

**CHEFS D'ENTREPRISES, ENTREPRENEURS, MANAGERS**

**DÉVELOPPEZ SEREINEMENT**  
**UNE ENTREPRISE**  
**SAINE, DURABLE ET**  
**QUI DÉPOTE**

20 Règles que tous les  
Dirigeants sérieux  
respectent

**CoPar**  
Développement

Guide de Formation offert par Xavier Moinon,  
Copyright 2016, Tous droits réservés  
<https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/>  
<https://copar-dev.fr/temoignages/>



**Ce livret vous est offert par COPAR DEVELOPPEMENT, Conseil des Chefs de PME et Managers dans leur Pilotage Financier, leurs projets de transformation d'entreprise, Conduite de Projet, Efficience Opérationnelle, Stratégie, Management.**

Ce livret ne peut en aucun cas être vendu. Vous pouvez librement l'imprimer, le faire suivre à un entrepreneur, manager, chef d'entreprise...qui appréciera les conseils et stratégies présentées dans ces pages, à condition d'inclure un lien vers la source : [www.copar-dev.fr](http://www.copar-dev.fr) et de faire référence à COPAR Développement, Xavier Moinon, 4 Rue Louis Pasteur, 45000, Orléans,

Vous n'êtes pas autorisé à modifier ou extraire tout ou partie de ce document ni à le mettre en téléchargement sur votre propre site web, sauf autorisation spécifique de notre part dont nous aurions trace.

Il ne saurait être question de demande de réparation pour préjudice quel qu'il soit suite à l'utilisation des principes développés dans ce document. Vous reconnaissez, en lisant ce document, être libre d'utiliser ces principes, de les appliquer, de les adapter à votre organisation **ou non et à votre entière responsabilité.**

# SOMMAIRE GÉNÉRAL

(Table des Matières détaillée en fin d'ouvrage)

I – À propos

II - La clé de la performance

III – Quel problème résolvez-vous ?

IV – Adoptez l'organisation qui répond aux besoins d'aujourd'hui ?

V – Le cash et des notions financières et de pilotage essentielles à respecter



# I. À propos

## Introduction

Bonjour à tous,

Vous développez votre entreprise depuis longtemps ou vous démarrez votre entreprise mais vous avez besoin de vous former, de prendre un peu de recul car vous voyez bien que vous rencontrez au quotidien des problèmes qui vous pourrissent vos journées et vous empêchent de vous développer, vous coûtent beaucoup d'argent et d'énergie, voire parfois vous empêchent de dormir.

Vous allez trouver dans ce livre une version résumée des principes clés qui font qu'une entreprise se développe de façon saine, durable et rentable ou non. Ce sont des principes que j'ai pu identifier durant toute ma carrière de :

- **Salarié** dans le secteur des Parfums et Cosmétiques (Auditeur Interne, Consolidateur, Responsable du contrôle de Gestion en France et à l'international pour un Grand groupe, Chef de Projets),
- **Investisseur en PME**,
- **Entrepreneur** dans le bâtiment, le négoce, l'insertion professionnelle...
- **Consultant**

**C'est sur le terrain, en rencontrant les problèmes que vous rencontrez** que j'ai pu, au fur et à mesure (en me formant et en partageant avec d'autres), construire et imaginer **les solutions** ou principe qu'aujourd'hui **j'enseigne et que j'applique** pour mes clients et moi-même.

Vous verrez que ces principes sont avant tout pleins de bon sens. Ils ont pour mérite de reposer les bases, les piliers de fonctionnement de l'entreprise.

Vous serez probablement d'accord avec la plupart d'entre eux tellement ils semblent évidents. **Et pourtant, la plupart d'entre vous** : Entrepreneurs, Dirigeants, Managers **ne les appliquez pas.**

**Pourquoi ?**

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | Guide de Formation offert par Xavier Moinon,<br>Copyright 2016, Tous droits réservés<br><a href="https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/">https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/</a><br><a href="https://copar-dev.fr/temoignages/">https://copar-dev.fr/temoignages/</a> |  |
|---|--|---|

- Faute de formation adaptée d'une part,
- faute de temps d'autre part
- et en dernier lieu faute de ressource interne qui vous permettrait de prendre du recul

A la fin de chaque principe clé présenté, vous aurez des exercices à réaliser. Ces exercices sont là pour :

- vous aider à réfléchir à vos pratiques
- vous aider à prendre du recul sur votre situation et sur les mesures immédiates à prendre

La plupart des exercices s'appliquent à toutes les situations d'entreprises ou entrepreneurs en devenir quelles que soient le stade de « développement ».

Bien entendu, je ne peux tout détailler. Ce livre à vocation à éveiller la réflexion et à reposer les bases. Recadrer. Vous pourrez trouver certains sujets développés dans le blog de l'entreprise ([www.copar-dev.fr](http://www.copar-dev.fr)) . Les liens vous permettant d'y accéder sont présents à la fin de chaque chapitre et en fin d'ouvrage.

Certains sujets font l'objet de formations ou d'outils que j'ai développé et qui pourront peut-être vous intéresser.

**Alors Bonne lecture. Surtout faites les exercices, sinon cela ne vous servira pas à grand chose et n'hésitez pas à nous poser des questions grâce aux liens suivants :**

- Via un entretien Gratuit réservé (offre à Durée Limitée !) : <https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/>
- Via le formulaire de contact : <https://copar-dev.fr/contact/>



## Mais tout d'abord, quelle est cette personne que je ne connais pas ... ?



**Si cela ne vous intéresse pas et que vous êtes trop pressé vous pouvez sauter cette rubrique.**

A la rédaction de ce livre, j'ai 46 ans, je suis marié depuis 7 ans et j'ai un enfant adopté, d'origine Ethiopienne, qui a 3 ans. Nous vivons à Orléans.

Ma femme et moi travaillons désormais en indépendants. Nous proposons des services d'accompagnement aux chefs d'entreprises, Entrepreneurs et Managers afin de résoudre leurs problèmes quotidiens Financiers, Managériaux, Organisationnels et Stratégiques. Cela se fait au travers de missions **d'accompagnement de Moyen/long terme, de formations, webinaires et développements d'outils informatiques.**

L'objectif est d'aider les Dirigeants à :

- A prendre du recul, pour être en mesure de prendre les bonnes décisions au bon moment
- A développer leur entreprise sereinement en leur fournissant les clés de ce développement

Nous les aidons à **mettre opérationnellement en pratique ces clés**, comme si nous étions leur bras droit à l'intérieur de l'entreprise

C'est **ma vie d'entrepreneur et mon goût pour les PME** qui m'ont poussé à développer ce service.

J'ai démarré ma **première expérience de création d'entreprise à 23 ans** avec des amis. Nous faisons de l'export de produits sanitaires au Vietnam. J'ai bien entendu à ce moment appris beaucoup de choses durement tant sur l'entreprise que sur moi-même. J'ai réalisé le fossé qu'il y avait entre mes études d'économie et la vie réelle de l'entrepreneur. J'ai réalisé alors la difficulté de prendre des décisions dans un environnement inconnu. J'ai réalisé la différence entre la formalisation d'un Business Model et son exécution concrète sur le terrain. J'ai réalisé

**CoPar**  
Développement

Guide de Formation offert par Xavier Moinon,  
Copyright 2016, Tous droits réservés  
<https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/>  
<https://copar-dev.fr/temoignages/>



à quel point la connaissance des acheteurs, de leur culture, de leurs règles d'achat, de leurs problèmes étaient incontournables.

Bref, j'ai alors réalisé qu'il me restait beaucoup de choses à apprendre et j'ai décidé de **rentrer dans un grand groupe international** pour parfaire certaines expertises et méthodes de travail. Au-delà des projets qui m'ont été confiés et de la confiance croissante qui m'était donnée, **j'y ai appris et compris le management, la gestion des risques d'une entreprise qui se développe à l'international et la conduite du changement.** J'ai pu y observer les bons comportements et les comportements à problèmes qui diminuent la performance d'une entreprise. C'était un environnement épanouissant notamment au travers des missions confiées à l'international (Chine, Russie, USA, Singapour, Dubaï...). Cependant cet environnement confortable financièrement n'était pas autant porteur de plus-value que dans les PME. Les relations humaines y étaient trop stratégiques, individuelles. Les processus trop lourds...parfois sans valeur ajoutée (volontairement ou non). Bref, trop de gaspillage pour moi.

