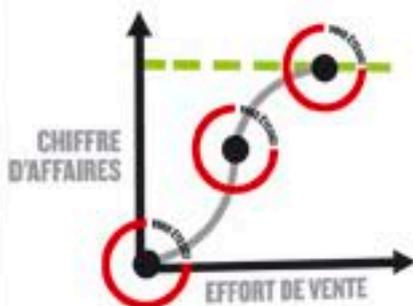


MANIFESTE CONTRE LA CRISE



**La méthode clé en main pour retrouver
le chemin de la croissance**

Florent FOUQUE

MANIFESTE

CONTRE

LA CRISE

**La méthode clé en main pour retrouver
le chemin de la croissance**

Florent FOUQUE

Editeur :
CUBIK Diffusion
Chez Florent FOUQUE
10, rue du 23 Août 1944
69780 Mions
Siret : 533 846 200 00012

Crédit Couverture/illustrations du livre :
By dejan.koki

© 2011

Le simple fait de lire le présent livre vous donne le droit de transmettre à qui vous le souhaitez.



« **Manifeste contre la crise** » de Florent FOUQUE, est une œuvre mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Paternité - Pas de Modification 3.0 non transposé.

Cela qui signifie que vous êtes libre de le distribuer à qui vous voulez, à condition de ne pas le modifier, et de toujours citer l'auteur Florent FOUQUE comme l'auteur de ce livre, et d'inclure un lien vers <http://www.manifeste-contre-la-crise.fr>

À propos de l'auteur

Après 10 années d'expérience comme contrôleur de gestion et responsable informatique dans les secteurs de la grande distribution et des services (SSII), Florent FOUQUE s'est orienté vers le métier du conseil aux entreprises. Sa spécialisation l'a amené à conduire des projets d'optimisation des processus transactionnels pour le compte d'industriels présents sur le plan international.

Il est aujourd'hui consultant / auteur / éditeur et consacre la majorité de son temps à l'animation du blog communautaire <http://www.excellence-operationnelle.tv> dont l'objectif premier est de promouvoir les bonnes pratiques auprès des managers francophones.

Diplômé d'une Maîtrise de Gestion au CNAM et d'un Mastère Spécialisé en Management de la Technologie et de l'Innovation à l'EM-Lyon, Florent FOUQUE reste captivé par les sciences du management organisationnel.

Passionné par l'approche systémique, il est amené à en utiliser les fondements et les techniques de modélisation pour restituer de

l'intelligibilité, là où la complexité des phénomènes altère notre perception des enjeux de l'entreprise.



Après son roman d'initiation « A la découverte du Lean Six Sigma », Florent FOUQUE a poursuivi son travail d'auteur avec « L'Antibible du Contrôle de Gestion ».

Il réalise par ailleurs de nombreuses publications sur <http://www.excellence-operationnelle.tv> et d'autres supports spécialisés comme ceux de l'AFNOR, Les Echos, Supply Chain Magazine, Qualité Références, etc.



Il vous propose aujourd'hui ce manifeste pour vous livrer les actions clés à mettre en œuvre dans votre entreprise pour renouer avec la croissance, malgré la morosité ambiante des marchés.

Introduction



Introduction

Il n'y a pas de fatalité !

Je suis Florent FOUQUE, consultant, auteur et éditeur sur la discipline de l'excellence opérationnelle. Je ne porte pas un intérêt flagrant pour l'actualité de façon générale, car le traitement de l'information n'est pas en phase avec mes attentes... Pour autant, je ne suis pas passé à côté de l'énorme crise que nous traversons.

Si j'ai décidé d'écrire ce manifeste, c'est pour 2 raisons essentielles :

D'une part, je souhaite que tous les dirigeants et les managers de PME prennent conscience qu'il n'y a pas de fatalité ! Crise ou pas crise, il est possible d'avancer et de faire croître le chiffre d'affaires et la rentabilité de son entreprise.

D'autre part, ce retour à la croissance est accessible pour tous, sans exception ! Il n'y a pas de raisons que certains secteurs soient privilégiés par rapport à d'autres. Non, à mon sens, la croissance est à la portée de tous. Il suffit d'utiliser les outils d'aides à la décision qui sont à notre disposition.

Deux objectifs donc, dans ce manifeste :

- vous faire prendre conscience qu'il n'y a pas de fatalité
- et surtout, vous faire toucher du doigt que des outils très simples sont disponibles pour décupler votre chiffre d'affaires malgré la crise.

Je ne vous cache pas mon exaltation de démarrer l'écriture de ce manifeste... Je suis excité, car l'écriture de ce manifeste n'est en rien équivalente à ma production habituelle. J'ai souhaité que mes deux premiers livres « A la découverte du Lean Six Sigma » et « L'Antibible du Contrôle de Gestion » apportent une touche d'originalité dans le paysage de la littérature managériale, mais il faut bien avouer qu'ils reprenaient les codes de l'édition traditionnelle. Ne serait-ce que par le souci de fournir un contenu lisse, propre, dépersonnalisé, bien ficelé, et... payant.

Le succès de ces deux premiers livres (« A la découverte du Lean Six Sigma » s'est vendu à plus de 1200 exemplaires) m'a permis d'être présent dans la plupart des médias professionnels comme BFM Radio, Qualité Références, Supply Chain Magazine, 01 informatique, Le Progrès, et d'autres encore.

Comme vous pouvez l'imaginer, mon ego d'auteur est donc aujourd'hui largement comblé ! Je ne cherche pas à vendre plus de livres ni à devenir plus célèbre. C'est la raison pour laquelle j'ai décidé de ne pas commercialiser ce manifeste... **Je vous en fais cadeau ! Ce sera ma petite contribution pour combattre la morosité ambiante !**

Pour autant, vous ne devez pas sous-estimer la valeur de ce livre. Pourquoi ? Parce que dans ce livre, je vous dévoile le modèle que j'utilise lors de chacune de mes interventions en entreprise. J'ai mis au point ce modèle à partir de mes connaissances en systémique et des situations auxquelles j'ai été personnellement confronté. Trop

souvent, je me suis retrouvé dans les entreprises pour leur apporter des solutions qu'elles attendaient déjà. Elles voulaient un tableau de bord pour suivre une activité, j'utilisais mes talents de contrôleur de gestion pour leur créer le tableau de bord. Elles souhaitaient réduire leur coût et optimiser leur processus, j'exécutais religieusement le DMAIC du Lean Six Sigma pour leur apporter satisfaction... Au final, à chaque fois que j'intervenais, j'étais frustré de voir à quel point les entreprises fonctionnaient par opportunisme sans vraiment savoir où elles allaient. Alors, j'ai mis au point ce modèle pour ne plus tomber dans le piège de la mission facile qui répond à la demande du client, mais qui ne résout jamais son problème fondamental.

J'espère donc sincèrement que vous apprécierez à sa juste valeur ce modèle et que vous saurez le mettre à profit pour votre organisation.

Bref, si ce manifeste est gratuit, c'est simplement parce que je souhaite qu'il touche le maximum d'entrepreneurs !

Autre point important à mentionner : ce manifeste est différent de mes autres livres, car je l'ai écrit d'une traite, comme un monologue que je vous livre à cœur ouvert. Je souhaite qu'une discussion s'installe. Je souhaite que vous « m'écoutez » plutôt que vous me lisiez, car le message est important. Après ce manifeste, vous devrez passer à l'action, car je vais tout vous dire sur la façon dont vous pouvez accroître votre activité.

Si vous souhaitez télécharger la version audio du livre et m'aider à le faire connaître, cliquez ici :

<http://www.manifeste-contre-la-crise/merci> 

Avant de démarrer, laissez-moi également vous préciser que ce manifeste est écrit à destination des PME du B to B (Business to Business : entreprises qui travaillent avec des entreprises), car j'ai

développé un modèle universel pour ces entreprises dont les problématiques sont similaires. Le marché de la grande consommation ne sera donc pas couvert par cet ouvrage.

Vous aurez un levier sur votre activité le jour où vous aurez une vision globale de votre business !

Je vous le garantis ! La plupart des dirigeants et des managers se perdent dans l'information inutile. Plus nous inventons de moyens de gérer l'information et plus le volume de celle-ci augmente... Bizarre non ? Eh bien non, ça n'a rien de bizarre. C'est systémique ! Il y a quelques décennies de cela, la mairie de Paris était confrontée à un sérieux problème. Plus les années passaient et plus le trafic augmentait, ce qui rendait les rues totalement impraticables. Alors, ils ont trouvé une solution géniale. Coûteuse, mais géniale ! Élargir la taille des rues... Vous connaissez la suite : de plus en plus de voitures se sont présentées dans Paris, car il y avait à nouveau de la place pour y circuler. Et aujourd'hui le trafic est aussi intense qu'à cette époque, mais la différence c'est que le volume de voitures a été considérablement multiplié.

C'est strictement la même chose pour l'information. Les nouvelles technologies ont libéré les flux d'information. Malheureusement, la capacité de notre cerveau à les traiter est bien moins importante que la capacité des ordinateurs à les archiver, si bien que la plupart des informations que nous traitons nous sont strictement inutiles, voire pires, elles nous induisent en erreur lors de nos prises de décisions.

Pour combattre cela, il faut une approche globale de toutes les situations. C'est la raison pour laquelle dans ce manifeste, je vais systématiquement partir d'une vue globale pour ensuite aller dans le détail des actions à mener. Ce manifeste n'est pas une liste à puces de techniques. Vous trouverez cela partout sur la toile : « comment faire

un communiqué de presse », « comment mener à bien une campagne de prospection », « les 3 piliers du e-commerce », « les 7 matrices du marketeur »...

Non, moi je souhaite vous donner une vue globale pour mieux vous faire apprécier dans le détail ce que vous aurez à faire. Je vous embarque donc dans mon jet privé des facteurs clés de croissance d'une PME.

Chapitre 1



Chapitre 1

Dans quelle **situation** êtes-vous ?

Êtes-vous toujours avec moi ? Prêt à faire ce périple au bout duquel vous aurez les clés pour crever le plafond de votre chiffre d'affaires ? Alors, allons-y sans tarder !

Cette courbe en S est la courbe de vie de n'importe quel produit ou de n'importe quelle entreprise. Ça, c'est la version officielle... Je vous expliquerai plus tard que cette courbe est loin d'être universelle. Mais commençons par le commencement.

Si votre entreprise est en activité, alors vous êtes situé sur 1 des 3 points qui apparaissent sur cette courbe.

Soit, vous êtes au démarrage de votre activité (il se peut aussi que vous veniez de lancer un nouveau produit) et votre objectif est de passer sur le deuxième point, là où le business s'alimente de lui-même. Donc si vous êtes sur ce premier point, en bas à gauche, votre objectif c'est de trouver vos premiers clients, d'enregistrer vos

premières commandes et de faire rentrer les premiers euros sur votre compte bancaire.

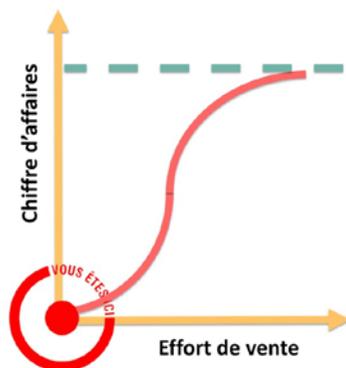
La deuxième hypothèse, c'est que vous soyez positionné sur le point central, là où la machine s'emballe. Qui se plaindrait d'être sur la pente ascendante, où le chiffre d'affaires et les clients affluent tous seuls ? Eh bien détrompez-vous ! Cette situation n'est pas moins périlleuse que les deux autres, car il n'est pas impossible que, face à la multiplicité des opportunités, vous fassiez le mauvais choix de segment de marché. Il n'est pas impossible également que vous vous laissiez dépasser par les événements et que vous ne soyez plus en capacité d'assumer le même niveau de qualité auprès de vos clients. Enfin, il n'est pas impossible que cette croissance vous asphyxie par la consommation de toutes vos ressources financières. Il est déjà arrivé que des entreprises déposent le bilan en pleine croissance, simplement pour ne pas avoir anticipé leur besoin de trésorerie.

La troisième hypothèse est la plus répandue. C'est la situation des entreprises qui stagnent depuis quelques mois, voire quelques années. Pour ces entreprises, il y a une certaine fatalité qui s'est installée. Estimant qu'elles sont positionnées sur un marché de maturité, elles concentrent leur effort sur la réduction des coûts et la standardisation des process pour rentabiliser au maximum le flux de chiffre d'affaires qui rentre chaque année.

Pour chacune de ces situations, il existe un plan d'action clair, simple et précis !

1^{ère} Situation :

Si vous démarrez ou que vous lancez un nouveau produit : il faut combattre l'inertie ! Lancer une activité ou un nouveau produit c'est comme faire démarrer un train. C'est très lourd, ça demande une énergie folle. Mais une fois que nous avons fait les premiers

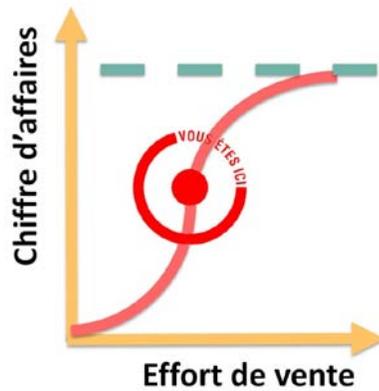


mètres, l'inertie devient de moins en moins forte et les efforts payent ! Si vous en êtes à ce stade, alors ne penser qu'à une chose, démultipliez vos allers-retours sur le marché pour :

- Identifier les premiers clients susceptibles d'être intéressés par votre solution ;
- Affiner votre produit (/service) afin qu'il réponde à tous les besoins de ce type de client (Ne cherchez surtout pas à développer une solution « couteau suisse » qui répond aux besoins de tous les clients que vous aurez identifiés) ;
- Démultiplier les itérations entre vos développements et le marché pour que la solution optimale pour une catégorie de client soit disponible le plus vite possible avant que vous ne disposiez plus des ressources financières suffisantes pour poursuivre votre activité ou le lancement de votre produit /service.

