



practical learning
the smart way to learn™

Carnet d'idées

pour concevoir sa stratégie

Frank Rouault, DBA
Jean Segonds

the smart way to learn

Carnet d'idées pour concevoir sa stratégie

Frank Rouault, DBA
Jean Segonds

Ce carnet a pour objet de vous soutenir et de favoriser votre réflexion créative dans la conception de votre stratégie dans le cadre de votre activité professionnelle. Il vous propose des angles de réflexions et des questions inspirantes pour envisager la créativité et l'innovation dans votre activité.

Pour l'utiliser au mieux, nous vous invitons à :

- ▶ Le lire pour découvrir les questions qu'il contient, repérer leur emplacement et savoir ainsi où noter vos idées,
- ▶ Le conserver avec vous afin de pouvoir vous y référer souvent
- ▶ Y noter les idées qui vous viennent lorsqu'elles surgissent au fil des jours
- ▶ L'exploiter pour décanter et affiner votre réflexion
- ▶ Eventuellement le partager, le travailler avec d'autres personnes afin d'élargir votre champ de vision.

Nom :

Coordonnées :

Les informations contenues dans ce cahier sont strictement personnelles et confidentielles. Nous vous remercions par avance d'honorer cette confidentialité. Si vous trouvez ce cahier, merci de vous assurer que son propriétaire le récupère dans les meilleurs délais ; c'est important pour lui.

Le succès, c'est d'aller d'un échec à l'autre en gardant son enthousiasme

- Winston Churchill -

Ce cahier est structuré en 23 sections

1. Mes incontournables.....	4
2. Mon business : le connaître et le développer.....	6
3. Comment mieux appréhender les besoins de mes clients ?.....	8
4. Mes clients majeurs.....	10
5. Nos concurrents sont-ils suffisamment connus ?.....	12
6. Nos marchés : ruptures technologiques en vue ?.....	14
7. Avons-nous une réflexion Marketing ?.....	16
8. Quelles pistes pour la croissance organique ?.....	18
9. Ciblage actuel et ciblage envisageables.....	20
10. Le Commerce pourrait-il faire plus ?.....	22
11. Notre gestion interne serait-elle perfectible ?.....	24
12. Devrions-nous investir plus et/ou différemment dans l'Humain ?.....	26
13. Comment pourrions-nous mieux capitaliser sur nos expertises ?.....	28
14. Quelle est notre organisation ?.....	30
15. Maitrisons-nous vraiment nos finances ?.....	32
16. La trésorerie est-elle sous contrôle quotidien ?.....	34
17. Et les actionnaires ?.....	36
18. SWOT : forces, faiblesses, opportunités et risques.....	38
19. Connaissons-nous nos différenciateurs ?.....	42
20. Comment progresser vite ou plus vite encore ?.....	44
21. Et les indicateurs ?.....	46
22. Mes urgences à court terme ?.....	48
23. Idées en vrac.....	50