En parallèle à cette activité de salarié, j'avais, avec le Directeur Financier de l'entreprise, **créé une petite société de capital développement** visant à soutenir le développement du tissu économique local. Cela m'a permis de rester en contact avec le monde de la vraie PME, avec ses difficultés et ses joies. **J'ai pu ainsi observer** l'évolution de plusieurs entreprises. **Les difficultés de management, les difficultés financières, les difficultés de gestion de la croissance, les difficultés de prendre des décisions éclairées,...**

J'ai alors **décidé de replonger pleinement et personnellement dans la création d'entreprise.** J'ai quitté le groupe International dans lequel je travaillais. J'ai lancé une entreprise dans le bâtiment et accompagné d'autres entreprises (start-up innovantes, entreprises semi-industrielles, entreprises de services...). L'entreprise de bâtiment avait la particularité d'être une entreprise qui embauchait entre autres des personnes en difficulté d'insertion professionnelles. De toute cette expérience j'ai cette fois **vécu opérationnellement :**

- Les périodes de recherches de financement
- Le développement commercial, le positionnement stratégique, la révision stratégique et la difficulté de se repositionner quand on est confronté à un marché qui se retourne
- Les difficultés du management quotidien
- Les difficultés de recruter sur des secteurs où il y avait pénurie de compétences



- Les nuits blanches. La tête pleine des décisions que l'on ne prend pas assez vite, que l'on n'arrive pas à prendre car on est trop seul dans le management quotidien et dans l'exécution des décisions
- Peu de problèmes de trésorerie
- La gestion de la croissance et les impacts organisationnels, managériaux et financiers
- Les difficultés pour un patron de licencier des hommes avec lesquels on a construit une belle histoire...
- Les difficultés de s'associer.
- La difficulté de prendre des décisions rapides

Je me suis rendu compte au travers de toutes ces expériences **de l'isolement du chef d'entreprise dans son quotidien**. J'ai réalisé au travers des accompagnements que je faisais, **qu'il n'y avait guère qu'un autre chef d'entreprise qui aurait pu** comprendre mes soucis d'entrepreneurs, qui aurait pu **m'aider à prendre les bonnes décisions** sans tarder et m'aider à **exécuter ces décisions rapidement**. C'est en fait ce que je faisais pour les certaines entreprises que j'accompagnais déjà.

**C'est pourquoi, j'ai développé ce service aujourd'hui. J'en suis totalement épanoui car, grâce à ce service, c'est véritablement les PME que je sers au mieux sur la base des principes clés que nous allons voir maintenant.**

J'en profite **pour remercier tous ceux qui m'ont fait et continuent à me faire confiance.**

Si vous êtes intéressés, vous pouvez retrouver quelques **témoignages sur le blog de l'entreprise** : <https://copar-dev.fr/temoignages/>





## Quelle est votre définition de l'entreprise ?

Eh oui, il faut repartir de là. Du principe même de ce qu'est une entreprise. Sans cela on ne peut comprendre ce que l'on y fait et quelles décisions s'imposent à nous quand un problème survient.

- Est-ce que c'est une organisation qui doit gagner de l'argent ? Oui évidemment, sinon elle ne peut vivre. Cela fonctionne comme pour vous-même. Vous ne pouvez acheter de quoi manger et habiter votre logement si vous ne gagnez pas un peu plus d'argent que vos besoins
- Est-ce que c'est une organisation qui doit avoir une rentabilité de 15% par an. Si c'est l'essence de votre entreprise, il est fort à parier que l'entreprise rencontre de nombreuses difficultés. Une entreprise ne peut se fonder exclusivement sur cet objectif. Si telle est votre situation, il va falloir réfléchir à cela. Ce livre peut vous y aider !

### Définition :

**Une entreprise est un ensemble de personnes qui s'associent, décident de travailler ensemble afin de réussir à proposer un bien ou un service qui répond à un besoin, une demande, un problème à résoudre précis. Je précise que, dans une entreprise, « Réussir à répondre à une demande » implique que l'opération est rentable. Sinon, ce ne serait pas « réussir ».**

**Cette définition doit constituer le socle de votre action. Elle oriente toute l'action d'une entreprise.** Si vous ne vous rappelez pas cet objectif principal, si cela ne fait pas partie de votre ADN et de celui de vos employés, votre action risque d'être mal orientée !

De cette définition découle absolument toutes les clés qui font qu'une entreprise fonctionnera ou pas. J'ai identifié au total 20 règles indispensables pour qu'une entreprise avance sur de bons rails de façon saine, sereine et durable.

**J'ai regroupé ces vingt règles dans 4 grandes parties.**

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <p>Guide de Formation offert par Xavier Moinon,<br/>Copyright 2016, Tous droits réservés<br/><a href="https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/">https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/</a><br/><a href="https://copar-dev.fr/temoignages/">https://copar-dev.fr/temoignages/</a></p> |  |
|---|--|---|

## II. L'homme, la clé de la performance

### 1. Le premier capital de l'entreprise ou de toute organisation est l'homme

Démarrons par un Petit Exercice :

- Quelles personnes de l'entreprise n'adhèrent pas à la stratégie de l'entreprise ?
- Quels outils mettez-vous en place pour développer vos salariés ?

Reprenons la définition d'une entreprise : **C'est la règle N°1**

- Une entreprise est un ensemble de personnes
- qui s'associent, décident de travailler ensemble

Tout est dit !

Aucune entreprise ne peut fonctionner sans la participation d'hommes et de femmes qui apportent leurs expertises, leurs talents, leurs compétences et motivation pour produire un bien ou un service.

Ces hommes et ces femmes doivent impérativement avoir le désir, la volonté et la capacité de travailler ensemble pour servir au mieux le client.

Pour pouvoir aller dans le même sens, ces hommes et ces femmes doivent donc, être orientés, motivés derrière une stratégie commune, communiquée et claire. Cette stratégie doit être véritablement partagée, expliquée.

Si les personnes n'adhèrent pas à cette stratégie, il est impossible pour elles d'être motivées et de donner le meilleur d'elles-mêmes pour servir au mieux. Elles ne feront qu'exécuter et vous n'obtiendrez jamais une entreprise performante (ou plutôt vous n'obtiendrez jamais la meilleure performance de vos hommes et donc de votre organisation, car vous essaieriez de faire travailler ensemble des personnes qui ne sont pas vraiment motivées par ce qui fait que cette entreprise existe). Les personnes qui n'adhèrent pas, perdent le sens de leur présence dans l'entreprise.



Si vous voulez développer une entreprise saine, qui dure et qui dépote vous devez **mettre en place les outils qui respecteront et permettront l'identification et le développement du capital humain approprié à votre entreprise. C'est la règle N°2.**

Refaisons le Petit Exercice :

- Quelles personnes de l'entreprise n'adhèrent pas à la stratégie de l'entreprise ?
- Quels outils mettez-vous en place pour développer vos salariés ?



## 2. Ne travaillez qu'avec des personnes motivées pour travailler ensemble, dans la durée et soyez exemplaires

Votre PME, comme toutes les autres, ne peut se permettre d'investir sur du court terme sur des hommes et des femmes non motivés et qui ne veulent pas travailler avec les autres.

Or, vous devez souvent entendre le résultat des études sur la motivation des salariés au travail ainsi que sur les taux d'absentéisme. Vous devez probablement observer la validité de ces études autour de vous. Les résultats sont, en général, catastrophiques. Vous devez prendre conscience, qu'en tant que Managers, vous avez une part de responsabilité importante dans ces résultats.

**Votre premier devoir est donc de bien vous entourer.** De « recruter » les bonnes équipes. Je ne parle pas ici uniquement de vos salariés, mais également de vos prestataires. Vous l'avez compris à travers la première clé : vous ne pouvez avancer comme il faut sans la bonne équipe. Cela signifie qu'il ne faut pas recruter à la légère et qu'il **ne faut pas hésiter à se séparer d'une personne qui ne convient pas : (C'est la Règle N°3).**

Sauf à licencier pour le plaisir (au passage, je n'ai encore jamais connu de personnes aussi tordues que cela) il n'y a pas de raison de culpabiliser quand on se sépare de quelqu'un. Si la personne ne convient pas : ce sera autant salvateur/libérateur pour elle que pour l'entreprise. Vous vous rendrez tous les deux services. (Il n'y a qu'un cas particulier : ce sont les licenciements économiques qui sont difficiles, mais passons ce n'est pas l'objet ici).

Vous devez vous rappeler **qu'un mauvais recrutement coûte deux fois et demie plus cher** au moins que le coût du salaire perdu. Et bien entendu, plus l'entreprise est petite, plus le coût d'un mauvais recrutement est terrible car vous ne pouvez-vous le permettre.

Bon, pour vous, quel est le critère de recrutement sur lequel vous ne devez pas transiger ?