2^{ème} situation :

Comme je vous le disais, ça n'est pas parce que vous êtes dans la deuxième situation et que vous enregistrez de plus en plus de commandes que la pérennité de votre entreprise est assurée. À ce niveau d'activité, beaucoup de risques vous guettent ! J'aurai l'occasion d'y revenir, mais ce qui est essentiel dans cette situation c'est :



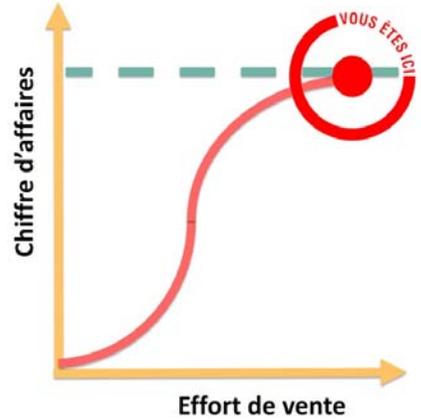
- d'identifier son cœur de marché,
- pour vous structurer en fonction et absorber la croissance sereinement,

- et pour maintenir un niveau de qualité équivalent malgré la croissance de votre portefeuille-clients.

3^{ème} situation :

Si votre entreprise est arrivée à un plateau et que l'évolution de chiffre d'affaires ne va pas au-delà des 5%, alors vous devez identifier les marchés porteurs tout en capitalisant sur :

- votre portefeuille de clients,
- votre portefeuille de technologies,
- votre outil de production.



L'objectif ce chapitre est de vous faire prendre conscience qu'en fonction de là où vous êtes, vos leviers d'actions seront différents. Par exemple, il serait illusoire de définir son cœur de métier avant même de lancer son innovation sur le marché, c'est la faillite assurée, car au lancement d'une innovation ou d'une activité, il faut guetter toutes les opportunités qui se présentent et ne surtout pas s'enfermer dans une voie sans issue.

De la même façon, quand on arrive à un niveau de maturité, il est important d'être capable de prendre un peu de distance par rapport à ce cœur d'activité pour se positionner sur les marchés porteurs.

L'exemple parfait est celui de Kodak qui a inventé l'appareil photo numérique, mais qui ne l'a pas commercialisé, car son business model reposait sur le développement des photos. Certes ils n'ont pas coupé la branche sur laquelle ils étaient assis, mais ils ont laissé une petite graine pousser à côté d'eux sans y faire attention. Jusqu'au jour où la petite graine est devenue un arbre si important qu'il leur cachait toute

la lumière du soleil... Kodak a, par la suite, essayé de se positionner sur le marché du numérique, mais c'était trop tard, le mal était fait.

Alors, ne faites pas la même chose ! Ne restez pas enfermé sur votre cœur de métier si vous souhaitez avancer.

Chaque jour des milliers de cellules meurent et se renouvellent en vous pour vous maintenir en vie. L'entreprise se maintient en vie comme n'importe quel organisme vivant. Laissez donc la chance à de nouveaux produits ou de nouveaux marchés de prendre place dans votre business, même si vous devez prendre le risque de cannibaliser votre chiffre d'affaires existant !

Avant de poursuivre la lecture de ce manifeste, posez-vous cette question : où en êtes-vous ?

Êtes-vous en démarrage d'activité ou sur un lancement de produit ? Attention, ça n'est pas une question de temps ! Vous pouvez très bien avoir lancé votre entreprise depuis 2 mois et en être déjà au 2^{ème} stade.

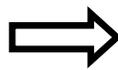
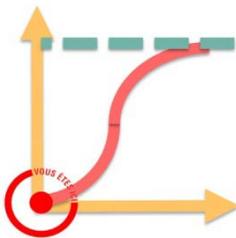
Voici quelques symptômes qui peuvent vous aider à savoir si vous êtes dans cette première situation...

Vous êtes dans cette première situation si :

- vous avez une invention (brevet...), mais vous ne savez pas encore à quoi elle pourrait servir ;
- votre produit ou votre service n'est pas totalement abouti ;
- votre produit ou service tel qu'il est proposé ne trouve pas assez de clients pour vous assurer une croissance stable ;
- vous travaillez sur plusieurs versions en parallèle pour satisfaire le maximum de clients ;
- vous n'avez pas une idée précise des évolutions de produit à programmer dans le temps pour attaquer des marchés de plus en plus rentables ;

- vous hésitez sur le design dominant à adopter pour finaliser votre produit ou votre service ;
- vous n'avez pas choisi le business model qui va financer votre activité ;
- vous êtes découragé par la masse de travail que vous avez devant vous avant d'enregistrer les premières commandes ;
- vous vous demandez comment trouver les prospects qui seraient intéressés par votre produit (/service) ;
- vous démarrez chaque mois avec l'idée que tout est à reconstruire, car votre activité est en dents de scie ;
- vous n'avez aucune idée du volume de vente que vous pourriez faire en période de croisière ;
- chaque fois que vous rencontrez un nouveau client ou prospect vous avez besoin de faire une évangelisation de vos produits et de vos services.

Si vous vous êtes reconnu dans la plupart de ces affirmations, alors je vous retrouve dans le prochain chapitre pour vous en dire davantage sur ce que vous devez faire pour éviter les risques les plus importants dans cette situation.



Chapitre 2 (p25)

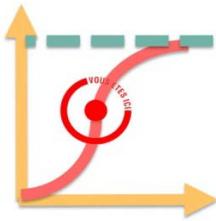
Êtes-vous dans la deuxième situation où le chiffre d'affaires ne cesse de progresser et que vous n'arrivez plus à faire face à la demande de vos clients ? Il peut arriver qu'une entreprise soit sur un marché de maturité, mais qu'elle se sente débordée par le flux de commandes simplement parce qu'elle est mal organisée. Pour autant, elle n'est pas

dans cette deuxième configuration. Voici donc quelques symptômes pour vous aider à savoir si vous êtes au milieu du guet.

Vous êtes au 2^{ème} stade d'évolution si :

- vous n'avez plus besoin de faire de prospection pour maintenir l'activité de votre entreprise ;
- vous n'avez plus de temps à consacrer à la prospection ;
- vous assurez le service et la production par l'augmentation du volume d'heures de travail ;
- vous gérez la partie administrative les soirs et les weekends pour être totalement disponible pour vos clients en semaine,
- vous souhaitez investir (nouvelles machines, création de postes) pour faire face à l'activité, mais vous hésitez de peur que l'activité ne retombe ;
- votre trésorerie fond comme neige au soleil, car vos ressources ne vous permettent pas de faire face à l'explosion de votre besoin en fonds de roulement (argent nécessaire pour payer les fournisseurs, le stockage, l'exploitation de l'entreprise, avant de recevoir le paiement du client) ;
- les opportunités de nouveaux business se multiplient, ce qui vous demande plus de temps à traiter, car ça ne correspond pas nécessairement à votre domaine de compétence initial ;
- vous vous refusez à sous-traiter les dossiers, car vous préférez que tout le chiffre d'affaires rentre dans les caisses de votre entreprise ;
- vous avez tellement d'opportunités que vous ne savez pas par quel bout prendre votre plan de développement commercial.

Si vous vous êtes reconnu dans la plupart de ces affirmations, alors je vous retrouve dans le chapitre 3 qui vous est consacré. Dans ce chapitre, je vais vous en dire davantage sur ce que vous devez faire pour éviter les risques les plus importants que vous encourez.



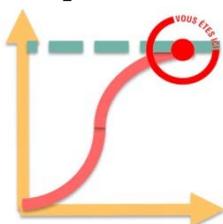
Chapitre 3 (p35)

Si vous n'êtes pas dans les deux situations précédentes, alors vous êtes probablement dans la troisième situation qui est celle des entreprises qui stagnent. Pour qu'il n'y ait plus de doute sur le fait que vous soyez dans cette situation, voici une petite liste de symptômes qui vous permettra de le valider.

Vous êtes au 3^{ème} stade d'évolution si :

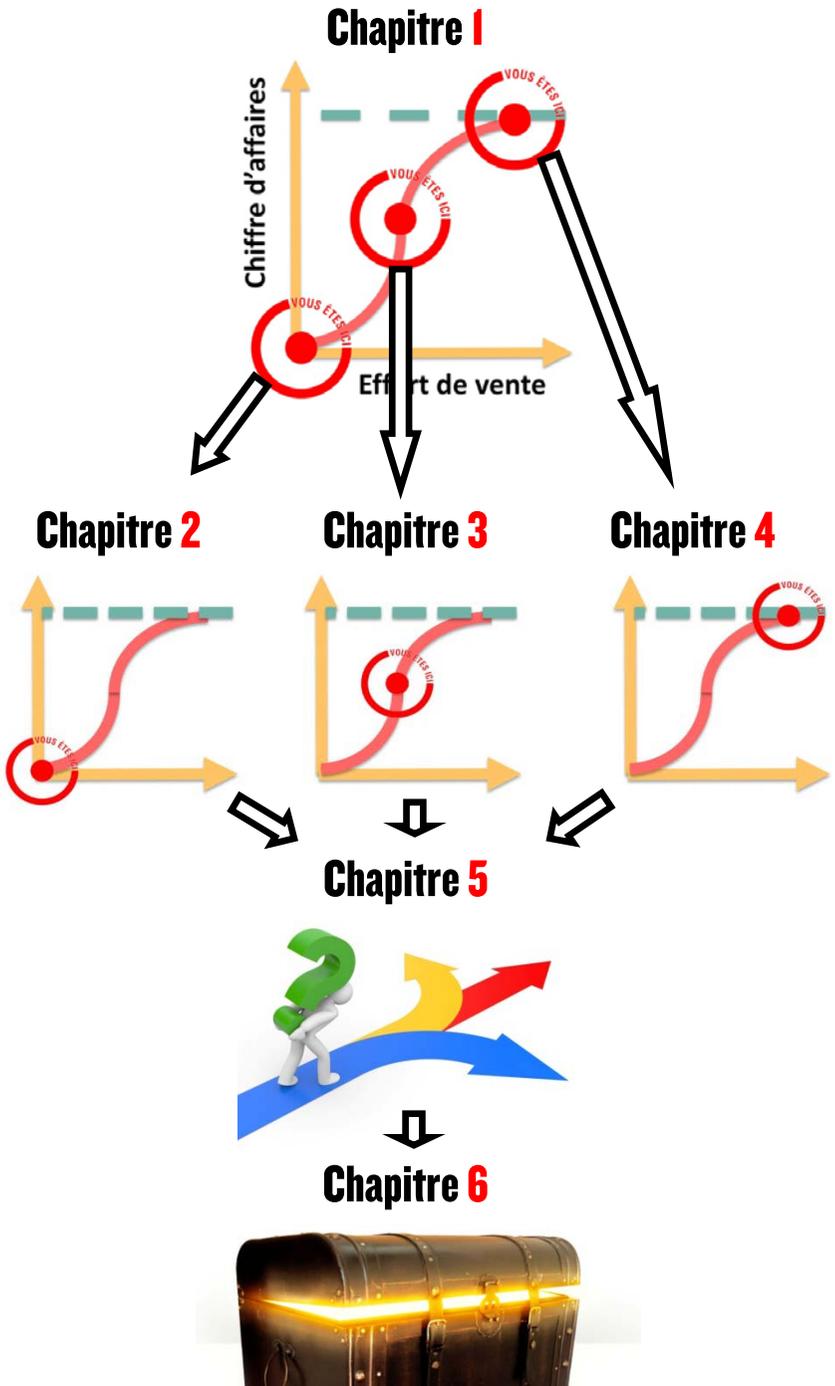
- votre chiffre d'affaires oscille entre +5 et -5% d'évolution d'une année à l'autre ;
- vous cherchez à augmenter votre chiffre d'affaires en démultipliant les actions commerciales et marketing ;
- vous cherchez à réduire drastiquement vos coûts pour améliorer la rentabilité de votre activité ;
- vous suivez de près vos écarts au budget ;
- vous chercher des moyens de réduire vos coûts de revient (délocalisation, sous-traitance...) ;
- vous formalisez tous vos processus pour éviter les erreurs à tous les niveaux de l'entreprise ;
- vos projets d'innovation vous semblent importants, mais ils sont souvent repoussés aux calendes grecques ;
- vous êtes de plus en plus attentifs aux risques juridiques ;
- vous pilotez votre entreprise avec une réunion hebdomadaire ou bimensuelle pour faire le point sur les problèmes en cours.

Si vous vous êtes reconnu dans la plupart de ces affirmations, alors je vous retrouve dans le chapitre 4 qui vous est entièrement dédié. Dans ce chapitre, je vais vous expliquer quels sont les écueils à éviter pour renouer avec la croissance.

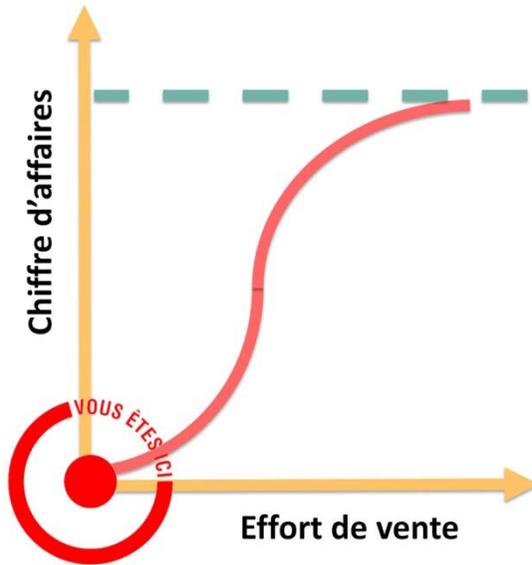


Chapitre 4 (p45)

Navigation du Manifeste :



Chapitre 2



Chapitre 2

Combattez l' inertie !