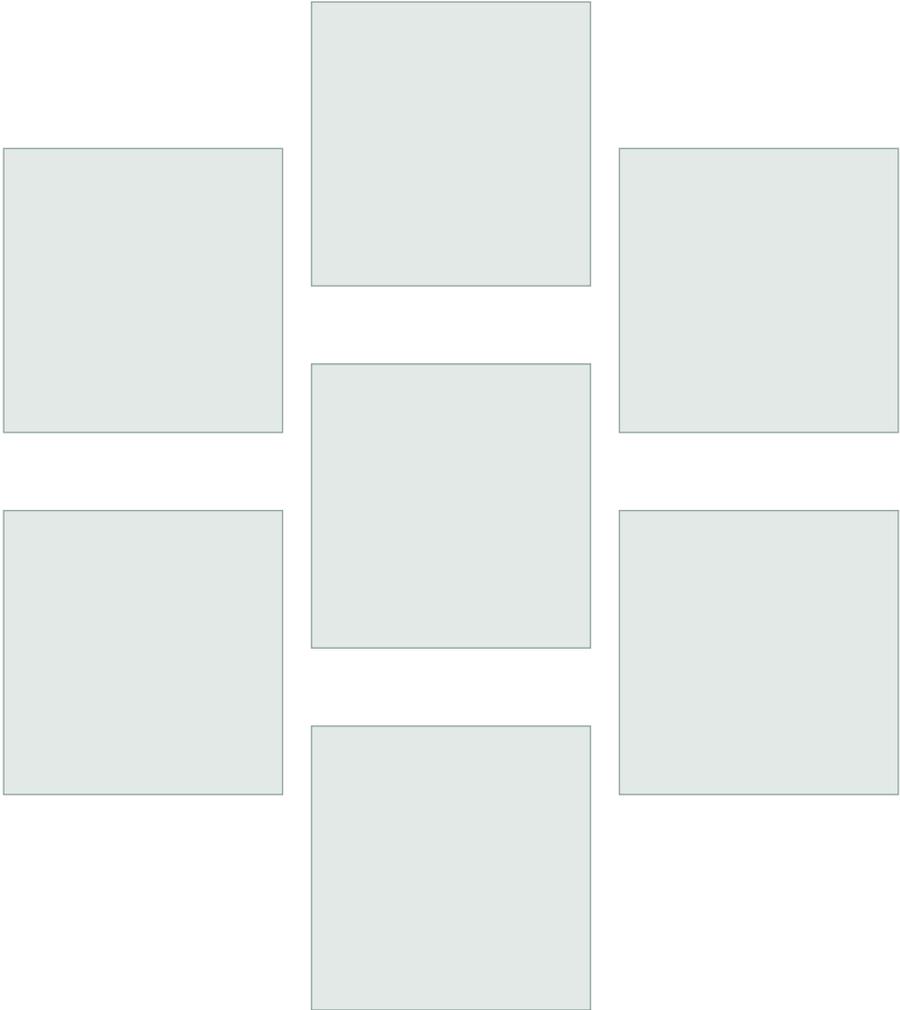
1. Quels sont mes incontournables ?

Les 5 à 7 (maxi 9) sujets auxquels je pense au moins une fois chaque jour ?

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.

Sujets possibles. Trouvez vos incontournables parmi ceux-ci ...ou d'autres.

Humain	Métier	Réseaux
<ul style="list-style-type: none">▶ Recrutements▶ Motivation de certaines personnes▶ Organisation▶ Productivité▶ Compétences▶ Communication interne▶ Surcharge, horaires excessifs▶ Equilibre travail/vie de famille▶ La cohésion des équipes▶ Le climat social	<ul style="list-style-type: none">▶ Un concurrent ou les concurrents en général▶ Le marché, la demande▶ Offre(s) à améliorer, à créer▶ Les marges▶ Trésorerie▶ Efficacité commerciale▶ Informatique▶ Les coûts de structure▶ La qualité▶ La croissance▶ Le digital	<ul style="list-style-type: none">▶ Partenaires▶ Clients ou Pbs clients▶ Fournisseurs ou Pbs fournisseurs▶ Les actionnaires▶ Banque(s)▶ Image externe▶ Presse▶ L'administration▶ L'URSSAF▶ La caisse de retraite



2. Mon business : le connaitre et le développer

Mon ou mes métiers.
A quoi sert ce que nous faisons ?

▶ Domaines d'excellence : ce que nos clients apprécient le plus

▶ Expertises clés : les personnes qui sont le plus demandées ou sollicitées. Pourquoi ?

▶ Pourquoi nous pouvons avoir confiance dans notre futur à horizon de 5 ans ?

▶ Et à l'horizon de 10 ans ?

3. Comment mieux appréhender les besoins de mes clients ?

Percevoir leurs évolutions et même les anticiper ?

1. Comment mieux connaître mes clients et leurs vrais besoins ?

2. Comment mieux les anticiper ?

3. Lister les besoins les plus fréquemment cités par les clients

4. Identifier les domaines où il y aurait des besoins sans réponse

5. Imaginer la manière de tester ces domaines potentiels

6. Identifier les 7+/-2 caractéristiques idéales d'une solution qui réponde à un besoin non couvert par aucun fournisseur

7. Mes clients connus sont-ils les seuls ?
Y en aurait-il d'autres auxquels on ne pense pas ?

4. Mes clients majeurs

- ▶ **Pareto** : lister les 20 plus gros clients en CA, en notant la marge brute (MB) que nous y avons faite sur les deux dernières années
- ▶ Parmi eux, quels sont les Clients très satisfaits ? Evaluons leur satisfaction de 1 à 4 (top) (seuls ceux-ci diront spontanément du bien de nous)

		CA sur 2ans	MB sur 2ans	Satisfaction
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Que faire pour les aider à croître ?