- Personne motivée par l'entreprise ? évidemment, mais il y en a un autre un peu plus fin
- Personne qui répond à tous vos critères théoriques ; ce, tellement bien que vous êtes prêts à payer plus cher que la limite que vous vous étiez fixée ? attention, il y a des professionnels de l'entretien qui savent se vendre comme vous n'en serez jamais capables. On est souvent très déçu.
- Personnes que vous allez pouvoir recruter à un salaire en dessous du marché ? ce n'est pas une bonne idée. Si vous voulez des personnes motivées. Vous devez payer au prix



du marché, voire un peu plus ou bien proposer un autre avantage concurrentiel à travailler pour vous. **Retenez cela : Les personnes doivent se sentir redevables de travailler pour vous.** Le salaire n'est néanmoins et surtout pas le seul moyen pour cela

- Personnes super compétentes dans un domaine que vous ne couvrez pas ? oui bien sûr, c'est un critère mais c'est de loin pas le seul, et ce n'est pas le plus important...

Non, en fait, on l'a vu implicitement à travers la première clé :

En fait, une fois que les critères d'adhésion à la stratégie, à l'ambition et aux valeurs de l'entreprise est validé (vu dans le premier chapitre), **la qualité première d'une personne que vous allez recruter est d'aimer les relations humaines et le travail en équipe : C'est la Règle N°4.**

**Sans cette fibre** vous risquez de vous retrouver au mieux avec quelqu'un de motivé et compétent mais qui ne s'épanouira pas dans son boulot. Il ne pourra pas dans ces conditions donner le meilleur de lui-même et **vous n'obtiendrez jamais le meilleur de l'organisation** avec une personne qui ne travaille pas avec l'équipe.

Bref, même si certains disent, et ils ont un peu raison, qu'il n'y a qu'en testant une personne quelque semaines que l'on sait vraiment si la personne convient, il y a tout de même des techniques à apprendre pour recruter. Vous pourrez ainsi limiter le risque d'un mauvais choix (voir liens en fin de paragraphe).

**Votre second devoir est d'avoir un comportement exemplaire, de savoir manager (animer, motiver...) les personnes exceptionnelles que vous avez recruté.** Il faut être très clair, si vous conservez la personne que vous avez recruté, c'est donc que c'est une personne qui vous convient : **le reste dépend donc de vous.**

En matière de management des hommes, votre responsabilité de manager est donc :

- Savoir animer, motiver et s'appuyer sur les talents recrutés : votre attitude de manager est capitale. C'est vous qui devez inspirer vos collaborateurs. Vos collaborateurs de donneront pas ce que vous attendez d'eux si vous ne les inspirez pas, si vous ne donnez pas en premier. **Vous devez donner l'exemple et donner en premier : (C'est la règle N°5).** Aussi, si vous avez bien recruté, votre crédibilité, votre écoute, votre respect de chacun, **le respect de vos engagements**, votre capacité à fixer des objectifs respectant les talents de chacun, les mots que vous utiliserez seront les moteurs de l'énergie que les salariés accepteront de mettre dans l'entreprise.



- savoir communiquer la stratégie et mobiliser les énergies autour
- savoir proposer et animer les outils qui permettent de déployer cette stratégie
- **savoir faire grandir** chacun des hommes et des femmes que vous avez embauché et pour lesquels vous avez déterminé qu'ils étaient capables de travailler en équipe et de se mobiliser derrière un objectif commun
- savoir prendre la décision de se séparer de quelqu'un lorsque vous vous êtes trompé dans le recrutement ou lorsque la personne n'accepte plus la stratégie et les principes de ce qu'est une/votre entreprise.

Une petite précision : Que signifie savoir faire grandir ? Cela signifie :

- Savoir Développer/renforcer la confiance des gens dans leurs talents : Intégrer par exemple la personne dans le processus d'amélioration continue. Lui montrer l'importance de la valeur qu'elle peut produire avec ses talents...Plus elle sera confiante, plus elle dépotera.
- développer les connaissances des gens : proposer des formations tant sur le savoir-faire que sur le savoir-être.
- S'adapter au rythme d'évolution de chacun.

Encore une fois, le plus important c'est l'esprit dans lequel le travail est réalisé ! Le reste suivra si vous avez les bonnes personnes, que vous savez les manager et que **chacun se rappelle pour quoi il est là** (pour cela avoir la première clé en permanence dans la tête)

Bref, Vous avez compris, Si vous voulez actionner la clé principale de la performance, **c'est à vous de jouer en recrutant bien, en étant exemplaire et en animant de façon exceptionnelle !**

#### Petit Exercice :

- Quelles personnes n'aiment pas travailler avec les autres dans votre entreprise?
- Y a-t-il des personnes qui reportent la faute sur les autres systématiquement ?
- Quels sont ceux qui sont négatifs ?
- Votre attitude est-elle exemplaire ? (Mots ou jugements négatifs/positifs, Respect de chacun, respect de vos engagements...)



Pour aller plus loin, Allez sur les rubriques :

[Management](#)

Et, s'ils vous plaisent, likez et transférez les articles que vous lirez lorsqu'ils vous apportent quelque chose ! Merci.

**CoPar**  
Développement

Guide de Formation offert par Xavier Moinon,  
Copyright 2016, Tous droits réservés  
<https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/>  
<https://copar-dev.fr/temoignages/>



### 3. Savoir conduire le changement

**Question** : votre entreprise est-elle en train de mettre en place des processus, des outils qui changent la vie de vos équipes ou de vos clients ou de vos fournisseurs ?

Si ce n'est pas le cas. C'est bizarre. Vous devriez vous poser des questions !

En effet, les changements sont inhérents à l'existence d'une entreprise : qu'elle se développe ou non d'ailleurs.

Cela étant posé, votre premier actif étant les hommes à l'intérieur de l'entreprise, **vous ne pouvez opérer de transformation, d'évolution sans l'adhésion des hommes.** Comme dirait l'autre « Y en a qui ont essayé, mais ça n'a pas bien fonctionné... ». Et aussi incroyable que cela puisse paraître, « y en a beaucoup qui ont essayé » !

Il est illusoire dans une organisation humaine d'envisager l'acceptation du changement béat par l'ensemble de votre organisation. C'est tout bonnement impossible. C'est contraire à la nature humaine. L'homme :

- est fier de ce qu'il a mis en place et n'aime pas qu'on remette en cause cela. Il le prend pour une critique de ce qu'il a réalisé
- a besoin d'opérer dans sa zone de confort

Tout changement va donc à l'encontre de cela.

Pour que l'homme accepte les changements, il faut donc trouver des moyens pour qu'il s'engage dans ce changement.

En matière de conduite du changement, il y a plusieurs principes à respecter qui feront l'objet de vidéos ou articles. Néanmoins, je vais vous livrer un principe de base :

**Vous devez identifier dans votre organisation les personnes qui seront des agents positifs et remarquables de ce changement : C'est la Règle N°6.** Ces personnes possèdent non seulement la qualité d'accepter de tester les changements, mais aussi d'accepter d'en être le moteur. Elles possèdent surtout la capacité d'entraîner le reste de l'organisation derrière elles, si elles valident le changement. Cela se fait en réalité naturellement car : C'est leur comportement, leur caractère « référent » vis de vis du reste de l'organisation qui entraînera tout le monde.





Ce sont ces personnes rares que vous devez impérativement identifier et sur lesquelles vous devez vous appuyer.

### **La Psychologie de l'engagement :**

Un autre point à intégrer pour réussir un changement réside dans la psychologie des personnes.

Plusieurs décennies de recherche montrent qu'il est **difficile d'amener autrui à modifier ses idées** et ses comportements **par le biais de l'autorité**, l'information, la persuasion. A l'inverse plusieurs décennies de recherche montrent qu'il est possible d'opérer ces modifications durables autrement.

**Même une personne persuadée du bien-fondé du changement** que vous proposez ne mettra pas nécessairement ce changement en œuvre et si elle le met en œuvre il est rare que ce changement soit durable (bien qu'elle soit convaincue de son apport). Changer un comportement, une habitude nécessite de jouer sur des ressorts spécifiques.

**Si vous voulez mieux comprendre, et obtenir des clés pour que des personnes acceptent de changer**, commencez par [lire l'article suivant qui traite de La Psychologie de l'engagement selon Kurt Lewin \(très grand psychologue du 20ième siècle\).](#)

Je vous propose un nouveau Petit exercice :

- Quelles sont les personnes qui font l'unanimité dans l'organisation
- Quelles sont celles qui sont positives et qui ont une bonne relation avec tous ?
- Quelles sont celles qui ont envie de s'investir dans l'entreprise ?
- Que faites-vous pour que les gens s'engagent à changer ?