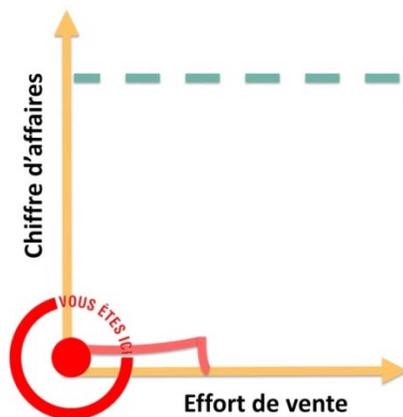
Sans le savoir, vous avez déjà fait un grand pas ! Maintenant vous savez où vous êtes et vous savez ce que vous devez faire : vous devez combattre l'inertie !

Rappelez vous de l'analogie du train qui démarre : c'est lourd, ça nécessite beaucoup d'énergie au démarrage, mais le plus important c'est qu'une fois lancé, l'élan du train suffit à le faire avancer... Donc, pensez à cela ! Pensez au moment où votre train sera lancé et vous verrez les clients affluer sans que vous n'ayez aucune démarche de prospection à réaliser.

Cette deuxième étape d'évolution de votre activité est accessible, je vous le garantis ! Pour autant, il va falloir se retrousser les manches et activer les bons leviers pour atteindre cette première marche. Car comme je vous ai laissé supposer dans l'introduction de ce manifeste, cette courbe en S est loin d'être universelle. Au contraire, c'est une exception quand il s'agit de l'activité d'une entreprise ou de la vie d'un produit. Pourquoi ? Simplement, car le modèle dominant en

matière de démarrage d'activité et de lancement de produit serait plutôt au modèle présenté ci-contre.

Eh oui, comme vous le savez sûrement 50% des entreprises meurent avant de souffler leur 5ème bougie. Pire encore, 80% des innovations ne trouvent jamais de marché.



Ce serait donc vous mentir que de vous dire que vous pouvez rester tranquille, car votre activité va finir par trouver son rythme de croisière. Non c'est faux ! Pour autant, il n'y a pas de fatalité. Si vous évitez tous les pièges basiques dans lesquels la plupart de dirigeants tombent, alors vous pouvez réussir facilement.

Maintenant que vous avez conscience que les échecs sont plus nombreux que les réussites et donc, que rien ne se fera tout seul, voici le premier point de vigilance à adopter.

Concevez UN produit ou un service qui répond à UNE application.



Une des erreurs les plus communes est de chercher à fabriquer un produit parfait qui puisse répondre aux besoins de tous les clients. C'est une grave erreur, car à vouloir satisfaire tout le monde, nous finissons par ne plus satisfaire personne !

Vous devez faire attention à ne pas succomber à toutes les opportunités qui se présentent. Le problème est récurrent : le client dit, « Ah oui, mais moi il me manque ça, ça, ça et ça. », alors l'entreprise commence à développer ces fonctionnalités-là sur le

produit. Et puis après il y a un autre client qui se présente pour y aller aussi de son petit besoin : «votre produit pourrait m'intéresser, en revanche cette fonctionnalité ne me servira jamais, et il me faudrait celle-ci qui aujourd'hui ne semble pas présente. »

C'est de cette façon que vous vous retrouvez à tout développer pour satisfaire tout le monde. Si bien qu'au final votre produit ne répond jamais parfaitement à un besoin. L'autre effet désastreux de vouloir répondre aux besoins de tout le monde c'est que votre produit ou votre service perd toute cohérence. Dans certains cas il peut même perdre son âme, le petit truc qui faisait son originalité.

Il faut donc vous concentrer sur le développement d'un produit ou d'un service qui offre une application unique !

Développer un produit pour répondre aux besoins d'UNE typologie de client

Et pour développer ce produit, il vous faut identifier la typologie de client susceptible d'acheter rapidement un produit ou un service qui répond à un problème pour lequel il recherche une solution depuis longtemps.

Manquer de temps et la fenêtre d'opportunité

Nous touchons là un point très sensible dont peu d'entrepreneurs ont conscience. Votre produit ou votre service innovant doit apporter une solution à un problème douloureux pour lequel votre prospect n'a jamais trouvé de solution satisfaisante.



Pourquoi est-ce un point sensible que vous devez intégrer ? Simplement, car seul un client qui a un problème douloureux à résoudre vous accordera la confiance nécessaire pour vous aider à

finaliser votre produit ou votre offre. Lui seul sera assez courageux pour essayer les plâtres avec vous. Ne comptez pas sur la majorité pragmatique qui ne touche aux innovations qu'une fois que celles-ci sont répandues ! Non, vous devez trouver ceux qui sont prêts à acheter votre produit tout de suite en l'état.

Une fois que vous avez identifié UN produit à finaliser pour UNE typologie de client, alors ne réfléchissez plus...

Accélérez la cadence et démultipliez les allers-retours avec ce marché !

Si vous ne vous dépêchez pas, si vous vous perdez dans le développement d'un produit « couteau suisse », si vous sautez sur toutes les opportunités de marché en même temps, alors vous perdrez énormément de temps et vous finirez par manquer des fenêtres d'opportunité.

Attendre d'avoir le produit parfait qui réponde aux attentes de tous les clients, cela prend du temps... Beaucoup de temps ! Et le temps est une variable importante quand on se lance dans une nouvelle activité ou l'introduction d'une innovation.

Si vous prenez l'exemple du marché de la téléphonie mobile, aujourd'hui il, ne viendrait à l'idée de personne de se lancer sur ce marché, car il y a déjà trop d'acteurs armés jusqu'aux dents. Il peut arriver aussi que votre produit soit mis au placard à cause d'un saut technologique. Vous devez donc vous concentrer sur UN produit à destination d'UNE catégorie de client et vous efforcer à sortir un produit finalisé le plus rapidement possible.

Si vous ne suivez pas ces trois conseils vitaux, alors vous vous épuiserez dans l'évangélisation... Et comme la plupart des entrepreneurs dans ce cas, vous rejetterez la faute sur les autres en disant qu'ils n'ont rien compris à votre innovation. Mais la vérité, c'est que vous serez le seul fautif, car vous n'aurez pas su vous attacher à satisfaire UNE typologie de client avec UNE solution unique sur mesure, disponible rapidement.



Excusez-moi d'insister, mais comme je vous le disais, ce manifeste est fait pour vous faire prendre conscience qu'il n'y a pas de fatalité et que les cartes sont entre vos mains !

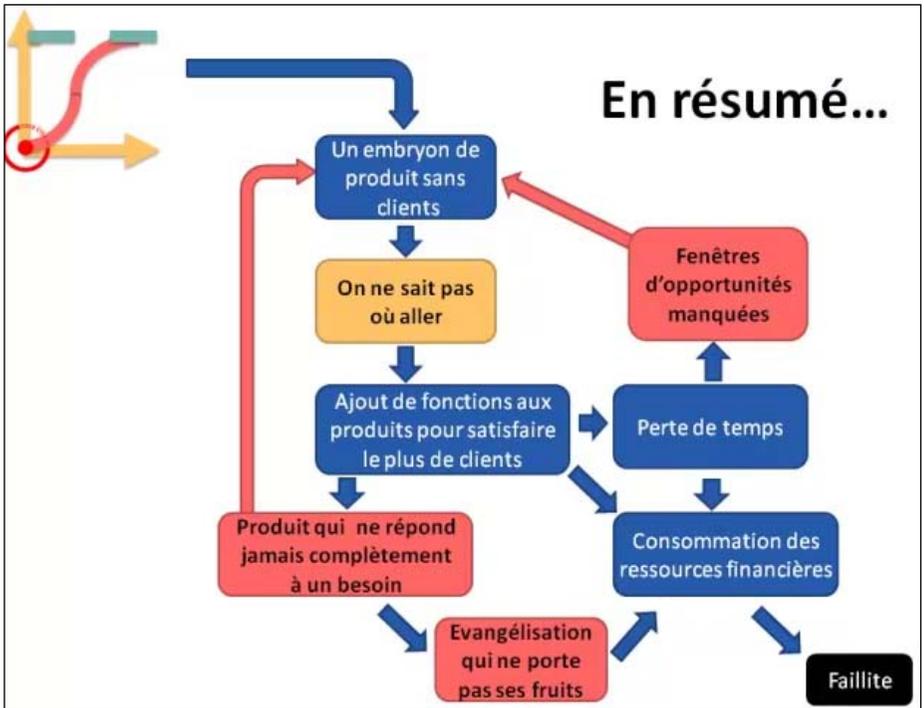
Sans vous focaliser sur les 3 éléments que je vous ai mentionnés, vous prenez le risque de vous enfermer dans un cercle vicieux qui vous conduise inexorablement à l'échec.

Pour vous aider à prendre conscience de l'impact des différentes erreurs que je vous ai mentionnées, je vous ai fait un schéma global avec les liens de cause à effet.

Sur ce schéma vous pouvez voir que tout part de l'embryon de produit ou service que vous avez développé. C'est un embryon, car vous n'êtes pas totalement au point sur un lot de fonctionnalités à délivrer.

Comme vous n'avez pas une typologie de client clairement identifiée que vous pouvez satisfaire, vous ne savez pas trop où aller...

Comme vous ne savez pas sur quel segment de marché vous focaliser, vous ajoutez des fonctionnalités tous azimuts à votre produit (/service) pour qu'il réponde au besoin exprimé par un maximum de personnes...



Au fil des développements, votre produit sait faire de plus en plus de choses, mais il ne répond jamais totalement à un besoin en particulier. Par ailleurs, avec toutes ces fonctionnalités votre produit dégage une image peu cohérente.

Si vous n'êtes pas d'accord avec moi sur ce point, demandez-vous si vous seriez emballé à l'idée de manger dans un restaurant qui propose à la fois des pizzas, du couscous, du kebab et du pot au feu ? (Ne souriez pas, j'ai déjà croisé ce genre d'enseignes...)

Comme votre produit ne satisfait jamais pleinement une catégorie de client, vous vous retrouvez invariablement avec un produit embryonnaire sans client. Retour à la case départ.

En parallèle, vous perdez énormément d'énergie et de ressources financières dans la prospection et l'éducation de vos clients vis-à-vis de l'innovation que vous proposez.

Le développement des fonctionnalités et les démarches commerciales infructueuses finissent par vous coûter de plus en plus d'argent.

A côté de ça, vous perdez beaucoup de temps, ce qui peut vous amener à manquer des fenêtres d'opportunités. Comme vous manquez ces opportunités, vous vous retrouvez invariablement avec un produit embryonnaire sans client. Retour de nouveau à la case départ.

C'est ainsi que le cercle vicieux se met en place jusqu'à épuiser l'entrepreneur et ses ressources financières pour l'amener finalement un beau jour à abandonner la partie, soit en déposant le bilan, soit en abandonnant l'innovation.

Mais je vous le répète, il n'y a pas de fatalité. Tous ces risques peuvent être évités si vous savez où vous allez... SAVOIR OÙ ALLER est la seule préoccupation que vous devez avoir aujourd'hui ! Pourquoi ? Parce que savoir où aller, cela signifie identifier LE BON PRODUIT (/service) à développer, pour LE BON CLIENT, qui vous rapportera du chiffre d'affaires le plus RAPIDEMENT possible.

Alors, vous savez ce qu'il vous reste à faire pour accroître votre chiffre d'affaires et votre activité. Il vous suffit de définir quel sera le premier segment de marché sur lequel vous positionner. Ensuite, ne perdez pas de temps. Partez à l'assaut de ce segment !

Pour découvrir en quoi cela consiste de « savoir où aller » pour votre propre entreprise, rejoignez-moi au chapitre 5...

Synthèse du chapitre :

Savoir où aller permet



**D'identifier
le bon
produit/service**



**Pour répondre
au besoin de
quel client**

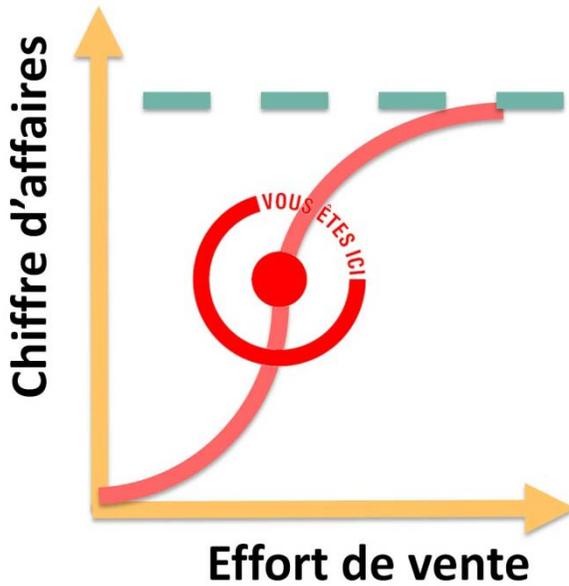


**En permettant
des gains
rapides**

Voici les 3 leviers d'action que vous avez à votre disposition pour combattre l'inertie :

- Identifier le bon produit avec les bonnes fonctionnalités ;
- Identifier à quelle typologie de clients vous allez vous adresser pour vendre ce produit qui a été conçu pour répondre parfaitement à son besoin ;
- Accélérer le rythme des itérations avec le marché pour obtenir un produit fini qui répond le plus vite possible au besoin exprimé par le premier segment de marché.

Chapitre 3



Chapitre 3

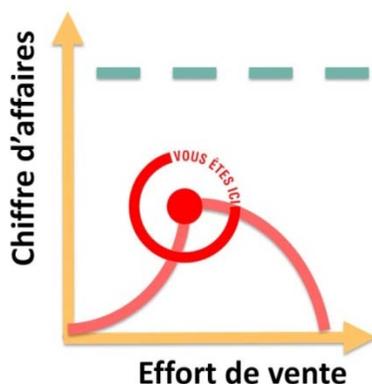
Recentrez-vous sur votre cœur de métier !

