

# CEO TOUT-TERRAIN

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

© Pascal Wuillaume, 2021  
Site Internet : [pascalwuillaume.com](http://pascalwuillaume.com)

Auteur : Pascal Wuillaume  
Titre : CEO TOUT-TERRAIN

ISBN : 979-10-359-3263-3

Première édition.

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés  
pour tous pays.

Mise en page et couverture : [bvg.studio](http://bvg.studio)

---

PASCAL WUILLAUME

---

# CEO TOUT-TERRAIN

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



L'usage du masculin a comme seul but d'alléger le texte et identifie sans discrimination les individus des deux sexes.



# Table des matières

<b>Thème 1. MON EXPÉRIENCE PERSONNELLE ET HUMAINE</b>	<b>17</b>
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
<b>Thème 2. LA VIE DE L'ENTREPRISE</b>	<b>71</b>
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
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
<b>Thème 3. LES DÉFIS DE L'ENTREPRISE</b>	<b>133</b>
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 a 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
<b>Thème 4. L'ENTREPRISE ET LES CHIFFRES</b>	<b>177</b>
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 de 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



*À mes enfants Alexis et Laetitia ;*

*À mon beau-fils Nicolas ;*

*À mes petits-enfants Octave, Lucie et Emile ;*

*À mon ex-épouse Aline qui m'a soutenue dans tout mon parcours professionnel ;*

*À Michel, Daniela, Ute, Caroline, Etienne, Miha, Enguerrand, Jean-Pierre, Dries, Françoise et Catherine, qui grâce à leur inspiration, leur aide ou leur patience ont rendu possible l'écriture de ce livre.*



# Avant-propos

---

Plus un ouvrage est exceptionnel, plus court est son avant-propos.

Ainsi en va-t-il, depuis des siècles, des textes remarquables qui n'ont pas eu à s'embarrasser d'une quelconque reconnaissance préalable.

Cette préface ne sera pas—alors qu'il en est souvent le cas pour les opus secondaires—un avant-propos de convenance, mais plutôt un témoignage à l'intelligence et à la plume de l'auteur.

Ce livre n'est pas un abécédaire des codes professionnels, mais plutôt un ensemble de conseils et réflexions avisés pour une carrière heureuse, épanouie et construite de manière éclairée et humaniste.

Quels sont les premiers mots qui me sont venus à l'esprit à la lecture du manuscrit ? Le besoin de résilience, la nécessité de pondérer les choix, la flexibilité intellectuelle et managériale, le développement avisé de l'intuition et l'importance de la coopération empathique.

Mais il y a une valeur supérieure que cet ouvrage transporte dans la trame d'un CEO : le caractère. C'est une notion diffuse empreinte de rigueur, de solidité, de persévérance dont Charles de Gaulle disait qu'il était une vertu des temps difficiles.

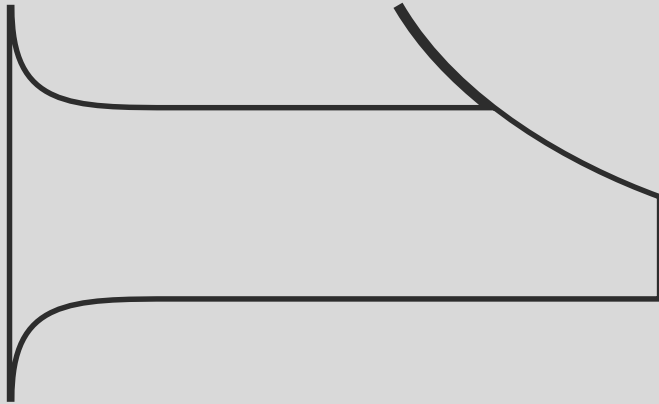
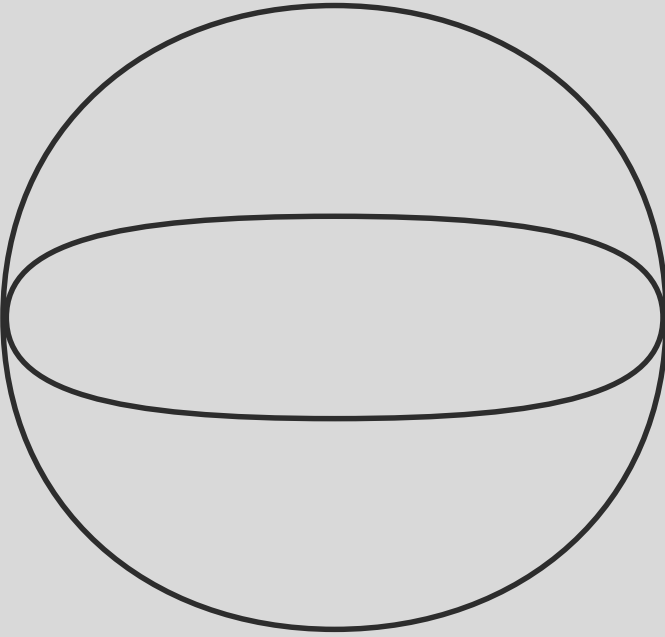
Ce livre n'est pas à mettre entre toutes les mains, mais entre celles de ceux qui auront l'intelligence de lire, lentement et en réflexion, la trame de la pensée de Pascal Guillaume.