Pour aller plus loin :

- [Conduite du changement et résistance au changement](#)



### III. Quel problème résolvez-vous, Qui est l'acheteur ?

#### 4. Toute Organisation, lucrative ou non, trouve son essence dans la proposition de biens ou services qui répondent à un problème

Le bien ou le service doit impérativement répondre à un besoin. Ça paraît bête à dire mais en fait la réalisation de ce principe était tellement compliquée et coûteuse par le passé que l'objectif était souvent manqué.

En fait, il faut même, si vous voulez trouver un marché chaud, que ce besoin soit un problème à résoudre. Un problème est beaucoup plus important dans l'échelle de valeur de chacun. Les gens sont prêts à acheter ce qui leur manque cruellement, ce qui répond à leurs problèmes, ce qui donne des solutions à ce qui leur fait mal. Le prix devient un élément moins important pour le prospect quand votre offre résout son problème ...

Pour trouver des problèmes et avoir une vraie motivation pour les résoudre, cherchez des problèmes que vous ou vos amis avez. Des choses importantes, quotidiennes idéalement, qui, si elles étaient résolues, vous/leur faciliterait la vie grandement.

Plus vous essayez de résoudre des problèmes que vous avez ou avez eu, plus vous serez authentiques et saurez comment parler aux prospects que vous visez.

Quand vous démarrez une entreprise cette démarche présente un intérêt majeur. Elle pousse à se concentrer sur un segment de client en particulier et pas sur plusieurs segments à la fois. Plus vous serez concentré sur un segment de client, plus vous serez audible par celui-ci. Votre discours sera spécifique et raisonnera davantage que si vous vous adressiez à plusieurs segments. Par ailleurs, si vous démarrez votre entreprise, cette démarche est celle que vous devez privilégier car elle coûte beaucoup moins chère.

Pourquoi croyez-vous que j'ai choisi d'accompagner des chefs d'entreprise et managers dans leurs problèmes de pilotage d'entreprise, dans leurs problèmes quotidiens de management, d'efficience opérationnelle, de choix d'offre, d'organisation... Tout simplement :

- Car j'ai vécu l'isolement du chef d'entreprise
- Car j'ai vécu la vie du Dirigeant qui n'a pas le temps de sortir la tête de l'eau, qui n'y voit plus clair pour prendre les décisions et qui prend beaucoup trop de temps pour décider car il est seul et tergiverse pendant que la concurrence avance (vite)...



- Car j'ai accompagné des entreprises qui étaient sur le point de couler après un mauvais investissement et qui ne savaient plus où elles en étaient
- Car j'ai vécu la situation de Salarié et Dirigeant qui n'a pas le temps de se former et la situation de Manager qui ne sait pas toujours comment motiver ses troupes, gérer des comportements inacceptables ou comment fidéliser ses salariés
- Car j'aime les PME qui permettent à l'homme de porter du fruit avec tous ses talents
- Car j'ai su trouver des solutions à tous ces problèmes en prenant du recul et en me formant auprès de ceux qui ont réussi
- et enfin car j'ai personnellement réussi à mettre en place avec succès, dans mon entreprise et chez certains de mes clients, ces principes que je vous présente

Alors, vous aussi, dans vos domaines **résolvez vos/des problèmes et vendez vos solutions à ces problèmes ! C'est la Règle N°7.**

Je vous propose un Petit exercice :

- Quels problèmes quotidiens vous, votre entourage, vos acheteurs avez ?  
Ou
- Quel problème votre produit ou le produit que vous développez résoud ? Qui est concerné par ce problème ? Vers quel prospect communiquez-vous et de quel problème lui parlez-vous ?
  - Si vous démarrez votre entreprise, identifiez le principal problème auquel votre produit répond, ne communiquez que sur ce problème et que vers un profil de client seulement : ceci vous permettra d'avoir une communication impactante, ciblée et moins coûteuse. Votre « proposition de valeur » doit être très ciblée.



## 5. Interagir avec votre acheteur final en permanence, Mettez en place une routine d'analyse stratégique et créez votre marché

Peut-être êtes-vous confronté (ou envisagez-vous de vous lancer) à un marché très concurrentiel où les marges se réduisent en permanence car chacun travaille en permanence les mêmes clients suivant les mêmes axes, en développant toujours les avantages apportés par le produit proposé...

Peut-être avez-vous déjà lancé des produits ou services qui ont été des échecs ?

Peut-être que les investissements à réaliser avant de lancer un produit ou service dans votre domaine sont élevés et peut être que le processus d'innovation est long.

Proposer un bien ou service c'est proposer de la valeur. **La valeur que vous délivrez c'est le bien lui-même mais elle se matérialise surtout par la perception que les acheteurs en ont.** C'est donc bien entendu tout ce qui le caractérise (un téléphone qui permet de téléphoner n'importe où, d'aller sur internet à telle ou telle autre vitesse, sous quelles conditions, de quelle taille, qui permet de faire le café ?...), mais surtout ce que l'acheteur achète. Il n'achète pas nécessairement pour les raisons que vous pensez. Il n'achète peut être pas pour toutes les caractéristiques que vous avez développées.

Ceci est capital et implique que vous devez dans votre processus d'innovation, de mise sur le marché interagir avec votre client.

Cette proposition de valeur, il y a deux manières de la définir :

- Soit suivant les méthodes traditionnelles : en interne à travers un processus de création long, des études de marché coûteuses, des investissements importants et donc une prise de risque très importante

En effet, historiquement, beaucoup d'entreprises avaient tendance à lancer des biens ou des services sans être allés consulter leurs prospects. Elles proposaient alors souvent des biens ou services dont les caractéristiques n'étaient pas exactement ce qui intéressait le prospect. Du coup, elles produisaient la mauvaise valeur. Au mieux leur référence extérieure à l'entreprise était composée d'études de marché achetées et de tests consommateurs, en fin de cycle de création.

- Soit suivant une méthode différente rendue possible, facile et peu coûteuse depuis l'arrivée d'internet. C'est une méthode qu'appliquent tous les grands noms qui environnent votre vie de consommateur. Le principe n'est pas nouveau, mais la



réalisation de ce principe était difficile. Aujourd'hui, il est simple à mettre en œuvre, les gens sont habitués et demandeurs :

En fait, **la seule manière de produire la bonne valeur est d'interroger les acheteurs que vous visez C'est la règle N°8.** Ceci pendant la phase créative, dès le départ, mais aussi ensuite afin de rester connecté au marché. Attention, j'ai utilisé le terme acheteur. Pas le terme client. Ce qui compte en effet, c'est qui achète ? Pas qui consomme ? et Il peut y avoir de très grosses différences. Par exemple, il y a certains produits qui vont être destinés aux enfants, mais ce sont les parents qui achètent ! De même, il y a d'autres produits qui vont être développés pour satisfaire un service financier, mais c'est la direction informatique qui va prendre la décision...

De plus, l'avantage en interrogeant les acheteurs visés, c'est que vous allez lancer un produit qui répond au problème d'aujourd'hui, pas à un problème hypothétique de demain. Il n'y a rien de pire que d'être en avance de 2 ans, 5 ans ou dix ans sur un problème à résoudre ! N'avez-vous jamais rencontré des entreprises qui ont « bu le bouillon » car elles étaient trop en avance sur la demande ? ou encore, n'avez-vous jamais rencontré des inventeurs qui n'ont jamais réussi et qui se sont essouffés avec un produit pourtant génial dans l'absolu ?

Une fois cette démarche engagée, et en parallèle, il est important de définir votre positionnement stratégique global versus l'éventuelle concurrence. C'est comme cela que vous trouverez des solutions « disruptives ». C'est comme cela que vous comprendrez quel business modèle est le plus pertinent pour votre produit **aujourd'hui**.