Sans le savoir, vous avez déjà fait un grand pas ! Maintenant vous savez où vous êtes et vous savez ce que vous devez faire : vous devez vous recentrer sur votre cœur de métier !

Vous recentrer sur votre cœur de métier vous permettra de fiabiliser vos processus pour absorber sereinement la croissance de votre entreprise tout en optimisant la rentabilité des ressources utilisées. Bref, quand vous êtes à ce deuxième stade d'évolution, votre objectif est de stabiliser la situation pour arriver à un rythme de croisière où vous gérez le flux de commandes de façon sereine.

Lorsque les entreprises se retrouvent dans cet effet d'emballement où les clients se présentent tout seuls, le plus grand risque est de se disperser et de ne pas se rendre compte de l'explosion du besoin en fonds de roulement.

À ce stade, il faut donc stabiliser l'activité pour éviter que le cercle vertueux (les clients satisfaits et conquis amènent de nouveaux clients satisfaits et conquis, qui eux-mêmes amènent d'autres clients satisfaits et conquis...) ne s'inverse et se transforme en cercle vicieux pour obtenir la courbe d'évolution présentée ci-contre.



Quand nous avons réussi à vaincre l'inertie et que nous sommes arrivés sur la pente ascendante, à première vue cette situation semble rêvée. Pas besoin de bouger le petit doigt, les commandes arrivent toutes seules... Détrompez-vous ! Une croissance incontrôlée pour une entreprise est tout aussi dangereuse qu'un manque d'activité ! Voici pourquoi.

Avant d'arriver à cette situation d'afflux de clients et de commandes vous étiez dans la situation où vous recherchez coûte que coûte de nouveaux dossiers pour faire rentrer du chiffre d'affaires dans l'entreprise et assurer sa pérennité. Dans ce démarrage, vous avez donc fait beaucoup d'effort pour satisfaire vos premiers clients, ce qui est tout à votre honneur.

Mais si c'était une bonne chose hier de satisfaire tous vos clients pour faire rentrer du chiffre d'affaires, aujourd'hui la situation est totalement différente, il faut donc adopter de nouveaux réflexes.

Mais il n'est pas aussi simple que cela, du jour au lendemain, de se dire que l'entreprise est arrivée à un certain niveau de croisière qui lui permet de capitaliser sur son cœur de métier...

Non, quand la machine s'emballe, l'angoisse de ne pas avoir assez d'activité le mois prochain est toujours là. Alors, nous nous évertuons à satisfaire toutes les exigences des clients. Et contrairement à ce que nous pourrions penser, satisfaire toutes les exigences de nos clients

n'est pas forcément positif, surtout quand cela peut mettre en péril la vie de l'entreprise.

La première action à mettre en place pour éviter la chute après le tremplin, c'est d'identifier son cœur de métier. Pour cela il faut avoir une idée précise de toutes les solutions que nous vendons et des différentes typologies de clients à qui nous nous adressons. Une fois que les couples « solution / typologie de client » sont identifiés, alors il convient d'en évaluer la rentabilité.

Mais attention, ici la plus grave erreur serait d'utiliser le calcul des coûts de revient pour évaluer cette rentabilité. J'ai déjà eu l'occasion de démontrer dans mon deuxième livre « L'Antibible du Contrôle de Gestion » les risques à utiliser ce type d'indicateur. Votre calcul de rentabilité doit se faire dans une logique d'effet de levier. Les offres les plus rentables sont celles dont l'effet de levier sur le flux d'argent qui rentre dans votre entreprise est le plus important.

Pour bien comprendre cette idée, étudions l'exemple d'IT Contact, qui est une SSII qui assure l'installation et la maintenance de parcs informatiques. Cette entreprise est sollicitée pour réaliser de la formation au prix de 600 € HT par jour. Mais pour assurer les 3 jours de formation, un technicien doit travailler pendant 2 semaines pour préparer les formations, car c'est la première fois que l'entreprise assure ce type de prestation.

Pour une entreprise qui est en phase de démarrage, c'est une bonne décision d'accepter un dossier à 600 € HT la journée, y compris quand cela nécessite 2 semaines de préparation, car l'objectif est de combattre l'inertie! Mais quand nous sommes dans la situation d'IT

**Accepter
tous les
dossiers
sans en
connaître la
rentabilité**



Contact et que nous avons du mal à répondre à toutes les demandes clients, c'est une grave erreur d'accepter ce type de dossier, car il

plombe 2 semaines d'activité pour une prestation qui n'est pas stratégique à long terme pour l'entreprise, et ce, même si le chiffre d'affaires moyen par jour et par technicien est inférieur à 600 € HT.

La prestation de formation n'est pas rentable pour IT Contact car elle consomme énormément de ressources homme alors que c'est précisément le métier de cette entreprise de vendre des heures de technicien. Elle n'est donc pas rentable, car le ratio temps passé / CA rapporté est très en deçà du ratio dont bénéficie IT Contact sur ses autres prestations.

Il est donc essentiel que vous connaissiez le niveau de rentabilité de vos offres pour ensuite faire un choix stratégique sur la définition de votre cœur de métier.

Connaître votre cœur de métier va également vous permettre d'optimiser vos principaux processus pour délivrer le même niveau de qualité sur un volume de clients beaucoup plus important et avec un niveau de ressources maîtrisé.

Sans ce souci de capitaliser sur l'expérience acquise sur un cœur de métier, vous allez accepter tous les dossiers qui vont se présenter (comme la prestation de formation acceptée par IT Contact), ce qui entrainera inéluctablement des retards dans la livraison de vos clients ! Pourquoi ? Simplement, car cette situation d'emballement du nombre de commandes n'est pas suffisante pour rassurer l'entrepreneur sur la pérennité de son entreprise. Rappelez-vous, il y a quelques semaines ou quelques mois encore vous faisiez des pieds et des mains pour trouver du chiffre d'affaires, donc forcément, le jour où le chiffre d'affaires afflue, vous restez sur vos gardes et vous faites bien attention avant d'investir dans de nouvelles

**Accumuler
de plus en
plus de
retard
sur les
livraisons**



machines ou de nouvelles ressources. Si bien que vous tentez d'absorber la croissance avec les mêmes ressources, sans adopter les mesures nécessaires pour optimiser et standardiser les principaux processus. La suite logique de cette gestion vous conduit nécessairement à la prise de retard sur les livraisons de vos clients. Et c'est le début de la fin pour la boucle vertueuse où « plus il y a de clients contents, plus il y a de nouveaux clients qui affluent ».

En plus de la rentabilité des offres, il faut apporter une attention particulière à l'optimisation de ses processus pour fiabiliser le niveau de qualité délivré au client.



Connaître son cœur de métier pour assurer la rentabilité des offres et garantir la satisfaction des clients, cela entraîne un autre bienfait : celui de maintenir son besoin en fonds de roulement (BFR) à un niveau acceptable.

Le besoin en fonds de roulement représente la quantité d'argent dont vous avez besoin pour assurer votre activité. Cela correspond à l'argent que votre entreprise avance entre le moment où vous payez vos fournisseurs, vos employés, toutes les charges, et le moment où vous recevez le paiement de vos clients pour les prestations effectuées.

Le besoin en fonds de roulement a donc un impact immédiat sur le niveau de trésorerie de votre entreprise. Ainsi, si vous ne faites pas attention à la rentabilité de vos offres et que par ailleurs vous accumulez les retards sur un volume de commandes de plus en plus important, sans vous en rendre compte, votre BFR va exploser et vous allez obtenir un rendez-vous chez votre banquier pour vous faire tirer les oreilles alors même que vous serez encore dans l'euphorie d'un chiffre d'affaires qui n'a jamais été aussi haut...

Cette situation semble extrême, pourtant il arrive régulièrement que des entreprises mettent la clé sous la porte, car elles n'ont pas su gérer la croissance de leur activité. J'ai personnellement le souvenir cuisant d'une entreprise dans laquelle j'avais investi parce que son chiffre d'affaires ne cessait de progresser. Malheureusement, il est arrivé à cette entreprise ce que je viens de vous expliquer... Et aujourd'hui l'entreprise n'existe plus !

L'autre risque que vous prenez à ne pas identifier votre cœur de métier, c'est celui de perdre l'âme et la cohérence de votre entreprise. Si vos clients voient que vous faites de plus en plus de choses en fonction des opportunités qui se présentent à vous, il n'est pas impossible qu'ils ne retrouvent plus ce qu'ils appréciaient chez vous (ce peut être la proximité que vous aviez avec eux, ce peut être votre réactivité...) et qu'ils partent un à un.

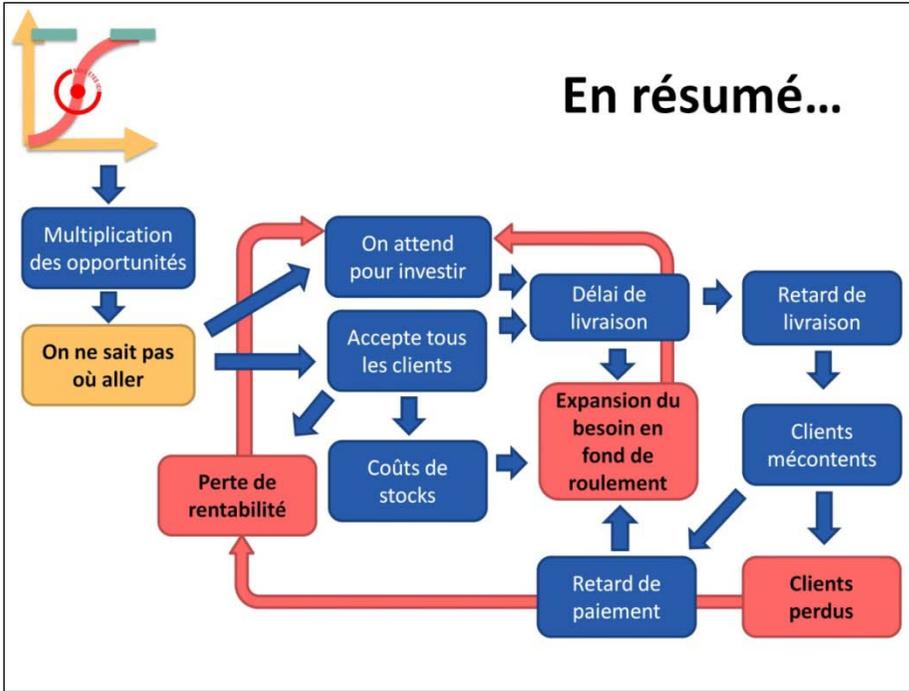
**Se perdre
dans le
méandre des
opportunités
qui se
présentent**



La encore, si vous perdez en cohérence, vous prenez le risque de stopper le cercle vertueux du « toujours plus de clients » pour tomber dans le cercle vicieux du « moins en moins de clients »

Pour vous faire prendre conscience de tout ces risques, je vous ai schématisé ce cercle vicieux ci-dessous.

Si nous lisons ce schéma, nous pouvons observer que la multiplication des opportunités fait qu'il est de plus en plus difficile de se focaliser sur un segment de marché pour en tirer le maximum de profit. À cela s'ajoute l'angoisse de retomber dans les temps difficiles des mois passés. Bilan : nous ne prenons pas de décision stratégique sur la définition de notre cœur de métier.



Comme nous ne savons pas sur quel cœur de métier nous devons nous positionner, nous acceptons tous les clients. En parallèle, comme nous avons peur de retrouver les jours difficiles, nous attendons un maximum de temps avant d'investir dans de nouvelles ressources ou des machines plus productives.

La multiplicité des clients, et le manque de ressources pour y faire face, font que la livraison des « dossiers client » prend de plus en plus de temps. Malgré toute l'énergie dépensée pour satisfaire les clients, les retards s'accumulent...

Les retards de livraison induisent nécessairement un rallongement sur les délais de facturation et d'encaissement. Ainsi, nous obtenons une croissance littéralement exponentielle de notre besoin en fonds de roulement, sans même nous en rendre compte.

Quant aux clients, ils attendent et commencent à exprimer leur mécontentement.

À ce stade il y a deux hypothèses, soit nous réagissons à temps et nous investissons massivement pour livrer les clients, soit nous nous disons que ça va passer et nous finissons par couler !

Maintenant, vous savez ce qu'il vous reste à faire pour démultiplier et pérenniser la rentabilité de votre entreprise quand vous êtes à ce deuxième stade d'évolution : il vous faut identifier votre cœur de métier, pour fiabiliser vos processus et assurer la satisfaction de vos clients tout en maximisant le profit pour votre entreprise.

Pour découvrir votre cœur de métier, il faut déjà avoir une idée très précise de l'ensemble des offres que vous proposez aujourd'hui. Et même si vous pensez savoir ce que vous vendez, par expérience, je peux vous assurer que vous êtes très loin du compte.

Mon client, IT Contact qui pensait vendre 3 ou 4 offres différentes s'est retrouvé avec 13 segments de marché quand nous avons réalisé leur étude. Mais rassurez-vous, il existe un outil magique qui vous permettra de définir votre cœur de métier. Rejoignez-moi au chapitre 5 pour le découvrir. C'est justement celui que j'ai utilisé pour aider mon client IT Contact qui était dans la même situation que vous.