Elle est éclairée et enthousiasmante. Mais qu'on ne s'y trompe pas : elle porte aussi l'exigence d'une discipline de vie.

Et finalement, mêlant ma propre expérience professionnelle à celle de Pascal Guillaume, je conclurai en disant qu'un principe ancestral doit animer l'action d'un dirigeant : l'humilité de la personne et la grandeur de la tâche.

**Prof. Dr. Bruno Colmant**

*Membre de l'Académie royale des Sciences,  
des Lettres et des Beaux-Arts de Belgique*





# MON EXPÉRIENCE PERSONNELLE ET HUMAINE

Je suis dans l'avion. Un Boeing 747.  
L'aéroport de JFK n'est plus très loin.  
Manhattan est au-dessous et l'avion  
le survole. J'ai quitté Lille. J'ai quitté  
Bruxelles, J'ai quitté Gand. À même pas  
30 ans, je lâche l'Europe. De mon passé,  
je ne garde que 2 valises que j'emporte et  
ce container d'1 m<sup>3</sup> plein de mes objets  
personnels. L'avenir est là-devant. New-York.  
La vie m'attend. Le monde m'attend. Tout  
est à faire, à inventer, à oser.



# CHAPITRE 1

## L'expatriation

---

### **Pourquoi choisir la bonne l'entreprise avant vos trente ans ?**

J'étais consultant chez AC Nielsen à Bruxelles. Mon job était super intéressant et je gagnais bien ma vie. Pourtant, une petite voix en moi me parlait et me répétait : « Je veux découvrir le monde ! ».

Cette année-là, durant les vacances d'été, en faisant du windsurf sur le lac de Veere en Zélande, j'ai pris ma décision. C'était clair. Si l'occasion se présentait un jour, je rejoindrais une grande société internationale qui me donnerait cette opportunité de travailler à l'international. Et comme toujours, quand tous les radars sont tournés en direction d'un même but, les choses viennent à vous. Quelques semaines plus loin, j'en ai parlé à un cousin parisien qui travaillait dans un grand groupe informatique français ; dans la semaine, j'ai reçu un appel de Lille pour un rendez-vous. Après quelques mois, j'étais embauché comme ingénieur commercial à Lille chez Honeywell-Bull, en charge du secteur hospitalier dans les départements Nord (59) et le Pas-de-Calais (62). Deux années plus tard, j'étais promu à New-York et au bout de cinq années, je quittais cette ville magnifique pour prendre la direction générale de Bull Far East à Singapour.

Que retenir de tout cela ?

Tout d'abord, j'ai fait le choix de la bonne entreprise. En Belgique, il y avait beaucoup de belles opportunités mais souvent dans des petites filiales de groupes internationaux. Le fait de rejoindre un groupe français qui, à l'époque,

avait un chiffre d'affaires équivalent à 10 milliards d'euros d'aujourd'hui, qui employait 40 000 personnes et qui était présent dans plus de 60 pays, m'a donné une multitude d'opportunités pour une carrière internationale.