Pour cela, un outil incontournable de mon point de vue est le [canevas stratégique](#) (pour le détail lire l'article sur le blog). Si vous utilisez cet outil ou un autre équivalent, de façon régulière, tout en continuant à interagir avec votre acheteur, vous aurez une chance d'avoir une avance significative sur la concurrence, voire de la mettre hors-jeu. En adoptant cette démarche, vous pourriez éviter de rentrer dans le cycle infernal du « rognement » des marges pour rester vivant ; au contraire ! en trois mots créez votre marché, ne courez pas après la concurrence, vous ne feriez que vous battre pour peanuts. Posez-vous régulièrement pour analyser votre marché en vous posant les bonnes questions et vous créerez votre Océan Bleu. Vous aurez ainsi toujours de l'avance sur les autres. Vous pouvez voir tout cela en détail dans l'intervention suivante : [Les clés gagnantes de votre stratégie d'entreprise](#). Vous verrez comment il est possible de **créer votre marché en allant chercher la demande latente. C'est la Règle N°9.**

Il est important que cette démarche de positionnement stratégique soit révisée en permanence. C'est-à-dire que **vous devez mettre en place une routine de révision stratégique afin de vous assurer que votre stratégie fait la différence en permanence.**



**C'est la règle N°10.** Attention, ce principe ne s'applique pas uniquement aux entreprises existantes ou bien aux entreprises nouvelles. Il s'applique à toute organisation qui a mis sur le marché un produit ou un service.

Une technique, pour s'assurer que la révision stratégique est productive, est d'impliquer plusieurs équipes dans cette révision. Ces équipes vont mener leurs réflexions et étude dans un délai court et en parallèle. Ainsi, vous vous assurerez d'une part de disposer de propositions régulièrement renouvelées et différentes sur la base desquelles vous pourrez travailler. Vous pourrez alors procéder pour celles qui seront en tout ou partie présélectionnées à des mini tests auprès des acheteurs visés. D'autre part, le fait d'impliquer plusieurs équipes permettra d'insuffler un message motivant auprès de vos salariés. C'est une vraie et bonne solution de motivation. Cela permet de fédérer les hommes autour de votre projet d'entreprise.

Une fois n'est pas coutume : Gros Exercice, qui s'applique quelle que soit la situation de votre entreprise.

- Interrogez-vous votre acheteur cible avant, pendant, après l'innovation ou bien en permanence ? Jugez !
- A quelle Fréquence révisez-vous votre positionnement stratégique ? Quelles questions vous posez-vous pour déterminer le positionnement de votre offre?
- Avec quel outil formalisez-vous votre positionnement stratégique ? Essayez le [canevas stratégique](#)

L'exercice suivant peut être réalisé par plusieurs équipes au sein de l'entreprise :

- Lire l'article [Les clés gagnantes de votre stratégie d'entreprise](#) et redéfinissez ou validez votre marché, votre positionnement en vous posant les bonnes questions de stratégies...
- Définissez l'avatar de votre acheteur
- Interrogez votre acheteur actuel ou potentiel
- Ecrivez un sondage pour l'interroger sur les biens et services actuels ou envisagés
  - o Vous pouvez créer un sondage que vous enverrez à vos acheteurs potentiels grâce à [SurveyMonkey](#). Vous pouvez poser jusqu'à dix questions (qcm ou autres) gratuitement !
- Proposez un canevas stratégique au comité stratégique de l'entreprise

D'autres méthodologies peu coûteuses permettent de sonder des personnes ayant un intérêt pour le type de produits que vous envisagez de proposer. Certaines de ces techniques passent par l'utilisation ciblée des réseaux sociaux. Certaines de ces techniques permettent même de sonder les clients de vos concurrents directs.



Une dernière fois, j'insiste, cette démarche globale est **valable en phase d'innovation**, avant tout investissement, **mais aussi après que le produit soit lancé** afin de s'assurer qu'il répond toujours au problème (les besoins évoluent...). Ainsi, vous affinez votre marché, votre positionnement. A moins que vous ayez trop d'argent et que cela vous importe peu d'en perdre, je vous conseille vraiment cette **démarche permanente et interactive...**

Par exemple,

- si vous démarrez votre entreprise, la meilleure des techniques est de ne lancer un produit qu'après avoir des engagements d'acheteurs prêts à acheter, voire des avances sur commandes. Je vous garantis que le nombre important d'échec est lié à la mise sur le marché d'un produit ou service (ouverture d'un magasin par exemple) dont le lancement de l'offre n'a pas été préparé de cette façon. Vous devez embarquer les futurs acheteurs avec vous dans l'aventure **avant d'investir massivement**.
- Si votre entreprise est en difficulté : Baisse voire arrêt des commandes...le meilleur moyen est véritablement de mettre en place plusieurs équipes qui vont suivre la démarche proposée ci-dessus. Cela redonnera de l'espoir à tous et re-soudera les équipes. Par ailleurs, il ne faut vraiment pas hésiter à interroger vos acheteurs actuels comme ceux visés à travers les nouvelles propositions. Il faut les interroger très vite, très tôt dans la réflexion. Cela vous permet de procéder par petites itérations très peu coûteuses.

Attention, faire souffler un vent d'innovation n'est pas aisé. Vous pouvez vous heurter à deux problèmes :

- 1) La résistance au changement (voir Règle N°6 et [ce lien pour des solutions](#))
- 2) Il est connu de ceux qui innoveront que seul un certain profil de personne est capable d'innover réellement. Ce sont des personnes qui sont assez fortes pour aller contre ce qui existe. Ce sont ce qu'on appelle des pionniers. Si vous n'avez pas ce type de profil en interne, ce sera bien sûr un peu plus difficile mais vous pouvez y arriver, si vous faites de ce projet un véritable projet d'entreprise. C'est votre qualité de manager qui peut faire souffler l'énergie nécessaire. Par ailleurs, au-delà des propositions qui seront faites c'est votre attachement à interroger les acheteurs visés à les écouter, voire à les embarquer dans votre aventure qui fera l'efficacité commerciale de la démarche. Sinon, faites appel à un tiers qui vous aidera.

Il est prouvé aujourd'hui que les entreprises qui se développent le plus sont celles qui sont tournées vers les acheteurs. C'est le cas d'Amazon, de Bla Bla car, d'easy jet... Ce fut le cas





dans le marché du vin lorsque l'on vit apparaître des vins plus fruités, apportant davantage de plaisir aux non connaisseurs ...Bref, il y a tout un tas d'entreprises qui ont su se poser pour réfléchir et poser les bonnes questions afin de créer de nouveaux marchés en se tournant vers les acheteurs qu'elles visaient.

Pour aller plus loin :

- [Stratégie / Positionnement](#)
- **Si vous êtes une PME** et si vous voulez être accompagné techniquement et stratégiquement dans cette démarche de validation de vos idées auprès d'une cible (comment faire, comment interroger efficacement, comment engager une cible avant d'investir lourdement, quelles fonctionnalités proposer, quelle est vraiment ma cible, à quel prix...) sachez que nous pouvons vous aider sur des modes opératoires. Nous avons-nous même été formés par les meilleurs acteurs qui, eux-mêmes, testent de nouvelles offres en permanence et réussissent à développer brillamment des activités on line et off line. **Sachez que nous-mêmes, nous testons des stratégies pour notre propre compte et pour le compte de client et que nous pouvons, dans un accompagnement vous proposer de bénéficier de cette expérience et vous aider à tester vos offres.**

## DÉVELOPPEZ VOTRE ENTREPRISE SÈREINEMENT



FAITES VOUS AIDER PAR UN CHEF  
D'ENTREPRISE

Prenez un Rendez-Vous GRATUIT d'une Heure  
pour trouver des solutions à vos questions  
Financières, Stratégiques, Managériales

**CoPar**  
Développement

Guide de Formation offert par Xavier Moinon,  
Copyright 2016, Tous droits réservés

<https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/>  
<https://copar-dev.fr/temoignages/>





## IV. Visez la fluidité et la réactivité de votre organisation

### 6. L'entreprise est un système. Il faut bien définir la chaîne de valeur et viser la fluidité dans la réalisation (C'est la Règle N°11)

Je ne vous apprendrai pas que, sur le plan organisationnel, votre entreprise fonctionne sur la base de flux d'informations et de flux de biens et services parallèles et croisés gérés par les personnes qui travaillent.

Mais qu'est-ce qu'il me raconte, vous dites vous !

Au début, il me dit qu'une entreprise ce sont des hommes avant tout, et maintenant il me dit que l'entreprise ce sont des flux ? Ben...oui ! Les hommes gèrent des flux : c'est-à-dire que les hommes se transmettent des informations plus ou moins bien et qu'ils se transmettent des articles ou matières plus ou moins bien également et que la difficulté est de rendre cela fluide, efficace et peu coûteux pour éviter de gaspiller et donc proposer la meilleure valeur à votre acheteur.

En fait, ces flux divers ont tendance malheureusement à s'entrechoquer et, si vous ne vous êtes pas penchés sur leur organisation, ils ont tendance à se bloquer mutuellement :

- telle personne attend telle information pour réaliser telle tâche.
- Telle matière n'est pas livrée par le fournisseur et bloque le lancement de la production
- Le poste de travail B ne dispose pas d'assez de ressources. Il va plus lentement que le poste A et le poste C et il retarde tout le monde
- ...