Synthèse du chapitre :

Savoir où aller permet



**Identifier
son cœur
de métier**



**Se structurer
pour absorber
la croissance**

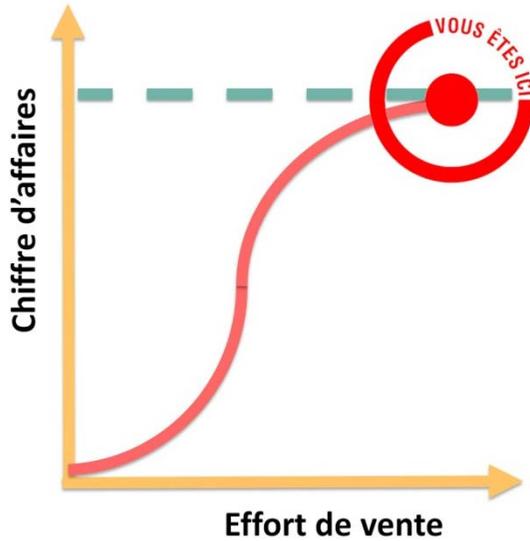


**Maintenir le
niveau de
qualité**

Voici les 3 leviers d'action que vous avez à votre disposition pour absorber la croissance :

- Identifier votre cœur de métier ;
- Structurer votre entreprise en investissement sur les ressources nécessaires ;
- Optimiser vos principaux processus pour maintenir la satisfaction de vos clients.

Chapitre 4



Chapitre 4

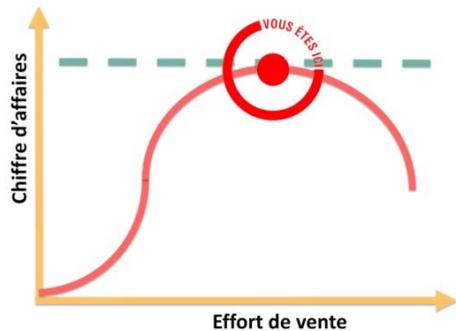
Ouvrez-vous sur de nouveaux horizons !

Sans le savoir, vous avez déjà fait un grand pas ! Maintenant vous savez où vous êtes et vous savez ce que vous devez faire : vous devez identifier les marchés porteurs pour vous positionner dessus !

La plupart des entreprises qui arrivent à ce 3ème stade d'évolution tombent dans la fatalité du marché de maturité. Quand le chiffre d'affaires oscille entre -5% et +5% malgré tous les efforts marketing... Alors, nous pouvons vite en arriver à la conclusion qu'il n'y a rien à faire pour arranger la situation et renouer avec la croissance.

Dans ce cas, le plus grand risque est de maintenir le statu quo pour, au final, voir le chiffre d'affaires s'éroder peu à peu, jusqu'à s'écrouler totalement.

Ne rien faire pour se renouveler est un facteur d'échec à ne pas



négliger !

Le premier risque que vous devez éviter dans cette situation est de vous reposer sur vos lauriers.

Rien n'est jamais acquis. Et n'oubliez pas que les choses resteront tranquilles longtemps, même s'il en est ainsi depuis déjà quelques années.



À ce stade il est essentiel que vous fassiez un bilan sur votre portefeuille de clients, sur votre portefeuille de technologies (ou vos savoir-faire si vous travaillez dans les services) et sur votre outil de production, pour capitaliser dessus et activer des leviers de croissance sans remettre en cause la pérennité de votre activité.

Le deuxième risque que vous encourez est de vous épuiser dans la bataille.



L'autre effet pervers de cette situation est de penser qu'il suffit de démultiplier ses efforts commerciaux et marketing pour augmenter le chiffre d'affaires. La réalité, c'est que la démultiplication des efforts commerciaux permet d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise, uniquement dans le cas où c'est le processus commercial ou marketing qui pêche. Or dans la plupart des cas, le goulot d'étranglement se situe à un autre niveau. Il est donc illusoire de vouloir accroître son activité par le biais de campagnes de prospection ou la multiplication d'actions promotionnelles. D'ailleurs, bien souvent, si les premières campagnes publicitaires permettent à l'entreprise de générer plus de chiffre d'affaires, au fil du temps elles deviennent de véritables perfusions pour maintenir l'activité à un niveau acceptable.

Le troisième effet pervers consiste à focaliser toute son attention sur la réduction des coûts.

Au fil des années, vous avez structuré votre entreprise grâce au renforcement de votre expérience sur votre cœur de métier. Pour vous structurer, vous vous êtes imposé des budgets de dépenses et d'investissement. Vous avez standardisé vos processus et vos offres pour fiabiliser le niveau de qualité de ce que vous délivrez à vos clients.

Compter
ses sous...

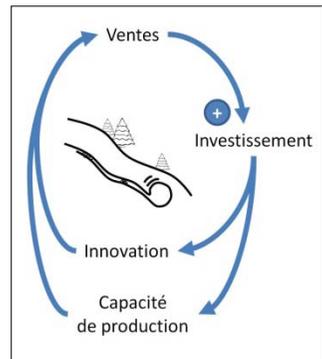


Mais si l'organisation est importante pour absorber la croissance lors de la phase d'emballage (cf. chapitre 3), ce jusqu'au-boutisme de la standardisation et des budgets peut finir par scléroser votre entreprise et lui retirer l'agilité nécessaire pour faire face aux évolutions du marché.

Voici une représentation systémique du phénomène qui se produit :

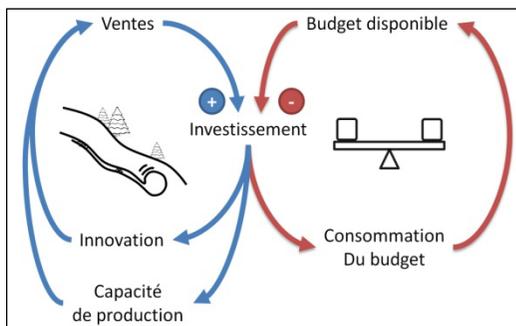
Sur le schéma ci-contre, vous pouvez visualiser une boucle de renforcement (illustré ici par une boule de neige qui dévale une pente). Cet effet amplificateur vous montre que :

- plus votre entreprise enregistre des ventes, plus vous investissez ;
- plus vous investissez, plus vous augmentez votre capacité de production et vous développez votre capacité à innover ;
- plus vous augmentez vos capacités de production et vos offres produit, plus vous augmentez vos ventes ;
- et plus vous augmentez vos ventes, plus vous gagnez en capacité de financement ;
- donc, plus vous investissez...



Nous pourrions imaginer que ce phénomène perdure indéfiniment. Malheureusement, ça n'est pas le cas. Car si l'explosion du chiffre d'affaires ne chagrine aucun dirigeant et aucun actionnaire, il n'en est pas de même pour l'évolution des dépenses. Si bien qu'un beau jour, les investissements sont bloqués par la mise en place de budgets.

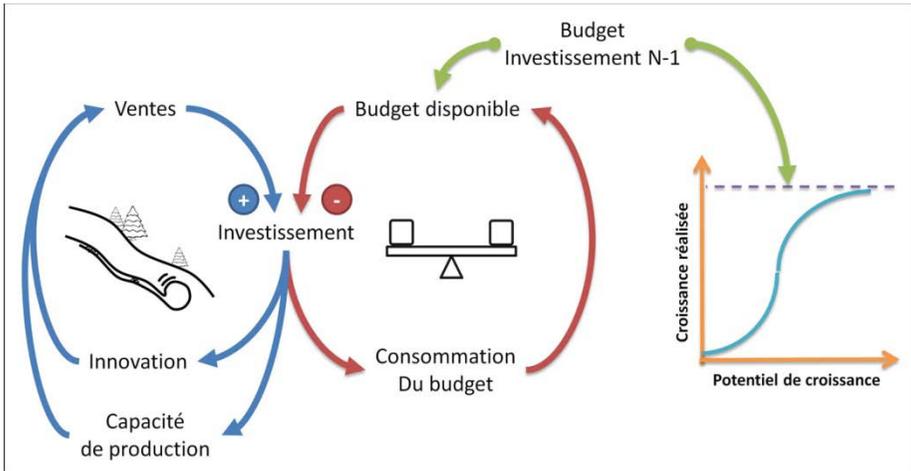
Sans l'existence du budget dans l'entreprise, cette boucle de renforcement trouverait sa limite dans la taille du marché. Mais en l'occurrence, le budget existe bel et bien. Il joue ainsi son rôle de régulation de la façon suivante :



- plus il y a d'investissements engagés, plus le budget investissement est consommé ;
- plus le budget est consommé, moins il reste d'argent disponible ;
- moins il reste d'argent, moins il y a d'investissements engagés ;
- et ce, malgré l'augmentation du chiffre d'affaires.

À l'étude de ce système, vous pourriez aisément en déduire qu'il suffit d'ajuster le budget en fonction des aléas du marché et des opportunités pour que la boucle vertueuse poursuive son chemin. Et vous avez raison, il suffirait de piloter son budget à vue pour que la progression de votre chiffre d'affaires perdure jusqu'à trouver sa limite dans la taille du marché.

Malheureusement dans la plupart des entreprises, les choses se passent de façon totalement différente. Ce ne sont pas les fluctuations et les opportunités qui conditionnent la définition du budget. Non, le plus souvent c'est le budget de l'année précédente ! Nous reprenons les lignes de dépenses de l'exercice qui se clôture pour définir le montant des investissements de l'année à venir.

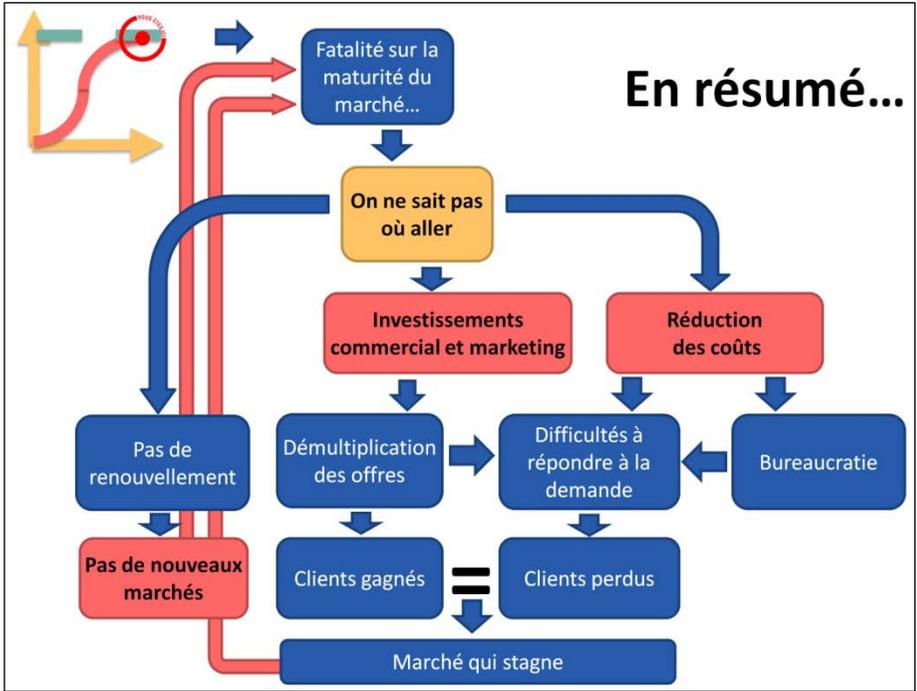


Dans le même temps, une réalité toute différente se joue sur le marché, car l'évolution de la demande n'est en rien liée au niveau de dépense de votre entreprise sur l'exercice précédent.

Compter ses sous est donc un des problèmes les plus sérieux à combattre lorsque vous arrivez à ce 3^{ème} stade d'évolution. Évidemment, l'idée n'est pas de dire qu'il n'y a pas de gaspillages dans votre organisation, il y en a sûrement. Mais il est préférable de réduire les gaspillages de votre entreprise (ce que j'appelle la masse grasseuse) en lui faisant traiter un volume plus important de chiffre d'affaires, plutôt qu'en vous attaquant aux coûts.

Réduire les coûts c'est comme arrêter de manger pour réduire la masse grasseuse. Certes vous réduirez votre poids, mais vous perdrez en force et vous prenez le risque de tomber dans l'anorexie. En réduisant vos gaspillages par l'augmentation de votre activité, vous devenez au contraire plus svelte et plus apte adopter une posture de leader sur votre marché.

Maintenant que nous avons vu quelles étaient les trois voies du déclin pour une entreprise qui plafonne, je vous propose de découvrir le cocktail explosif qui se libère de ces 3 facteurs de risque. Ce cocktail se manifeste par le cercle vicieux représenté ci-dessous.



Comme je vous le disais en introduction de ce chapitre, au bout d'un moment, la fatalité s'installe et nous finissons par nous dire que c'est ainsi. « Si nous sommes positionnés sur un marché qui arrive à maturité, tant pis pour nous... »

À partir de ce constat, mieux vaut ne pas trop prendre de risques ! La décision symptomatique à ce stade est double : décupler ses efforts de vente en espérant grappiller les miettes de part de marché qui restent. Et réduire les coûts pour engranger le maximum de profit.

Ainsi, à défaut d'avoir plus de chiffres d'affaires, nous pouvons peut-être espérer enregistrer plus de bénéfices.

Ces deux décisions induisent deux mouvements parallèles.

D'un côté, nous allons mettre la pression sur les commerciaux et le marketing pour mettre le paquet sur l'acquisition des derniers clients du marché. Dévoués à leur tâche, ils vont tout faire pour que les

précieuses commandes soient enregistrées. Ils vont accepter des baisses de tarifs, des conditions spéciales, des prestations sur mesure, des commandes urgentes, etc. Tout cela va rendre plus délicat le traitement de ces commandes.

D'un autre côté, nous allons serrer de plus en plus les budgets et axer notre projet interne sur la réduction des coûts et la standardisation, ce qui va rendre les promesses tenues par les commerciaux de plus en plus difficiles à tenir.

Au final, nous perdons d'un côté ce que nous gagnons de l'autre, ce qui débouche fatalement sur une stagnation du marché. Et nous voilà repartis dans le fatalisme du marché arrivé à maturité. La boucle est bouclée.