## **Comment la performance fait la différence ?**

Pendant les deux premières années, je n'ai pas côtoyé le réseau international du groupe. En revanche, toute mon énergie était centrée sur la réussite de mes activités commerciales dans mon secteur. Je crois avoir visité plusieurs fois tous les hôpitaux de la région et installé dans la plupart d'entre eux leur premier outil informatique. Cela dit, un ordinateur et son installation à l'époque coûtait plus d'un million d'euros. Nous étions une équipe de quatre ingénieurs commerciaux, aidés par plusieurs ingénieurs techniques. Il y avait entre nous une émulation formidable et une super entente. Après deux ans de collaboration, et avec un chef de district remarquable, notre équipe était considérée comme la plus performante au Nord de Paris. Cela lui a donné une visibilité au sein du groupe. La première condition pour avancer au niveau de votre carrière est donc, bien évidemment, d'être performant dans votre job actuel !

## **Comment sortir de votre cocon ?**

Dans le milieu informatique, les nouveautés étaient légion ainsi que les réunions de lancement de produits au siège du groupe à Paris. Cela m'a permis de rencontrer beaucoup de monde dans divers métiers (marketing, finances, R&D, HR), de me faire des amis mais aussi des relations en dehors de mon réseau direct.

À l'époque, il y avait chaque année le SICOB (Salon des Industries et du Commerce de Bureau). C'était le salon professionnel français de la bureautique, de l'informatique, des réseaux et des télécommunications. Les commerciaux étaient invités à donner un coup de main sur le stand de Honeywell-Bull. Ainsi, chaque année au début du mois d'octobre, je passais inmanquablement 10 jours à travailler sur le stand du groupe à Paris.

Si vous êtes cadre dans un groupe et si vous en avez l'occasion, profitez de l'opportunité de suivre des formations, de participer à des événements de

lancement de produits et proposez de faire partie de groupes de travail. Toutes ces actions vous aideront à sortir de votre cocon.

## **Que voulez-vous vraiment dans la vie ?**

C'est en 1985, au SICOB, que mon *grand pas à l'international* a eu lieu. J'avais visité au mois d'août mes parents à Chicago où mon père venait d'avoir une mission. À mon retour à Lille, je me suis dit : « Pascal, tu ne peux pas rester ici sinon tu vas crever... ». J'ai donc profité d'être au SICOB pour rencontrer des clients mais surtout pour rencontrer de façon informelle le DRH du groupe en charge de l'international. Je lui ai fait part de ma demande de vouloir absolument partir dans une filiale et « *Oh ! Miracle* », un poste de commercial Bull s'ouvrait à New-York dans le réseau de Honeywell pour s'occuper des projets en Europe et en Afrique via les « fortunes 500 », le PNUD et la Banque mondiale. Il y avait trente candidats pour le poste : mes bonnes performances reconnues et le bon click avec mon éventuel futur patron Yves L. autour d'un plateau de fruits de mer ont fait le reste...

N'ayez donc jamais peur de faire des demandes autour de vous. Les opportunités viendront un jour. Cependant, avant d'exprimer votre demande, soyez donc bien au clair avec vous-même sur ce que vous voulez, sur vos motivations et sur les conséquences éventuelles de vos choix.

## **Comment pensez-vous que votre patron va réagir ?**

Pour tout vous dire, le grand patron en charge du réseau au nord de Paris n'était pas du tout ravi, voire même furieux, d'apprendre que j'avais été choisi pour le poste de New-York par la direction des Affaires Internationales. Il m'a convoqué à Paris pour me persuader de rester et me dire que d'autres opportunités viendraient un jour. J'ai tenu bon et la vie m'a donné raison. À la suite de l'évolution rapide du monde informatique, j'ai été le dernier Français à occuper ce poste.

Je me souviens, quand j'ai occupé moi-même le poste de CEO, des difficultés que j'ai eues à obtenir l'accord spontané de directeurs afin qu'ils libèrent