Et plus votre entreprise va grossir, plus votre offre se complexifiera, plus nombreuses seront vos équipes, plus ce sera compliqué.

**Votre entreprise si elle veut proposer le meilleur bien ou service au meilleur prix afin de servir au mieux son client doit donc se pencher en permanence sur les flux qui la constituent. Ces flux évoluent de façon permanente et c'est donc sans cesse que vous devez les remettre en cause.**



Guide de Formation offert par Xavier Moinon,  
Copyright 2016, Tous droits réservés  
<https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/>  
<https://copar-dev.fr/temoignages/>



**Ce travail est incontournable. Ne pas le faire revient à produire le bien ou le service dans de mauvaises conditions, donc à un coût plus élevé que cela ne devrait. Tout blocage dans un flux implique que l'on fait payer au client de la non-valeur. Il est impossible dans ces conditions de proposer le meilleur service au client. Plus vous accepterez de non-valeur dans vos flux, plus vous demanderez au client de payer ce surcoût, ces gaspillages que vous aurez accepté.** Il est alors fort à parier que vos concurrents, eux, auront fait le travail et qu'ils sauront proposer une meilleure expérience client et qu'ils vous tailleront des croupières.

Néanmoins, il faut être conscient que vous ne pouvez pas trouver l'équilibre parfait.

L'entreprise évoluant en permanence vous ne pouvez que viser la fluidité en cherchant à optimiser la gestion d'un déséquilibre inévitable dans les flux organisationnels. Cette optimisation des déséquilibres pour tendre vers la fluidité est l'enjeu majeur de toute entreprise qui a compris le problème de ces acheteurs, qui dispose des moyens financiers de répondre au besoin client et qui dispose d'une organisation motivée derrière un même objectif.

Pour viser cette fluidité, vous avez besoin de vos salariés. Vous devez mettre en place les réflexes, les outils, les process, les motivations qui feront que l'information de ces blocages remontera.

Petit exercice :

- Qui s'occupe de l'amélioration des processus de votre entreprise
- Quel est le niveau de stocks d'en-cours sur chaque poste de travail ?
- Avez-vous régulièrement des problèmes d'approvisionnement, des retards de livraison, de facturation, d'encaissement
- Que faites-vous pour améliorer chacun de ces points ? Est-ce que vous mesurez réellement les actions de chacun : temps passés étape par étape, temps de blocages, temps passés par chacun sur un projet...ou bien avez-vous juste une idée des temps, de l'efficacité ? Vous basez vous sur des mesures concrètes, fiables ou sur des impressions, des évaluations grossières ?



## 7. Adoptez une organisation souple et ne vous basez pas sur les prévisions de vente pour produire:

Comme tout le monde vous faites des prévisions. En particulier, faites-vous des prévisions de vente. **Quel est le degré de fiabilité de vos prévisions de vente.** Pouvez-vous sérieusement me dire qu'elles sont fiables. Vous arrive-t-il de détruire de la marchandise ? Vous arrive-t-il de disposer de stocks importants qu'il faut solder pour les écouler ?

Il faut retenir une chose : Par définition, une prévision est erronée. Les prévisions de vente sont les plus catastrophiques en général. Attention, ne me faites pas dire ce que je n'ai pas dit. Je parle « en général ». Si vous êtes très fort en la matière, bravo. Néanmoins, ce qui va suivre vous intéresse tout de même.

Ainsi, dans la plupart des entreprises, toute prévision de vente trop élevée entraîne de la surproduction. Les entreprises s'organisent en effet pour produire ce qui est prévu ! Or, toute surproduction revient à gaspiller du temps homme, de l'énergie, des biens et services de façon inutile. Ces gaspillages, comme les problèmes de fluidité (vus dans le point précédent), sont payés par vos clients. C'est le seul moyen pour vous de survivre : faire payer vos gaspillages ! **Mais combien de temps vos clients accepteront-ils de payer vos gaspillages ?**

Nous ne sommes plus au 20<sup>ième</sup> siècle. Le fordisme est mort. Aujourd'hui, il faut produire vite et bien. Cela signifie que vous devez être en mesure de produire des petites séries et de changer de modèle à produire très rapidement. Les temps de réglages des machines doivent être optimisés...Les clients demandent de plus en plus une personnalisation des produits. Cela signifie que vous devez être très souples dans vos flux.

Par ailleurs, contrairement à ce que la plupart d'entre nous avons appris au 20<sup>ième</sup> siècle, et nous y revenons dans des articles, formations ou vidéos, les grandes séries ne coûtent pas toujours moins chères. Il vaut mieux de petites machines, de petites unités de production optimisées et réactives qui sauront instantanément réagir plutôt que de lourdes chaînes de production calées sur des grandes tailles de lots qui immanquablement généreront des surproductions, des destructions de marchandises et donc des tarifs plus élevés pour les biens vendus (pour compenser les pertes).

En résumé : **vous ne devez plus lancer de grandes séries sur la base de prévisions de vente générant sur production et gaspillage, mais vous devez mettre en place une organisation souple, réactive et développer la multi-compétence. C'est la Règle N°12**

Viser la satisfaction client c'est répondre à un problème précisément exprimé par un futur acheteur, en proposant exactement ce qui est demandé, au prix attendu, dans le délai attendu



Guide de Formation offert par Xavier Moinon,  
Copyright 2016, Tous droits réservés  
<https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/>  
<https://copar-dev.fr/temoignages/>



par le client. Cela implique une grande souplesse dans l'organisation, le développement de multi-compétences dans le personnel...

Cela veut aussi dire qu'il faut trouver d'autres moyens pour déterminer les quantités à produire. Suivant votre marché, les solutions seront bien différentes :

- Un fabricant de produits en B to B : interrogera ses clients en permanence. Il organisera un échange permanent avec celui-ci. Un fabricant de parfum, par exemple, mettra en place un système qui permet d'analyser les stocks des points de vente, se procurera les coordonnées des acheteurs, les interrogera afin de savoir si le consommateur est satisfait, si il pense acheter à nouveau, si il conseille le parfum à son entourage...et installera ainsi une discussion permanente avec les points de vente pour qu'ils s'engagent plus rapidement sur de nouvelles commandes ... Si ce fabricant a par ailleurs, adapté son organisation, s'il l'a rendu plus souple...il réussira alors à s'adapter.

Un aparté avant de terminer : Vous me direz peut-être que vous risquez de sous-produire si vous ne vous basez plus sur les prévisions de ventes. Or sous-produire revient à ne pas satisfaire les clients. C'est exact et c'est pourquoi le pilier de la fluidité vu précédemment est incontournable aujourd'hui.

Je me permets une digression tout de même, **dans certains marchés uniquement (en B to C en particulier)**, dans le cas où l'on adopte une organisation qui respecte les principes évoqués, on doit alors être prêt à la sous-production y compris d'un point de vue marketing. En effet, dans ce cas, on s'organise non seulement pour être en mesure de réagir sur le plan de la fabrication, mais surtout on est prêt à faire apparaître cela comme de la « sous-production organisée » et à s'en servir pour créer le désir. Il ne faut pas oublier que la frustration bien gérée du consommateur est une arme redoutable pour vendre.

En situation organisationnelle optimale, vous ne produirez plus sur la base des quantités estimées, mais sur la base des quantités commandées réellement. Ainsi, vous éviterez la surproduction comme la sous-production.

#### Petit Exercice :

- Quelle est la valeur des destructions que vous avez réalisées ces dernières années ou des stocks non vendus et pas encore détruits ?

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | Guide de Formation offert par Xavier Moinon,<br>Copyright 2016, Tous droits réservés<br><a href="https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/">https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/</a><br><a href="https://copar-dev.fr/temoignages/">https://copar-dev.fr/temoignages/</a> |  |
|---|--|---|

- Combien de remises avez-vous octroyé au client sur les trois dernières années pour écouler votre marchandise (soldes) ?
- De combien vos tarifs pourraient baisser tout en gardant les mêmes marges (voire en les améliorant) si vous n'aviez pas sur-produit ?
- Avez-vous perdu du Chiffre d'Affaires en raison d'une organisation trop lourde (Machine, process, absence de Multi-compétence...), tailles de lots trop grandes...)
- Utilisez-vous toutes les machines que vous avez achetées ? N'avez-vous pas acheté trop gros ?
- Sur quelles bases décidez-vous des quantités à produire ?
- Quelle est votre politique de formation ?