Pourtant, il n'y a pas de fatalité ! Votre entreprise bénéficie d'un levier de croissance considérable. Vos savoir-faire, votre portefeuille de technologies, et votre portefeuille de clients sont des armes redoutables pour décupler votre chiffre d'affaires. Il ne tient qu'à vous de les exploiter. Mais pour cela vous devez savoir où aller !

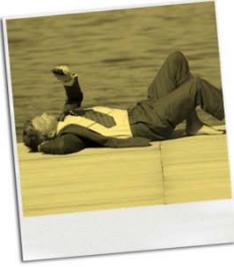
Savoir où aller quand vous dirigez une entreprise qui plafonne, cela se matérialise par 3 actions :

- identifier les marchés porteurs ;
- définir ceux qui vous permettent de capitaliser le mieux sur votre outil de production ;
- et évaluer ceux sur lesquels vous aurez un impact immédiat avec les clients que vous avez déjà conquis.

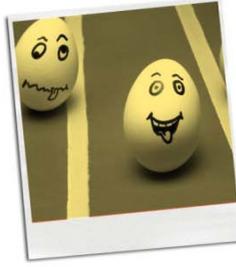
Identifier les marchés qui sont porteurs parmi l'ensemble des opportunités qui se présentent n'est pas nécessairement chose facile. Voilà pourquoi l'objectif du prochain chapitre est vous expliquer de façon très simple en quoi cela consiste de « Savoir où aller » quand on est à la tête d'une entreprise.

Synthèse du chapitre :

Savoir où aller permet



**Identifier
les marchés
porteurs**



**Capitaliser sur
son portefeuille
clients**



**Capitaliser
sur son outil
de production**

Voici les 3 leviers d'action que vous avez à votre disposition pour absorber la croissance :

- identifier les marchés porteurs ;
- définir ceux qui vous permettent de capitaliser le mieux sur votre outil de production ;
- et évaluer ceux sur lesquels vous aurez un impact immédiat avec les clients que vous avez déjà conquis.

Chapitre 5



Chapitre 5

Ce que signifie **savoir où aller**

Avant d'avancer un peu plus dans ce manifeste, faisons un rapide point sur le chemin parcouru.

Le premier chapitre vous a permis de vous situer sur la courbe d'évolution de votre entreprise. Vous avez pu identifier si vous étiez encore en phase de démarrage, si vous étiez sur la pente ascendante, ou si étiez dans la zone stationnaire.

Ensuite, dans le chapitre consacré à votre situation vous avez pu identifier les actions à mettre en œuvre pour éviter le cercle vicieux dans lequel vous risquiez de tomber si vous n'agissiez pas.

Vous avez pu vous rendre compte qu'avant de pouvoir activer les différents leviers d'action, il vous fallait savoir où aller. Enfin, je vous ai expliqué qu'il existait un outil magique pour savoir où aller.

Avant de vous présenter cet outil magique, j'aimerais prendre un peu de temps pour poser très clairement les enjeux d'une stratégie d'entreprise.

Savoir où aller



Savoir comment y aller

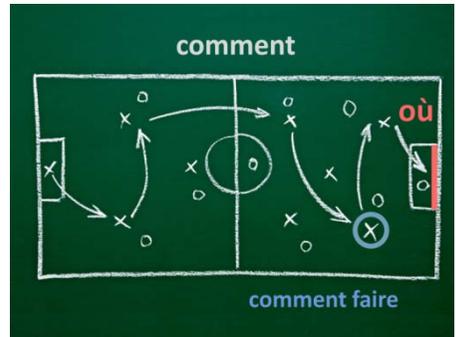


Savoir comment faire pour y aller

Même s'il semble que ce soit clair dans la tête de tout le monde, d'expérience les entrepreneurs font souvent l'amalgame entre « Savoir où aller », « Savoir comment y aller » et « Savoir comment

faire pour y aller ». Pourtant, ces 3 notions sont totalement différentes.

Laissez-moi vous expliquer la différence entre ces notions en utilisant l'image d'un match de foot. Au foot, tout le monde sait où il faut aller. Il faut aller au but du camp adverse. Mais pour aller au but du camp adverse, il faut que l'équipe sache comment y aller. Pour cela, elle va mettre en place des tactiques. Ces tactiques se matérialisent par : la définition du positionnement des joueurs sur le terrain, les combinaisons de jeu, etc. Enfin, pour mettre en œuvre ces tactiques de jeu, il faut que les joueurs maîtrisent le savoir-faire, c'est-à-dire la technique pour dribbler, faire des passes, faire des amorties, tirer au but, etc.



Vous l'aurez compris, ces trois notions sont subordonnées les unes aux autres, mais elles sont loin de faire mention d'une seule et même chose.

La stratégie que vous avez définie pour votre entreprise doit répondre à la question « Où aller ». À partir de cette stratégie, vous allez pouvoir identifier quelles sont les tactiques à votre disposition pour atteindre les segments de marché que vous vous serez fixés. Enfin,

vos employés pourront activer leur savoir-faire et différents outils pour mettre en œuvre les tactiques définies.

Définir une stratégie pour en déduire le plan d'action paraît être la façon la plus simple de conduire son entreprise vers le succès. Pour autant, rares sont les entreprises qui prennent les choses dans cet ordre.

En effet, combien d'entreprises décident d'utiliser des techniques ou des tactiques sans même savoir où elles vont. Combien d'entreprises se lancent dans la création d'un site internet simplement parce qu'« il faut, à tout prix, être présent sur internet » ? Combien d'autres se lancent dans des démarches de prospection avec un objectif court-termiste d'augmentation du chiffre d'affaires ? Combien d'autres encore se lancent dans la réduction des coûts parce « qu'il faut être Lean » ? Et combien se lancent dans l'investissement d'une machine sans connaître le potentiel du marché qu'elle va couvrir ?

Autant de techniques, de tactiques qui sont mises en œuvre, à la petite semaine, au gré des opportunités qui se présentent.

Pourtant, piloter son entreprise sans savoir clairement où aller c'est comme monter dans sa voiture sans connaître sa destination, ça n'a pas de sens !

Mais attention, définir où vous souhaitez aller ne sera pas suffisant ! Il faut également que vous sachiez d'où vous partez et quel chemin vous allez devoir emprunter. Bref, il vous faut une carte stratégique qui puisse vous permettre de visualiser vos segments de marché, la distance qui vous sépare de chacun d'eux et les barrières que vous aurez à faire tomber pour les atteindre.



C'est le rôle de la carte stratégie, l'outil magique que je vous propose de découvrir maintenant.

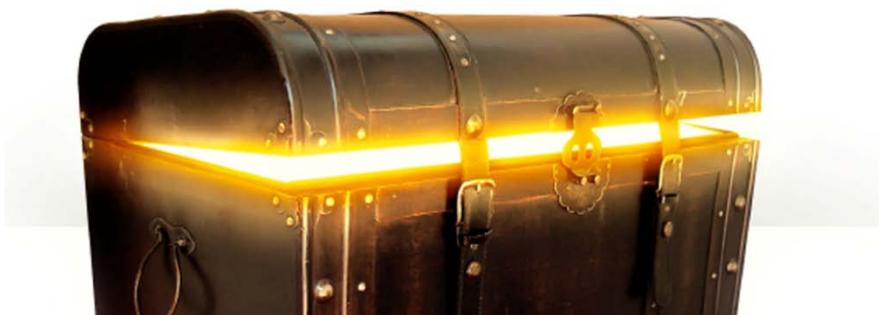
Synthèse du chapitre :



Avant de vous lancer dans la bataille, il vous faut établir une stratégie claire qui définisse :

- Sur quel(s) segment(s) de marché vous souhaitez vous positionner ;
- Le chemin à parcourir pour atteindre le(s) segment(s) de marché choisi(s) ;
- Le plan d'action à mettre en œuvre pour faire tomber les barrières qui vous empêchent l'accès à ce(s) segment(s) de marché.

Chapitre 6



Chapitre 6

L'outil magique !

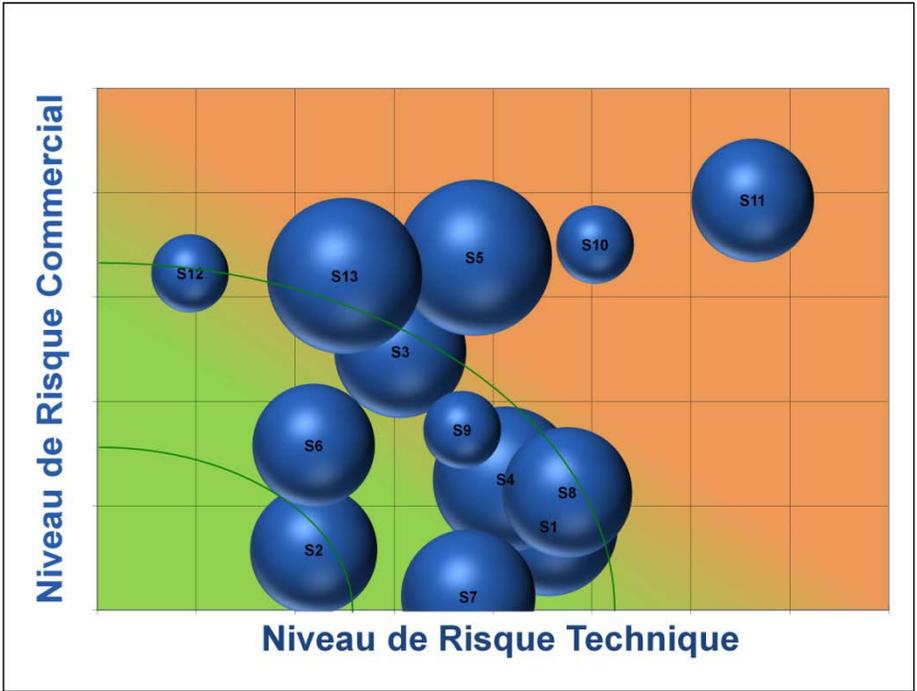
Arrivé à ce 6^{ème} chapitre, vous avez identifié quelles étaient les actions à votre portée pour accroître votre activité selon le stade d'évolution où se situe votre entreprise.

Mais nous avons vu également qu'il fallait savoir où aller pour mettre en œuvre ce plan d'action.

Dans le chapitre précédent, nous avons pris le temps de comprendre plus précisément ce que signifiait « savoir où aller ».

Maintenant, le temps est arrivé de vous donner la clé de la réussite ! Pour vous aider à bâtir votre stratégie, vous n'avez besoin que d'un seul outil : la carte stratégique !

Avant de vous expliquer en quoi cette carte stratégique est un outil magique, laissez-moi vous montrer à quoi elle ressemble.



Cette carte se présente sur deux axes :

- un axe horizontal qui permet de positionner les segments de marché en fonction du risque technique qu'ils représentent (écart fonctionnel du produit vis-à-vis du besoin applicatif, compétences techniques, maîtrise de la technologie, simplicité de l'intégration de l'outil chez le client, etc.) ;
- et un axe vertical qui positionne les segments de marché en fonction du risque commercial qu'encourt l'entreprise en s'y attaquant (connaissance des comportements et des critères d'achat de la clientèle, image de marque, barrières capitalistiques, densité concurrentielle, etc.).

À partir de ces deux axes, vous pouvez identifier 3 zones :

- la zone verte qui représente une zone de confort pour l'entreprise, car elle va accueillir les segments de marché sur lesquels votre entreprise est bien positionnée ;
- la zone orange, également appelée la zone suicide, car elle accueille les segments de marché qui représentent un risque trop important pour se lancer dessus ;
- et la zone intermédiaire qui accueille les segments dont l'accessibilité dépendra de votre capacité à réduire les risques pour les atteindre.

Sur cette carte sont disposés les segments de marché en fonction du risque technique et commercial qu'ils représentent. Enfin, la taille des bulles est conditionnée par le niveau de rentabilité du segment de marché.

Maintenant que vous savez lire la carte stratégique, je vais vous expliquer en quoi cet outil est magique !

Cet outil est magique, car il vous permet de visualiser votre marché.

Sur cette carte exemple, les segments de marché sont nommés S1, S2, S3, S4, S5, (etc.), mais si vous substituez ces numéros par des symboles propres à chaque segment de marché, alors vous obtenez une vue globale sur l'ensemble des offres que vous pouvez couvrir.



En plus de vous offrir une vue globale sur votre marché, cette carte vous permet de matérialiser la distance qui vous sépare de chaque segment.

Sur la carte exemple, vous pouvez observer que le segment S13 semble très juteux du fait de sa taille importante. En revanche, si l'entreprise semble maîtriser techniquement ce segment, il lui reste beaucoup de barrières à faire tomber et de risque à diminuer pour l'attaquer commercialement. Cette carte permet de visualiser cela.

Sans cette carte, la prise de décision d'attaquer ce segment serait pour le moins hasardeuse.

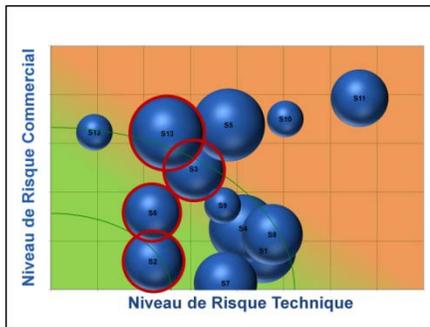
Cet outil est magique, car il vous permet d'arbitrer.

La carte stratégique vous permet d'arbitrer, car avec son appui visuel vous pourrez décider quels segments vous souhaitez attaquer, ceux que vous désirez renforcer, et même ceux que vous écarterez volontairement s'ils vous apparaissent trop risqués ou trop peu profitables.



Arbitrer, cela signifie aussi choisir le meilleur chemin pour atteindre un segment donné. Imaginons que cette carte représente votre marché et que vous décidiez d'atteindre à moyen terme le segment S13.

