de succès**. En matière de concept, de produits, de communication, au sein du groupe Monceau Fleurs, nous sommes en réflexion et en évolution permanente, c'est indispensable dans un monde qui bouge de plus en plus vite. Par exemple, depuis plus d'un an nous travaillons sur l'évolution du concept de nos magasins, nous lancerons en 2010 de nouveaux packaging dessinés par le designer Ora Ito, nous avons référencé Andrea, un objet très design, créé par Mathieu Le Hanneur, designer, et David Edwards, scientifique. c'est tout simplement un purificateur d'air végétal

Nous avons la chance d'être sur un marché où nous avons le meilleur rapport prix du produit / plaisir procuré. **Etonner et séduire le consommateur demeure ma priorité** et pour cela nous n'hésitons, avec mon équipe, à nous remettre en question, afin d'être toujours plus innovants et par conséquent plus performants "

En savoir plus

Toujours sur le Journal du Net



Ces PME qui ont conquis la grande distribution

Pour les PME françaises, les grandes surfaces sont synonymes de production décuplée et de ventes accrues, mais ont aussi des grosses exigences. Voici celles qui ont réussi à y imposer leur nom. [Lire](#)



"Patrons, si vous êtes séquestrés, promettez tout !"

Le président du syndicat des PME a échangé avec les internautes lors d'un chat vidéo. Crise, salaires, climat social... il répond. [Lire](#)

Et aussi

Toutes les fiches conseils du Journal du Net Management

Efficacité personnelle, management d'équipe, évolution de carrière, création d'entreprise, gestion, vie pratique... Retrouvez les fiches conseils du JDN Management. [Voir](#)