Et comment croître avec eux ?

5. Nos concurrents

Sont-ils suffisamment connus ?

Identifier les **3 à 5 concurrents** auxquels nous nous sommes le plus heurtés au cours des 24 derniers mois, et pour chacun trouver :

- ▶ Dirigeants
- ▶ Chiffres clés, Croissance et profitabilité
- ▶ Offres, cible de clientèle, principales références
- ▶ Les clients que nous avons en commun, etc → cf tableau ci dessous
- ▶ Autres : sites web, actionnaires, ratios propres au métier → page de droite

Nom			
CA année Croissance vs année N-1 % à l'international			
Résultat net Année Croissance vs Année N-1			
Offres majeures			
Cibles clients (signaler en gras ceux que l'on a en commun avec lui)			
Forces / nous Là où ils sont meilleurs			
Faiblesses / nous Là où nous sommes meilleurs			

Nos concurrents majeurs

Concurrent n°1

Concurrent n°2

Concurrent n°3

Concurrent n°4

Concurrent n°5

6. Nos marchés

Ruptures technologiques en vue ?

- ▶ Ruptures en cours de concrétisation
- ▶ Ruptures anticipées
- ▶ Ces ruptures peuvent être source de risque et/ou d'opportunités
 - Risques : chute des prix ? **nouveaux entrants** ?

 - Opportunités

- ▶ Impact de la digitalisation sur notre activité ?

- ▶ **Big data** applicable ?
où et pourquoi faire ?

Noter les sources : sites web, articles, ...

7. Avons-nous une réflexion Marketing ?

Cette approche est une extension de la matrice classique sur le développement des Offres (Produits/Service) et des Clients



Nouvelles offres	B	D
Offres existantes	A	C
	Clients existants	Nouveaux clients



Où les situations A, B, C, D sont de difficulté croissante.

► Brain storming sur la recherche de nouvelles offres

Qui pourrait y contribuer ?

► Brain storming sur la recherche de nouveaux types de clientèle

Qui pourrait y contribuer ?

8. Quelles pistes pour la croissance organique ?

Comment croitre en A ?

Comment croitre en B ?

Comment croitre en C

Oser D ?

9. Ciblage actuel

En terme de taille de clients / Secteur d'activité / géographie

Marketing, lead génération, prospection

▶ Comment sont venus les nouveaux clients au cours des 12 derniers mois ?

▶ Quelle part provenant d'Internet ?

▶ Nouvelles techniques de marketing, savoir utiliser Internet (SEO)

▶ Vente directe et vente indirecte

▶ Lister les 7+/-2 contraintes qu'il conviendrait d'éliminer pour mieux toucher plus de prospects

Ciblages envisageables

10. Le Commerce pourrait-il faire plus ?

Comment faire différemment pour faire mieux ?

▶ Organisation commerciale ?

▶ Réduire le nombre de commerciaux ? L'augmenter ?

▶ En changer certains ?

▶ Modifier le niveau des quotas ?

▶ Plans de commission, incentives ? Modifier la structure de rémunération ?
Passer de quota annuel à semestriel ? Passer de quota semestriel à trimestriel ?
Note : ceci dépend de la longueur moyenne du cycle de vente

▶ Suivi des commandes, mesure, tableau de bord
A quelle fréquence ?

11. Notre gestion interne serait-elle perfectible ?

Comment faire différemment pour faire mieux ?

▶ Efficacité, productivité

▶ Déléguer plus et mieux.
• Quoi plus décentraliser ?

• Quoi plus centraliser ?

▶ Usage des technologies. Sommes-nous au niveau de nos concurrents majeurs ?

▶ La vitesse : qu'est ce qui va trop lentement chez nous ?

▶ Efficacité des meetings. Y en a-t-il trop ?