Comme vous pouvez le voir sur cette carte, le segment S 13 est sur la même ligne de risques techniques que S2, S6, et S3. Il n'est donc pas impossible que ces 4 segments de marché soient très proches sur les lots de fonctionnalités attendus. Et si l'offre technique est quasiment



la même, alors il peut être intéressant d'attaquer le segment le plus proche (S2) pour se faire la main et faire ses preuves pour accéder ensuite plus facilement à S6, puis à S3 pour enfin atteindre S13 au prix d'un effort plus raisonnable que si nous l'avions attaqué directement.

Comme vous pouvez le voir avec cette carte il est impossible de faire de mauvais choix stratégiques en se positionnant sur les mauvais marchés, car avec cette carte vous pouvez visualiser directement quels sont les segments que vous pouvez attaquer raisonnablement.

Arbitrer, cela signifie donc que vous pourrez décider quels sont les leviers à activer sur chaque segment. Et vous serez en capacité de définir le chemin à prendre pour passer d'un segment à l'autre.

Enfin, cet outil est magique, car il vous permet de définir précisément votre plan d'action.

Avant d'obtenir cette carte, vous devrez faire tout un travail d'identification des freins d'accès aux différents segments de marché. Ainsi, quand vous aurez fait le choix des premiers segments à attaquer, le plan d'action découlera de lui-même puisqu'il vous suffira de faire tomber les barrières et les critères veto.



Faire tomber les barrières et les critères veto peut s'illustrer par la validation d'une certification, par l'ajout d'une fonctionnalité essentielle, par la réduction des délais de livraison, par l'intégration d'une entreprise qui possède une technologie, par de la co-conception...

L'outil qui simplifie les décisions stratégiques.

Sincèrement, cet outil est vraiment magique ! Dans n'importe quelle situation que vous soyez, cette carte va vous apporter la clairvoyance nécessaire pour attaquer les segments de marché les plus propices à générer des bénéfices immédiatement. Si vous prenez le temps de construire cette carte, alors les décisions deviendront d'une simplicité déconcertante. Sur chaque segment, en fonction de sa position sur la carte et de sa taille, vous pourrez vous demander : vaut-il mieux que je le renforce ? Que je le développe ? Que je l'attaque ? Que je l'écarte ? Que je le sous-traite ? Que je le valorise davantage ?

Bref, avec cette carte stratégique vous êtes en capacité de construire une stratégie de développement commercial robuste et fiable pour assurer une croissance sereine de votre activité.

Le mythe des patrons visionnaires.

Dans nos cultures, nous avons besoin de construire des héros pour nous projeter et nous sentir plus fort. Ainsi, comme nous avons des héros au cinéma, nous nous sommes construit des représentations de patrons visionnaires. Mais la réalité est souvent plus simple que l'imagerie que nous nous forgeons.

Si je vous dis cela, c'est qu'avec cette carte stratégique, il est facile d'incarner un patron visionnaire. En effet, qu'est-ce qu'un patron visionnaire, si ce n'est un dirigeant qui est un peu plus outillé que les autres pour prendre les bonnes décisions qui l'amènent sur le bon chemin ?

Et c'est précisément l'objectif de cette carte stratégique de vous donner les informations nécessaires pour prendre les bonnes décisions.

Une fois que vous avez construit cette carte pour votre propre entreprise, VOUS devenez un dirigeant visionnaire.

Comme Stéphane, apprenez à prendre du recul.

Comme je vous le disais en introduction, il est aujourd'hui trop facile de s'y perdre dans la masse d'informations que nous avons à traiter. Avec cette carte stratégique, cette masse d'informations est dirigée vers un seul but : fournir une vue globale pour savoir où agir localement !

Avant que j'accompagne Stéphane, le dirigeant d'IT Contact (une PME qui travaille dans l'assistance informatique) pour l'aider à construire sa propre carte stratégique, il était lui aussi noyé sous l'information. Il voulait travailler son plan de développement commercial, mais il ne savait pas par quel bout le prendre.

Il avait des intuitions sur les nouveaux marchés à conquérir, mais il ne s'était jamais posé la question de la distance qui le séparait de ces

segments. Par ailleurs, en se focalisant sur les opportunités de développement de nouveaux marchés, il ne voyait pas qu'il avait un levier beaucoup plus important et immédiat en se concentrant sur son cœur de métier pour optimiser ses processus et augmenter la valeur actuelle de son portefeuille de clients.

Stéphane n'est pas un mauvais dirigeant. Bien au contraire ! Il a créé une entreprise et a su générer plusieurs centaines de milliers d'euros de bénéfices en l'espace de seulement 3 ans. Son énergie lui a donc permis de passer le premier stade où l'objectif est de combattre l'inertie.

Mais quand Stéphane est arrivé au deuxième stade où la machine s'est emballée et que les clients affluaient d'eux-mêmes, il n'a rien changé. Naturellement nous pourrions nous dire que ce qui a marché jusqu'à maintenant n'aurait pas de raison de ne plus être valable aujourd'hui et demain.

Mais en poursuivant son pilotage comme une entreprise en démarrage d'activité, certains symptômes que j'explique dans le troisième chapitre sont apparus :

- augmentation des retards de livraison ;
- difficultés à gérer les priorités ;
- besoin en fonds de roulement mis à mal par de très gros dossiers ;
- démultiplication des dossiers qui nécessitaient beaucoup de temps pour un chiffre d'affaires peu élevé.

Maintenant que Stéphane dispose de sa carte stratégique, il en est tout autrement.

Selon ces propres termes, Stéphane a littéralement redécouvert son entreprise avec la segmentation de marché. Il pensait couvrir 3 ou 4 prestations différentes et il s'est rendu compte que son entreprise de 4 personnes devait assurer 13 offres différentes.

Il a appris à discerner ce qui relevait du besoin technique et ce qui relevait du besoin comportemental. Là encore, comme nous sommes noyés sous l'information, nous ne sommes plus capables de faire la différence entre ces deux dimensions qui sont diamétralement opposées.

Le besoin technique correspond à l'utilisation que le client va faire de notre solution. Quel problème va-t-il résoudre avec ce que nous lui vendons ?

Alors que le besoin comportemental s'intéresse aux critères d'achats des clients, au contexte d'utilisation, à la sensibilité au prix...

Avant ce travail de segmentation, pour Stéphane, toutes ces informations étaient mélangées. Il ne cernait pas que pour une même offre produit il pouvait couvrir deux besoins totalement différents en fonction de l'entreprise à laquelle il s'adressait et que par conséquent, il devait avancer des arguments commerciaux différents.

Ensuite, une fois que le travail de diagnostic était fini et que la carte stratégique est apparue, toute l'équipe a eu une véritable révélation. Enfin, ils bénéficiaient d'une vision globale sur les segments de marché avec leur niveau de maîtrise sur chacun d'entre eux. Enfin, il avait une vision unique à partir de laquelle ils pouvaient échanger, car ils l'avaient construite ensemble. Finies les supputations. Finis les « il faudrait ». Finies les confrontations de point de vue. Avec cette carte stratégique, ils n'avaient qu'une envie : passer à l'action.

Nous avons donc passé notre 5^{ème} séance de travail à définir le plan d'action à partir du positionnement et de la taille des segments. Comme leur entreprise est au deuxième stade d'évolution, nous avons axé l'essentiel du plan d'action sur le recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier et l'optimisation des principaux processus pour qu'ils puissent absorber la croissance tout en maximisant la rentabilité de leurs offres.

Stéphane a également pu préparer de façon sereine son plan de développement commercial sur les segments un peu plus éloignés en planifiant des actions concrètes pour réduire les risques associés.

Aujourd'hui, Stéphane n'est plus noyé sous l'information. Il bénéficie d'un chemin tout tracé pour assurer la croissance pérenne de son entreprise.

L'outil qui permet de passer du brouillard à la clairvoyance.

Tant que nous n'avons pas utilisé au moins une fois la carte stratégique, il est difficile d'en appréhender toute la puissance.

Voici une analogie qui devrait vous permettre de comprendre la portée de cet outil.

Sans carte stratégique, c'est comme si vous étiez en plein brouillard, au milieu d'un carrefour avec 13 directions. Mais le brouillard est tellement épais que vous ne discernez que 4 ou 5 directions différentes. Vous ne voyez pas non plus la distance qui vous sépare de chacune des villes. Et vous n'avez aucune idée de ce que vous allez trouver dans chacune des villes.

Quand vous êtes dans cette situation, que faites-vous ? Vous vous engouffrez certainement dans la première direction qui se présente... Mais le chemin pour arriver à cette première ville n'est pas direct. Vous arrivez donc sur un deuxième carrefour identique au premier. Le brouillard est toujours aussi intense. Comme vous ne savez pas de quelle ville vous vous êtes approché, vous décidez de partir dans une des 4 directions que vous voyez, bien qu'il y en ait toujours 13 en réalité.



Et vous continuez, ainsi de suite. Comme vous aurez fait beaucoup de zigzags, vous aurez perdu beaucoup de temps et d'argent sur le

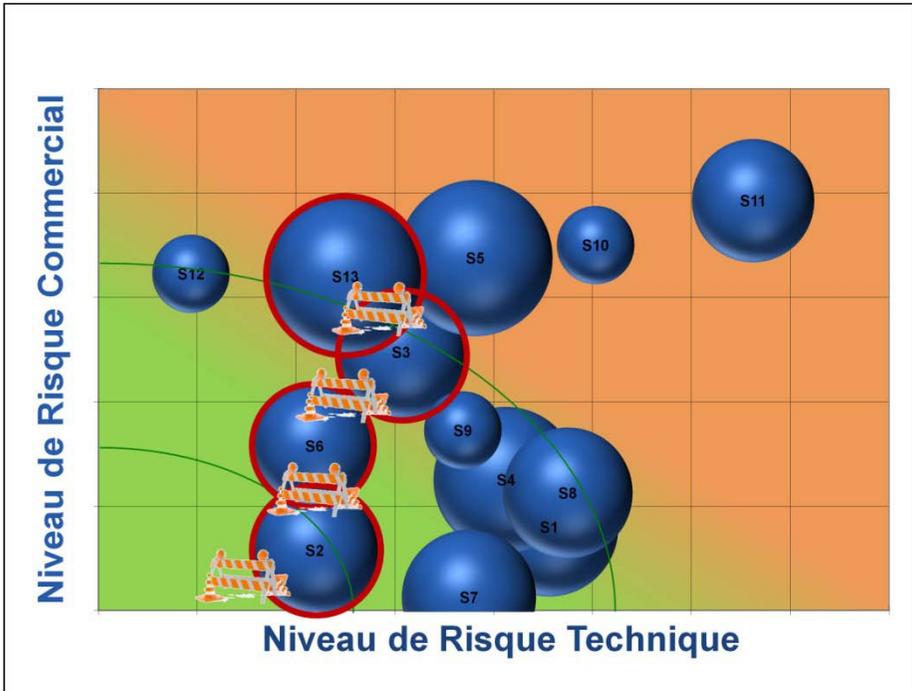
chemin. Espérons donc que la première ville qui se présente soit à la hauteur de vos attentes.

Avant de faire la carte stratégique d'IT Contact, Stéphane était exactement dans cette situation. Il avançait au gré des opportunités, mais il ne savait pas où il allait, car la masse d'informations qu'il avait l'entraînait dans un brouillard à couper au couteau.

Le jour où nous avons établi la carte stratégique d'IT Contact, le brouillard s'est levé, Stéphane voyait très clairement les 13 directions vers lesquelles il pouvait aller. Il avait une idée de la distance qui le séparait de chacune des villes. Il connaissait la distance des villes entre elles, ce qui lui permettait de savoir comment aller d'une ville à l'autre le plus rapidement possible. Et surtout, il savait précisément l'intérêt qu'il avait à se présenter dans chacune des villes.

Alors, n'est-ce pas un outil magique, cette carte stratégique ?

Synthèse du chapitre :



La carte stratégique est l'outil qui va vous permettre de savoir où aller. À partir de cette carte, vous pourrez

- avoir une vue globale de vos segments de marché et de la distance qui vous sépare d'eux ;
- arbitrer sur les segments à conquérir les uns après les autres et les segments à écarter ;
- identifier les barrières à faire tomber et les risques à diminuer pour accéder aux segments que vous aurez choisis.

Chapitre 7



Chapitre 7

Votre plan d' **action**

Nous arrivons bientôt au terme de ce manifeste contre la crise...

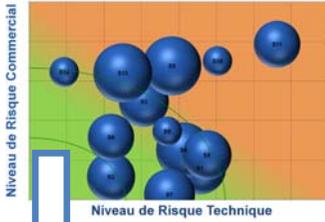
Si vous vous rappelez, mon objectif était de vous faire prendre conscience qu'il n'y a pas de fatalité. Quelle que soit la situation de votre entreprise, vous pouvez activer les leviers de croissance qui sont à votre portée.

Mon deuxième objectif était de vous donner un plan d'action clair et efficace pour vous aider à avancer.

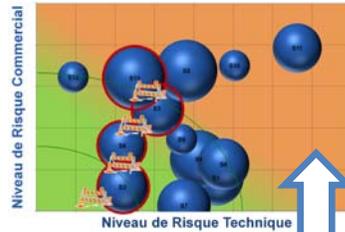
J'espère que le premier objectif est atteint et que vous avez maintenant conscience que les cartes sont entre vos mains.

Concernant mon deuxième objectif, je pense qu'il sera totalement atteint quand je vous aurai expliqué comment s'enchaînent les différentes étapes de mon modèle.

