

CHEFS D'ENTREPRISES, IMAGINEZ VOTRE DEVELOPPEMENT

(Tiré à part de la contribution de Performactions à la Table ronde organisée par le cabinet d'expertise comptable Chabert-Ehling le 29 juin 2010 à Strasbourg).

En **imaginant le développement** ... verbal qui suit, j'ai souhaité vous parler de **développement commercial**, ce qui constitue l'expertise de Performactions, mais **sous une forme incisive, directe, volontiers provocatrice**. L'idée est de **susciter l'interrogation, d'interpeller vos pratiques sur le sujet**, de favoriser le ... développement de votre réflexion !

Très classiquement, j'ai abordé l'intitulé du sujet de manière méthodique : « **chef d'entreprises** », « **imaginez** », « **développement** » :

Chefs d'entreprises: Je m'adresse en premier lieu aux chefs d'entreprise, et j'y associe immédiatement un contenu: une capacité certes à diriger, mais aussi à entraîner des femmes et des hommes, à susciter, à provoquer, à assumer des évolutions au sein de leur entreprise. A prendre des risques, mais aussi à les calculer. A faire preuve de courage. A ne pas différer éternellement des décisions sous prétexte de compléter la réflexion. Pour parler en français moderne: pas que des managers, mais aussi des leaders. **Des chefs d'entreprise.**

Imaginez: Soyons un brin provocateur : l'imagination pourrait-elle être la parente pauvre parmi les qualités mises en œuvre par ces chefs d'entreprise dans l'exercice quotidien de leur business ? La récurrence des tâches, la charge de travail, le caractère immédiatement opérationnel de la plupart des urgences d'un chef d'entreprise ont tendance à l'éloigner des vastes espaces de la créativité et de l'imagination... La foi dans ce qui est éprouvé, les appréhensions devant l'inconnu, le souci de ne pas bouleverser inutilement les structures peuvent faire le reste...

Doper la capacité d'imagination au sein de l'entreprise est pourtant un élément essentiel, une des responsabilités premières du chef de cette entreprise. Chez lui, mais aussi chez ses collaborateurs. Etes-vous sûrs que vos salariés osent vous dire les choses, qu'ils ne craignent pas un retour de bâton qui les rend prudents, et par là peu imaginatifs ? Quand avez-vous pour la dernière fois récompensé de manière éclatante l'imagination, par un « merci » appuyé devant témoins, ou par une gratification exceptionnelle ?

Dans le domaine commercial, cela va signifier: Bannissez a priori à cette étape les objections habituelles, qui entravent et excusent. Imaginez **de nouveaux clients, de nouveaux produits** (15% de CA réalisés avec les nouveautés de l'année sont courants, que se serait-il passé si les nouveautés avaient fait défaut ?), de **nouveaux segments de clientèle**, de **nouvelles zones géographiques** (dont l'export, notre voisin allemand représente en zone frontalière plus de 50% de notre zone de chalandise, souvent largement inexploitée), de **nouveaux canaux de distribution** (un site internet qui représente 25% de CA dans le B2B, c'est un rêve parfois, une réalité quotidienne et en croissance à 2 chiffres même dans des secteurs peu glamour pour d'autres). Pensons aussi à de **nouveaux moyens marketing** (un

CHEFS D'ENTREPRISES, IMAGINEZ VOTRE DEVELOPPEMENT

site internet se démode en 4 ou 5 ans, le e-mailing se sophistique). C'est aussi **imaginer de nouvelles méthodes de vente**, plus pro-actives, plus ciblées, plus industrialisées dans leur démarche : votre entretien de vente peut, doit avoir la couleur du spontané, mais être très méthodiquement construit autour de vos axes majeurs et de ce que vous comptez obtenir de cet entretien. C'est enfin certainement **imaginer de nouvelles manières d'animer vos forces de ventes**, plus orientées sur les activités préparatrices et génératrices de chiffre d'affaires que sur le CA lui-même, à considérer comme une pure résultante. Et bien sûr dans ce cas une **nouvelle manière de les contrôler**, moins comptable, plus soucieuse de leur **développement...**