▶ Coûts à réduire ou à éliminer

▶ KPI's = Key performance indicators
• Quels sont nos indicateurs clés ?
• Sont-ils partagés ?
• Tableau(x) de bord

12. Devrions-nous investir plus et/ou différemment dans l'Humain ?

▶ Personnes clés. Celles qui tirent la boîte (maxi 5 à 20%)

▶ Sont-elles récompensées en proportion ?

▶ Postes clés : y ai-je mis les meilleurs ?
La bonne personne au bon poste ?
qui devrait bouger ? vite ?

▶ Quels sont les plus créatifs ?

▶ Les recrutements. Faire mieux, comment ?

▶ Intéressement, participation, actionnariat interne ?

▶ Sur tous ces points, comment font nos principaux concurrents, avec lesquels nous combattons pour les mêmes profils ?

▶ Partage de l'information, communication interne

13. Comment pourrions-nous mieux capitaliser sur nos expertises ?

► Etablir les 7+/-2 expertises clés de l'organisation

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 5. |
| 2. | 6. |
| 3. | 7. |
| 4. | 8. |

► Lister 7+/-2 autres expertises qui pourraient être associées à une ou plusieurs de nos expertises clés pour les enrichir

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 5. |
| 2. | 6. |
| 3. | 7. |
| 4. | 8. |

► Identifier les 7+/-2 domaines que je dois creuser personnellement pour optimiser l'exploitation de ces expertises

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 5. |
| 2. | 6. |
| 3. | 7. |
| 4. | 8. |

► Préciser les 7+/-2 options/pistes nouvelles de business qui pourraient capitaliser sur nos expertises clés

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 5. |
| 2. | 6. |
| 3. | 7. |
| 4. | 8. |

14. Quelle est notre organisation ?

- ▶ Comment avons nous regroupé et relié les activités ?
- ▶ Comment prenons nous en compte la stratégie, nos processus de travail, la structure et les résultats que nous attendons ?
- ▶ Comment concilions nous spécialisation, départementalisation, décision et hiérarchie ?
- ▶ Comment nous assurons nous d'être clair sur l'autorité, la délégation, le contrôle, la responsabilisation, l'autonomie ?
- ▶ Que dire de l'alignement de l'organisation ?
- ▶ Quel schéma illustrerait notre organisation ?
- ▶ Comment prévenons nous les erreurs de reporting, le focus, de contributions floues, de rigidités...?

15. Maitrisons-nous vraiment nos finances ?

Atouts et faiblesses

Mes +

- ▶
- ▶
- ▶
- ▶
- ▶
- ▶
- ▶

Mes -

- ▶
- ▶
- ▶
- ▶
- ▶
- ▶
- ▶

▶ Trésorerie et plan de trésorerie

- Cash disponible en ce moment
- Estimé fin de semestre
- Estimé fin d'année

.....

.....

.....

.....

Financeurs : banques, factor(s)

.....

.....

.....

Comment faire différemment pour faire mieux ?

16. La trésorerie est-elle sous contrôle quotidien ?

Cash is King

Actifs et Prévisions d'actif

Comptes	Situation actuelle	Dans 3 mois	Dans 6 mois	Dans un an
Banque 1				
...				
Factor 1				
Factor 2				
Créances clients				

Passifs et Prévisions de passif

Comptes	Situation actuelle	Echu fin de mois	Echu dans 3 mois	Echu dans 6 mois
Dette Banque 1				
...				
Dette Fournisseurs				
...				

Situation nette	A ce jour	Dans 3 mois	Dans 6 mois	Dans un an

Cash is our best friend

18. Quelles sont vraiment nos forces ? Et nos opportunités ?

SWOT

- ▶ Trouver les forces et les faiblesses inconnues en sondant des proches
- ▶ Quelles forces renforcer ? et comment ?

Forces

Opportunités

Mieux vaut renforcer ses forces
que perdre son temps à combler
ses faiblesses

Et nos faiblesses ? Les risques ?

Une faiblesse identifiée est une force potentielle

Faiblesses

Risques / Menaces

Pour corriger une faiblesse, il faut s'appuyer sur une force (ou plusieurs)

- ▶ Une à trois faiblesses qu'il faudrait réparer.
- ▶ Comment ? et sur quelles forces s'appuyer pour y parvenir ?