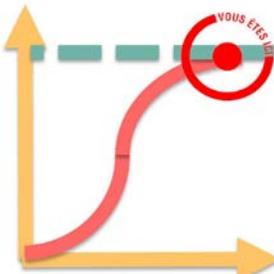
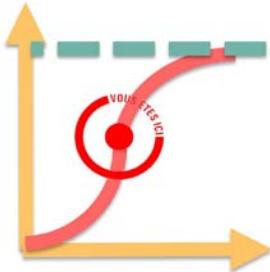
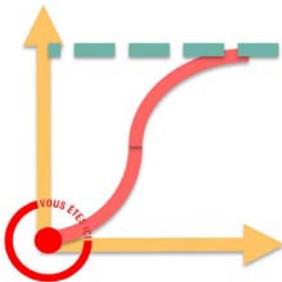
Etape 1 : Construire votre carte stratégique pour savoir où aller



Etape 4 : Définir les actions à mener sur chaque segment



Etape 2 : Identifier le stade d'évolution de votre entreprise



Etape 3 : Actionner le bon levier en fonction du stade d'évolution de votre entreprise

Savoir où aller permet



D'identifier le bon produit/service



Pour répondre au besoin de quel client



En permettant des gains rapides

Savoir où aller permet



Identifier son cœur de métier



Se structurer pour absorber la croissance



Maintenir le niveau de qualité

Savoir où aller permet



Identifier les marchés porteurs



Capitaliser sur son portefeuille clients



Capitaliser sur son outil de production

Avant d'entamer toute action sur le plan opérationnel, il est nécessaire que vous définissiez une stratégie de développement.

Pour cela vous devez construire la carte stratégique (Etape 1) qui vous permettra d'identifier vos segments de marchés, la distance qui vous sépare d'eux, et le potentiel de rentabilité qu'ils représentent.

En parallèle de la construction de cette carte stratégique, vous devrez identifier le stade d'évolution de votre entreprise (Etape 2). Avec les symptômes que je vous ai présentés dans le premier chapitre, vous devez d'ores et déjà avoir une idée de votre situation.

Le stade d'évolution de votre entreprise va conditionner les actions que vous aurez à mener sur les segments de marchés que vous aurez identifiés (Etape 3).

Enfin, en fonction des actions à mener et de la distance qui vous séparera des segments, vous pourrez définir votre plan de développement commercial (Etape 4).

Ces 4 étapes permettent de passer d'une vision stratégique à une tactique de développement matérialisé par l'enchaînement des segments de marchés à conquérir.

La 5^{ème} étape consiste à définir les actions à réaliser sur le plan opérationnel pour réduire les risques et atteindre les segments sélectionnés. C'est ici que rentrent en jeu les différentes techniques commerciales et marketing ou même les projets d'optimisation des processus. Quand vous aurez une idée précise de votre stratégie, vous verrez que ces actions découlent d'elle-même.

Chapitre 8



Chapitre 8

À vous de jouer !

Voilà, vous savez tout du modèle que j'utilise pour accroître l'activité de chacune des entreprises pour lesquelles j'interviens.

Maintenant que vous avez toutes les cartes en main, c'est à vous de jouer.

Il n'y a rien de difficile, il suffit de faire les choses les unes après les autres comme je vous l'ai présenté dans le chapitre précédent où je reprends l'ensemble de la méthodologie.

Sincèrement, votre entreprise mérite une stratégie claire et pertinente pour assurer la pérennité de sa croissance.

Les risques de tomber dans le cercle vicieux du déclin sont trop nombreux pour que vous avanciez à tâtons sans savoir où aller.

Vous avez donc maintenant le choix de faire comme 99% des

personnes qui vont refermer ce manifeste sans changer leur façon de faire.

Mais vous pouvez aussi faire le choix de changer les choses et de ne plus tomber dans le fatalisme ambiant. Pour cela, il suffit de suivre la méthodologie que je vous ai présentée.

Si vous le faites, je vous garantis que votre entreprise va retrouver le chemin de la croissance !

Imaginez ce que vous feriez si vous étiez à la place de Stéphane le dirigeant d'IT Contact que j'ai accompagné ? Comme lui, vous auriez en votre possession votre propre carte stratégique pour diriger votre entreprise sur les bons segments de marché. Vous connaîtriez précisément chaque typologie de client et leurs attentes. Vous auriez une idée tout aussi précise de leur rentabilité et du niveau de risque de chacun d'eux. Imaginez avec quelle simplicité et assurance, vous pourriez définir votre stratégie de développement !

Je suis certain que vous rêvez de vous retrouver dans cette situation !

Figurez-vous que j'ai une bonne nouvelle à vous annoncer : tout le travail que j'ai fait pour accompagner IT Contact dans le développement de sa stratégie marketing a été précieusement conservé pour être diffusé.

Mieux que ça, sur la base de l'étude que j'ai menée avec IT Contact, j'ai décidé de monter un programme d'accompagnement en ligne pour vous aider à développer votre propre plan de développement commercial.

Ce programme d'accompagnement va se dérouler 4 étapes.

Dans la première étape, vous allez apprendre à recueillir l'information. Sans bonne information, pas de segmentation de marché. Donc dans ce premier module, vous allez apprendre à aller à la pêche aux bonnes informations. Et autant vous dire que la bonne

information ça n'est pas celle qui est disponible sur internet, accessible à tous, y compris pour vos concurrents. Non la bonne information se trouve soit dans le marché, soit dans votre entreprise. Mais encore faut-il savoir où chercher.

Dans ce module je vais donc vous expliquer dans quel cas il faut aller sur le marché pour recueillir l'information.

- Je vous expliquerai dans le détail comment organiser une étude de marché.
- Je vais même vous donner le sésame pour obtenir des entretiens avec vos futurs prospects.
- Je vous expliquerai pourquoi il est inutile et contreproductif de faire une étude quantitative avec une exploitation statistique des données.
- Enfin, je vous dévoilerai comment extraire l'information que vous avez à votre disposition dans votre entreprise.

Il existe une tonne d'informations utiles et essentielles au cœur de l'entreprise malheureusement, la plupart des entreprises se noient dans le détail et n'arrivent plus à discerner l'information importante de celle qui est inutile.

Dans le programme du [Polaroid Market System](#), puisque c'est ainsi que je l'ai appelé, vous apprendrez à trouver la bonne information au bon endroit avec le moins d'effort possible à fournir.

Ensuite nous passerons ensemble au deuxième module. Dans ce deuxième module je vous présenterai comment définir vos segments de marché à partir des informations que vous aurez recueillies.

Cette étape est fantastique, car vous allez redécouvrir votre entreprise !

Sincèrement, aujourd'hui vous pensez connaître vos clients et vos offres... Eh bien, je vous assure que dans cette deuxième phase, vous

allez comprendre que les segments de marché sont beaucoup plus détaillés et subtils que vous l'imaginez.

Et vous pouvez constater que ce programme se focalise sur l'essentiel, car dès la deuxième étape, vous aurez une image concrète de votre marché. D'ailleurs, c'est assez excitant de voir cette magie opérer dès la deuxième séance... A chaque fois que j'ai mené cette méthodologie, l'effet est toujours aussi prenant ! Je vous garantis que quand vous verrez votre segmentation de marché, vous allez être bluffé...

- Après la segmentation de marché, je vous aiderai à évaluer la position de votre entreprise pour chaque segment de marché.
- Dans ce module je vous expliquerai dans le détail comment définir les critères d'évaluation et comment noter chaque segment.
- Je vous fournirai également toute une liste de critères prédéfinis que vous pourrez utiliser si votre secteur d'activité n'a pas de critères spécifiques.
- Dans ce module je vous donnerai également une méthode de calcul de rentabilité bien plus pertinente et bien plus fiable que le traditionnel coût de revient que l'on utilise dans la plupart des entreprises.

À la fin de ce troisième module, vous allez avoir une nouvelle lumière qui va briller dans vos yeux quand vous allez découvrir la carte stratégique où chaque segment de marché sera positionné sur la carte en fonction de vos forces et de vos faiblesses.

Une fois que nous aurons construit ensemble cette carte stratégique, nous pourrons passer au 4ème module du programme qui consiste à réaliser le plan de développement commercial.

- Dans cette phase du programme, je vais vous expliquer comment prendre les bonnes décisions en fonction du positionnement de chaque segment de marché.

- Une fois que vous aurez suivi ce module, comme IT Contact, vous serez en capacité de définir un plan d'action optimal pour accroître l'activité de votre entreprise.
- Vous constaterez également pendant ce module qu'il n'y a plus de place à l'improvisation. Vous saurez très concrètement les actions que vous devez mener pour attaquer chaque segment et vous assurer une croissance sur le long terme.
- Je vous dévoilerai quels sont les 3 piliers de la décision pour savoir quelle action mener sur chaque segment de marché. Et une fois que vous saurez ce qu'il faut faire, alors vous n'aurez plus qu'à piloter votre plan d'action.
- Et là encore, je profiterai de mes compétences en gestion de projet pour vous donner les bons outils pour piloter vos projets de développement.

Et voilà, avec ces 4 modules, vous serez très exactement ce que vous devez faire pour accroître l'activité de votre entreprise à partir de votre carte stratégique de développement.

Maintenant je crois qu'il est temps que je vous explique pourquoi j'ai appelé ce programme d'accompagnement le [Polaroid Market System](#).

Ce programme s'appelle le [Polaroid Market System](#) pour plusieurs raisons :

Pour commencer, comme vous avez pu vous en rendre compte, avec ce programme vous allez obtenir très rapidement une image de votre marché.

C'est également un système complet que vous pourrez reproduire autant de fois que vous le souhaitez. Si vous sortez un nouveau produit dans un an, alors vous aurez la méthode pour le faire. Et si, dans un an ou deux, vous souhaitez actualiser l'image que vous allez obtenir, alors vous pourrez également le faire.

J'ai choisi également l'analogie du polaroid, car il n'y a pas besoin d'être un expert pour utiliser la méthode. Un polaroid se focalise sur l'essentiel, vous appuyez sur un bouton et la photo est prise.

J'ai conçu les modules de la même façon : je me suis limité au strict nécessaire pour obtenir rapidement l'image du marché qui vous permettra de prendre les bonnes décisions. Pas besoin d'être un ingénieur, je vous le garantis (même si je n'ai rien contre les ingénieurs...).

À la lecture de ce manifeste, je pense que vous aurez pu vous rendre compte que je porte un souci particulier à l'aspect pédagogique du contenu que je produis.

Je vous garantis que pour cette formation j'ai conservé ce souci de la pédagogie. J'ai écrit plusieurs centaines de publications, sans compter mes ouvrages, alors autant vous dire que cela ne me fait pas peur de produire du contenu ! Mais pour ce programme j'ai fait un effort considérable pour vous orienter sur ce qui est le plus important. Je sais aussi que je m'adresse à des managers ou à des dirigeants d'entreprises qui n'ont pas forcément des heures et des heures à passer devant leur écran pour prendre les bonnes décisions.

Voilà, vous savez maintenant pourquoi ce programme s'appelle le [Polaroid Market System](#). C'est rapide, facile à utiliser, et vous avez à votre disposition un système global pour définir un plan de développement commercial pour votre entreprise.

Dans ce programme d'accompagnement en ligne, en plus des modules de formation, vous aurez deux autres choses qui sont essentielles :

La première, c'est l'étude de cas que j'ai élaborée à partir de la mission que j'ai réalisée pour IT Contact. Avec cette étude de cas et les exercices qui l'accompagnent, vous pourrez vous mettre à ma place de responsable de projet et essayer vous-même de réaliser les différents livrables des 4 étapes que je vous ai déjà citées.

La deuxième chose essentielle, c'est que cette formation intègre une boîte à outils complète pour mener à bien votre propre projet.

- Dans cette boîte à outils vous retrouverez des templates de documents, des documents types que vous n'aurez qu'à remplir, pas besoin d'en créer vous-même.
- Vous aurez également le fichier ppt de la mission que j'ai réalisée avec IT Contact pour visualiser l'ensemble des livrables du projet.
- Cette boîte à outils recèle encore bien d'autres choses que je vous laisserai le soin de découvrir par vous même.

Mais comme je vous l'ai dit, le [Polaroïd Market System](#) est un programme d'accompagnement. Ça n'est pas une simple formation e-learning. Je vais vous accompagner tout au long du programme pour m'assurer que vous savez bien ce que vous devez faire et pour vous aider à obtenir le plus rapidement possible votre carte stratégique et le plan de développement commercial qui en découle.

Cet accompagnement se fera par des séances d'accompagnement en ligne. C'est ce que j'appelle les séances de shooting.

Il serait trop long et fastidieux de lister l'ensemble des éléments intégrés au programme du [Polaroïd Market System](#). Mais ce qu'il faut retenir c'est que si vous êtes prêt à retrouver le chemin de la croissance, ce programme vous donnera toutes les clés pour y parvenir en un temps record.

Pour vous donner une idée, avec IT Contact, le plan de développement commercial a été défini en l'espace de 5 séances de travail d'une demi-journée. Avouez que l'investissement est faible au regard de l'outil d'aide à la décision qu'ils ont obtenue !

Voilà, je vous ai tout dit. Maintenant c'est à vous de jouer !

Épilogue



Épilogue

Aidez-moi à faire passer le message !

J'arrive au terme d'un marathon de 4 jours de travail d'écriture intense. J'espère sincèrement vous avoir transmis mon enthousiasme au travers de ce manifeste contre la crise.

Si j'ai pris le temps d'écrire ce manifeste, c'est que je pense dur comme fer qu'il n'y a pas de fatalité et que la croissance est à la portée de chaque entreprise si tant est qu'elle se donne les moyens de se définir une stratégie.

Si vous avez aimé ce manifeste, je souhaiterais vous demander une faveur. Pourriez-vous m'aider à diffuser la bonne parole en vous rendant sur ce formulaire qui vous permettra d'envoyer le manifeste à quelques-uns de vos proches ?

<http://www.manifeste-contre-la-crise/merci> 

Pour vous remercier de ce geste, vous recevrez en contrepartie la version audio de manifeste, ce qui vous permettra de l'écouter à temps perdu dans les trafics.

Merci de votre aide.

Florent Fouque