Pour aller plus loin :

➤ [Performance commerciale](#)



## 8. Attention aux indicateurs de productivité locaux: C'est la Règle N°14

Peut-être avez-vous mis en place dans votre entreprise des indicateurs au niveau de chaque poste de travail afin de vous rendre compte s'ils fonctionnent de façon optimale, s'il y a des temps morts. Tout temps mort étant souvent considéré comme de la perte d'argent...

Si vous ne l'avez pas fait, sachez que nombre d'entreprises le font, que c'est extrêmement courant, voire considéré comme une mesure incontournable.

**Cependant, sans dire qu'il ne faut pas le faire, sachez que ce peut être une erreur majeure de réaliser des mesures locales si vous n'intégrez pas cette analyse dans une vision plus globale de l'entreprise.**

En effet, à quoi cela vous sert d'occuper le poste de travail N°1, des hommes et des machines au maximum de leurs capacités si le poste de travail N°2 n'est pas capable d'avancer aussi vite ou si les commandes que vous avez ne nécessitent pas une production à temps plein ?

Or il faut être clair, si vous mettez des objectifs aux responsables de chaque poste visant à utiliser le potentiel de leur poste à plein **sans avoir auparavant réfléchi à « l'équilibrage » de l'ensemble de votre organisation**, le résultat peut être dramatique :

- Si vos commandes clients ne permettent pas d'utiliser votre outil de production à temps plein, alors pousser chacun des postes de travail à temps plein revient à générer du stock, immobiliser du cash pour rien !...
- Si le poste de travail N°2 avance moins vite que le N°1 alors cela signifie que des stocks s'amoncellent entre le 1 et le 2. En effet, c'est le poste le plus lent de l'entreprise qui régule la vitesse (le débit) de votre outil de production global. Votre outil de production a, ce qu'on appelle, des contraintes. Une contrainte est définie comme un élément du système qui va moins vite que le reste de l'outil de production et qui donc régule sa vitesse, son débit global.

Qu'est-ce que cela implique : cela signifie que **si vous voulez gérer une entreprise qui ne consomme pas inutilement son cash, vous devez optimiser la vitesse à laquelle votre outil de production dans sa globalité est capable de sortir une pièce commandée par un client.** (nous parlons ici de production, mais il en va de même d'une prestation de service dont les tâches s'enchaînent ou s'entrecroisent entre différents intervenants)

Pour cela, il ne faut pas d'abord regarder les indicateurs locaux, mais :

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | Guide de Formation offert par Xavier Moinon,<br>Copyright 2016, Tous droits réservés<br><a href="https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/">https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/</a><br><a href="https://copar-dev.fr/temoignages/">https://copar-dev.fr/temoignages/</a> |  |
|---|--|---|

- **Identifier les contraintes de votre outil de production. C'est-à-dire les postes de travail qui ralentissent l'ensemble. (C'est la Règle N°13).** Pour cela, c'est souvent assez facile, il suffit de regarder quels sont les postes de travail devant lesquels les stocks d'en cours sont les plus importants, s'amoncellent...
- Travailler sur ces contraintes en tentant d'équilibrer votre outil (tout en sachant qu'il y aura toujours un déséquilibre qu'il s'agira d'optimiser)
- Organiser la multi-compétence pour assouplir votre outil de production
- ...

Vous vous rendrez compte en réalisant de petits ajustements de cette nature que certains postes de travail plus rapides que d'autres devront s'arrêter de temps en temps. **Vous devrez accepter les temps apparemment improductifs pour le bien de l'ensemble de l'entreprise, pour le bien de votre trésorerie, ...**

**Vous vous rendrez compte en faisant cela que les temps improductifs en apparence peuvent être, dans la réalité, très productifs, voire salutaires. C'est la Règle N°15.**

En fait, l'acceptation des temps apparemment improductifs est incontournable pour la bonne forme de votre entreprise. Pourquoi ? Parce qu'en réalité, ces temps seront utilisés pour améliorer vos processus, pour former les gens, pour vous poser les bonnes questions. Ces temps sont, dans les faits, bien plus productifs que les temps habituellement passés à courir, à produire et consommer des biens et services qui pourraient bien s'avérer inutiles et qui impacteront négativement votre trésorerie.

C'est en effet du temps pour travailler à améliorer l'entreprise. Ces temps « libres ou libérés » ne vous coûtent « que les salaires ». Ils ne coûtent pas de matières ou autres gaspillages. Ils n'immobilisent pas de cash...

Encore une fois, il est révolu le temps du fordisme, du taylorisme... où l'employé réalise une tâche identique toute la journée sans se poser de questions. Il n'est plus adapté à la demande. C'est pourquoi mettre en place des indicateurs mesurant la bonne occupation de tous sur une machine peut s'avérer très dangereux et doit être intégré dans une perspective globale.

Vous devrez donc accepter les temps improductifs pour le bien de l'ensemble de l'entreprise, pour le bien de votre cash, de vos salariés qui seront bien plus motivés par ces moments d'analyses, (Salariés que vous respectez bien davantage en faisant appel à leur réflexion, qu'en les poussant à produire des pièces qui s'avéreront inutiles).

Petit Exercice :

- Quels indicateurs locaux suivez-vous ? Les intégrez-vous dans une vision suffisamment globale ?
- Chaque Responsable d'unité de production, est-il chargé de l'optimisation de l'utilisation de ses outils de production. Si oui, attention à ce que ce soit fait avec discernement. Dans tous les cas, ne lui mettez pas d'objectifs bruts et systématiques de l'utilisation à plein du poste qui lui est confié : ce sont des mesures à bannir qui poussent chacun des postes à sur-produire. C'est le début de la catastrophe !
- Quel est le débit global de votre outil de production ? Quel est le débit du poste qui a le plus de stock d'en cours en attente devant lui ? Comparez et travaillez...

Pour aller plus loin :

- [Cash et Pilotage Financier](#)
- [Stratégie / Positionnement](#)

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, pour être en mesure de mettre en place une organisation suffisamment souple pour répondre au besoin client à la meilleure valeur possible il vous faut:

- Identifier les contraintes de votre organisation
- Mesurer concrètement les temps sur chacune de vos étapes de fabrication ou de réalisation du service que vous proposez afin d'équilibrer toutes les étapes du flux vu dans sa globalité
- Adapter votre organisation de façon à ce qu'elle soit la plus réactive possible

**Nous avons développé un outil qui est au centre de ce problème.** Il vous permet de suivre aisément l'efficacité de votre organisation. Il suit les temps de travail de chacune de vos étapes de transformation, personne par personne, tâche par tâche. **Ainsi, vous avez la possibilité d'une vision complète de votre flux. Non pas une analyse d'un seul poste, mais une analyse de l'ensemble du flux** (de l'achat de matière au paiement de la facture par le client en passant par la livraison, et les différentes étapes intermédiaires si vous voulez tout suivre). Il vous donne les éléments de mesure tangibles, concrets et incontournables pour identifier les blocages, la ou les contraintes de votre organisation et mettre en place de façon éclairée des actions qui permettent de corriger ces problèmes.





**Travailler sur la base de mesures concrètes dans une vision globale de l'entreprise permet de travailler, et donc d'investir exclusivement sur les points critiques.** Vous ne gaspillez pas votre argent dans des investissements inutiles. Vous savez qu'il faut investir en priorité à tel endroit et que cette action devrait vous permettre de rendre plus souple l'organisation, de constituer moins de stocks, de moins surproduire et souvent de vendre davantage.

**Nous avons déployé cet outil chez des clients que nous accompagnons, mais il est désormais disponible pour une installation dans toute entreprise qui le souhaite.**

A toute personne intéressée, nous conseillons de vous rendre sur le lien ci-dessous ou de cliquer sur l'image en dessous. Vous pourrez alors rentrer, en autonomie complète, dans cette démarche de fond :

- [Outil de suivi des temps par tache](#)



**MESUREZ VOS TACHES A LA SECONDE**  
AUGMENTEZ L'EFFICIENCE DE VOTRE DEPARTEMENT  
FLUIDIFIEZ LES FLUX POUR AUGMENTER VOS VENTES  
FACTUREZ ENFIN TOUTES VOS HEURES

C'est une véritable **pointeuse de taches / de projets / personne**. Il remplace et fiabilise les **feuilles de temps déclaratives**. Il est d'une **exceptionnelle simplicité d'usage** pour les utilisateurs afin d'éviter toute « résistance au changement ». Il ne consomme, pour ainsi dire, aucun temps de travail à l'utilisateur.



## V. Le cash et les notions financières essentielles à respecter

### 9. Le cash. Toujours le cash

Comment gérez-vous votre budget personnel ?