19. Connaissons-nous nos différenciateurs ?

▶ Dans les offres ?

▶ Dans l'exécution ?

▶ Bien choisir ce qu'est ou sera l'axe majeur de différenciation entre les 3 :

- Avance techno – donc être en avance sur les concurrents
- Proximité client
- Excellence de l'exécution

▶ Pourrait-on trouver un ou des marchés secondaires ?

Des clients qui seraient intéressés par les sous-produits de notre activité principale ?

▶ Les freins à la rapidité. Comment aller plus vite ?

▶ Le 'ET' : oser concilier ce qui à ce jour paraît inconciliable ?

20. Comment progresser vite ou plus vite encore ?

Imaginons que nous avons l'ambition de doubler notre CA en 24 mois

- ▶ Comment nous y prendre ?
- ▶ De quoi et de qui avons-nous besoin ?
- ▶ Par croissance interne seulement ?
- ▶ Avec un mix de croissance interne et de croissance externe ?
- ▶ Seul ou avec des partenaires ?
 - Partenaires financiers. Oui, mais qui ?
 - Partenaires industriels

21. Et les indicateurs ?

- ▶ S'assurez qu'ils concernent l'efficacité (faire les bonnes choses) et l'efficience (bien faire les bonnes choses)
- ▶ Veiller à ce qu'ils mesurent les progrès et / ou les résultats ?
- ▶ Considérer le quantitatif et le qualitatif (coûts, délais, qualité, motivation, satisfaction...)
- ▶ Envisager ce qui est mesuré, comment c'est mesuré, où c'est mesuré...

practical learning
the smart way to learn™

**vous accompagne dans l'élaboration
et la mise en oeuvre opérationnelle de :**

votre mission

vos valeurs

votre vision à moyen terme (3-5 ans)

votre objectif à court terme (1an)

votre effort clé de changement à insuffler

vos plans d'action

votre histoire à partager

A propos de Practical Learning the smart way to learn™

Depuis 1997, Practical Learning the smart way to learn™ est un Cabinet conseil « boutique » dont l'objet est d'aider les équipes de direction et management, dans des contextes nationaux et internationaux, à formaliser et aligner leurs priorités afin d'exécuter leurs stratégies.

Nous aidons les personnes/équipes et organisations à anticiper leur meilleur futur possible et à construire un plan réaliste et pratique pour l'atteindre.

Nous intervenons avec le souci de servir une relation mutuellement bénéfique entre l'entreprise et ses collaborateurs où ces derniers servent la performance de l'entreprise et construisent leur employabilité en chemin.

A propos de Frank Rouault, DBA

Avant d'avoir créé et de diriger Practical Learning the smart way to learn™, Frank Rouault a travaillé en France pour Achieveglobal, en Europe pour Herman Miller et en Amérique du Nord pour Goëmar International. Conseiller du Commerce Extérieur, il est titulaire d'un Doctorat en Business Administration (GEM Grenoble), D'un Mastère Spécialisé Entrepreneuriat (GEM Grenoble) et d'un BBA Commerce International (ESSEC). Il a publié plus de 20 ouvrages à l'AFNOR dont « 100 Questions » sur la gestion de crise - l'employabilité et la flexsécurité, les risques psychosociaux, Construire les succès, le management optimal...

A Propos de Jean Segonds

Avec plus de 40 années d'expérience dans le secteur IT, tant dans de grands groupes internationaux qu'auprès de jeunes sociétés, Jean Segonds a acquis une bonne pratique des sujets de management opérationnel, pilotage commercial, vision stratégique et ciblage marketing.

Comme dirigeant, il a travaillé en France, aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne.

En 15 années de management de transition et comme consultant, il a essentiellement travaillé en France, auprès d'une quarantaine de sociétés différentes, tant dans des situations de crise que dans des cas à fort et rapide développement. Il est ancien élève de l'Ecole Polytechnique et alumni de l'Université de Californie à San Diego.

Copyright © 2016 **practical learning**
the smart way to learn™

Tous droits réservés

Pour toute information :

Practical Learning France

38 rue Ginoux

75015 Paris

Téléphone : +33 (0)608717234

E-mail : f.rouault@practicallearning.com

Site web : www.practicallearning.com

Blog : www.frankrouault.com