Le développement, dernier volet de notre sujet. Soyons persuadés d'une chose: **Le développement (commercial) est indispensable à votre entreprise.** Malthus n'a pas droit de cité en économie libérale. Autour de vous, vos concurrents augmentent de taille, accumulent des effets d'échelle. Ne pas les suivre, à défaut de les précéder, c'est se créer volontairement un handicap. **Se développer commercialement** signifie en revanche pour vous gagner en **marge de manœuvre par rapport à vos fournisseurs, accéder à des marchés plus importants, diminuer les facteurs de risque** liés au produit, à une zone géographique, à un client, à un métier. C'est aussi **créer dans une certaine mesure des barrières à l'entrée sur votre marché**, et, probablement le plus important, **vous habituer à gérer en permanence des situations clients nouvelles : savoir faire du développement commercial n'est pas donné à tout le monde.** Se développer permet aussi une remise en cause régulière et salutaire des chères habitudes. Vous seriez de toute manière amenés à faire du développement, car vos clients aussi naissent (le développement !) puis croissent, stagnent, s'éloignent, régressent et meurent. Alors, autant **considérer cette nécessité non comme une contrainte, mais comme une opportunité!**

Le « pourquoi ? » étant réglé, la question du « quand ? » peut se poser. A cela une seule réponse : **en permanence.** Cela va sans dire en période de forte croissance, c'est encore plus vrai en période de crise. Se recroqueviller en attendant que passe l'orage peut souvent être mortel. **L'imagination de votre développement commercial est affaire d'état d'esprit, et non de période.** Reste le « comment ? ». Il existe de nombreuses manières de penser, de sécuriser, d'organiser, d'accompagner le développement commercial, dont l'étude dépasserait largement le cadre de cet article. Un ensemble de points méritent toutefois un dernier regard:

Le développement doit être expliqué à chacun de vos collaborateurs. Sans communication extrêmement précise de votre part, les langues pourront aller bon train pour rejeter la nouveauté qui inquiète par nature.

Le développement commercial se traduit bien sûr par un développement de chiffre d'affaires, mais aussi de marge (développement profitable) et assorti d'une certaine pérennité (développement durable ?). Faire un coup ponctuel n'est pas faire du développement.

CHEFS D'ENTREPRISES, IMAGINEZ VOTRE DEVELOPPEMENT

Au-delà du CA et de la marge, le développement commercial induit souvent **un développement, une structuration des méthodes de l'entreprise**. Ce qui se gère de manière informelle et intuitive à trois personnes exige d'autres méthodes à sept ou huit. Et ainsi tout au long de la courbe. Un des avantages non négligeables d'un projet de développement commercial est qu'il doit pour réussir renforcer la méthode et l'organisation de l'entreprise. **Vous renforcez ainsi la capacité de votre entreprise à résister aux bourrasques.**

Vous allez y gagner des compétences nouvelles, apprises (formation interne), achetées (embauche) ou louées pour l'occasion (conseil). Le choix se fait en fonction de l'urgence de votre besoin, de votre capacité à libérer du temps pour le projet, de votre proximité de métier avec le sujet, du caractère durable ou non de ce besoin, de la capacité de l'entreprise à s'approprier les méthodes mises en place.

Vous allez y gagner un engagement et une motivation supérieure de vos salariés : vous leur donnez une visibilité sur leur entreprise, leur poste. Vous les rassurez sur leur avenir. Vous offrez aux plus méritants la possibilité d'évoluer, de connaître de nouvelles techniques. Vous pouvez profiter de l'occasion pour les fédérer autour du projet de développement.

En conclusion : Le chef d'entreprise doit considérer comme une de ses tâches essentielles d'imaginer en permanence son entreprise de demain. Et cette vision passe nécessairement par le développement commercial de son entreprise. Ce développement induit par ailleurs un ensemble d'effets secondaires tout à fait positifs qui renforcent la capacité de résistance de l'entreprise et la pertinence de la démarche. Nous passons donc ainsi d'un thème de table ronde à une joyeuse exhortation : « Chefs d'entreprises, imaginez votre développement ! »



Emmanuel Bonnet

11 rue des colonnes du Trône
F 75012 PARIS

12 quai Koch
F 67000 STRASBOURG

Courriel / E-Mail: emmanuel.bonnet@performactions.fr

Téléphone / Telefon: 0033(0)6 82 90 75 63

Site internet / Website: www.performactions.fr