- Vous regardez vos entrées et sorties d'argent à faire sur le mois,
- Vous regardez quand on doit vous payer (salaire...) ce que l'on vous doit et quand vous devez payer ce que vous devez (dettes, loyer...)

C'est-à-dire que vous gérez votre trésorerie (votre cash).

Sur le plan financier, il en va de l'entreprise comme de votre budget personnel. Ce qui compte c'est votre trésorerie. C'est comprendre :

1. Comment vous consommez votre trésorerie et à quelle vitesse
2. Comment vous encaissez votre argent et à quelle vitesse
3. Si vous consommez plus d'argent que vous n'en gagnez ou non. Pourquoi ?
4. Est-ce qu'il y a des gaspillages de cash, un trop long cycle de fabrication...des processus à modifier...
5. Est-ce que vous avez beaucoup d'argent immobilisé
6. Si vos investissements sont rentables ?...

Il faut donc que vous mettiez en place les outils qui vous donnent la visibilité sur l'évolution de votre cash. Comment et à quelle vitesse vous le consommez et le collectez. Si vous le faites, vous aurez la sécurité et la sérénité dont vous avez besoin pour traverser les difficultés et pour investir. En effet, c'est avec le cash que vous vivez, pas avec le résultat de l'entreprise. Le cash est ce qui permet de dire que vous pouvez dépenser, investir, payer vos équipes, vos fournisseurs...Bref, ça fonctionne comme pour votre budget personnel !

Je voudrais insister sur le fait que **ces outils d'analyse du cash ne doivent pas être disponibles/utilisés une seule fois par an. Ils doivent être utilisés au pire tous les mois. C'est la Règle N°17.** Certains doivent être utilisés chaque semaine. Ce sont donc de vrais outils opérationnels et prévisionnels que vous devez mettre en place. Vous devez les mettre en place avec un **expert opérationnel en gestion financière d'entreprise** ou un Directeur administratif



et Financier (pas avec un expert-comptable). Un comptable enregistre à posteriori et à une fréquence trop lente en général. Il n'est pas dans le business. Il ne pourra sortir les analyses, les prévisions dont vous avez besoin à la fréquence nécessaire !). Surtout, il ne pourra vous aider dans la résolution opérationnelle de vos problèmes de cash.

Je voudrais par ailleurs préciser un point afin que vous vous focalisiez sur l'essentiel. Lorsque l'on parle de la gestion financière d'une entreprise on entend souvent parler des résultats des entreprises et parfois de leurs dettes. Les experts comptables, la presse « spécialisée »...tout le monde parle de résultat.

Retenez une chose que toute personne qui gère son budget personnel connaît par cœur : **Sur le plan financier, la seule chose qui compte, c'est le cash que vous générez ou que vous perdez. Le résultat n'est qu'une vision déformée de l'entreprise. C'est la Règle N°16.** Certains disent même que ce n'est qu'une opinion. Je vous passe les détails car il faudrait que je vous fasse une formation complète en finance pour vous l'expliquer, mais c'est vrai.

Retenez un autre point en matière de cash : vous n'en aurez jamais assez pour assurer la sérénité et le développement de votre entreprise !

Aussi, si vous démarrez ou cherchez à financer un investissement, si vous pensez avoir besoin de 10000 cherchez 20000. Pourquoi ? Car il y a trop souvent des imprévus. Si vous faites des erreurs vous serez bien heureux de pouvoir les financer. Si vous n'en faites pas, vous serez bien heureux d'avoir des réserves. Par ailleurs, plus vous chercherez un montant important, plus facilement vous trouverez. Il y a beaucoup d'aides, mais les gens sont défaitistes. Ils abandonnent trop vite car :

- Ils ne savent pas parler aux financiers
- Ils s'arrêtent dès les premiers refus

Dans ce domaine, il est **impératif, si vous n'êtes pas financier, de vous faire aider** par un professionnel. **Prenez un conseil en gestion financière d'entreprise, un Directeur administratif et Financier (DAF) externalisé pour vous aider à améliorer votre cash disponible...**Il vous accompagnera opérationnellement sur ce travail.

Pour finir sur ce chapitre: **Si vous êtes une PME**, et que votre marché n'est pas exclusivement local, vous ne touchez probablement qu'une infime partie de votre marché. La limite à votre expansion est probablement très loin. Ce qui va la conditionner au-delà des points clés déjà évoqués c'est la qualité du Business Model que vous aurez choisi (voir la partie Stratégie). Or, ce Business Model conditionne le cash que vous pourrez générer. **Il y a des Business Models qui perdent de l'argent structurellement.** Il y en a qui en gagnent structurellement. C'est à vous de choisir et d'adapter le vôtre, plutôt que de le subir. Par exemple, c'est à vous de



mettre en place les principes de gestion, certains ayant été abordés dans les interventions précédentes (et d'autres que vous pourrez retrouver sur notre [blog](#)) qui vous permettront de **diminuer vos stocks** (exemple: plus de fluidité, plus de souplesse dans l'organisation permet de diminuer les stocks significativement). C'est à vous de choisir des règles de commercialisation qui vous permettent d'être payé avant de payer vos charges...

**Petit Exercice :**

- Combien de cash avez-vous généré ou perdu grâce à votre activité le mois dernier, l'année dernière, sur les 5 dernières années ?
- Combien de cash avez-vous investi le mois dernier, l'année dernière, sur les 5 dernières années ?
- Combien de cash avez-vous stocké le mois dernier et pour combien de temps ? Combien de stocks d'en cours de production avez-vous ?
- Combien de temps financez-vous vos clients en moyenne ?
- Faîtes votre prévision de trésorerie à 6 mois et 1 an. Faîtes-le tout de suite. Ne vous mettez pas la tête dans le sable. Sans prévision de trésorerie vous courez à votre perte.

Pour aller plus loin :

- [Cash et Pilotage Financier](#)
- [Une Formation Trésorerie \(ou Finance pour les non Financiers\) ?](#)
- [Un outil de Simulation/Prévision de Trésorerie ?](#)



## 10. Visez au maximum la variabilité des charges et trouvez une solution pour compenser en permanence vos frais fixes pour démarrer (au moins)

Savez-vous si votre entreprise a beaucoup de charges fixes ou beaucoup de charges variables.

Quelles sont les charges variables de votre entreprise, de votre point de vue ?

Le problème est d'abord de définir charges fixes et charges variables. Contrairement à ce que l'on peut penser, ce n'est pas si trivial car l'histoire du contrôle de gestion montre des débats ininterrompus sur le sujet. Le débat le plus profond réside sur la nature des frais de personnel.

Personnellement, ma vision est celle du bon sens : **est variable toute charge qui disparaît si vous n'avez pas de commande à servir**. Vous êtes donc une charge fixe !

Ainsi, dans une organisation normale où l'homme est le premier « capital » de l'entreprise, **les frais de personnel sont des charges fixes**. Elles sont d'autant plus fixes qu'il est très difficile pour un patron de se séparer de quelqu'un. Tous les chefs d'entreprise que je connais sont attachés aux hommes avec lesquels ils travaillent. Ils s'en sentent responsables. Leur humanité les empêche de licencier. Aussi, quand l'entreprise va mal, le licenciement économique est la dernière mesure prise pour sauvegarder l'entreprise. C'est d'ailleurs une mesure qui, statistiquement, est prise trop tard pour éviter les problèmes à l'entreprise. L'exception : le personnel intérimaire peut dans certain cas être variable.

De même les machines (leurs amortissements) sont des charges fixes.

Suivant cette définition, dans l'industrie seules les matières nécessaires à la production et sous certaines conditions la sous-traitance ou des frais d'énergie...peuvent être des charges variables et encore. En matière de service, il n'y a généralement que les sous-traitants qui peuvent être des charges variables.

Pour ceux qui n'en aurait jamais entendu parler, je rejoins donc la vision de ce qui est appelé la « théorie des contraintes ». Théorie qui a été vulgarisée par son fondateur [Eliyahu M. Goldratt dans un roman très facile à lire et passionnant appelé « Le But »](#).

**Malheureusement, il est impossible ou presque de fonctionner sans charges fixes**. Il est donc impératif, surtout **quand on est petit et encore davantage lorsque l'on démarre de trouver un « sponsor »** qui vous permettra de financer vos charges fixes (**C'est la Règle N°18**). Sponsor qui vous rendra serein et vous permettra de construire votre entreprise.

**Le « sponsor » peut prendre trois formes principales :**

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | Guide de Formation offert par Xavier Moinon,<br>Copyright 2016, Tous droits réservés<br><a href="https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/">https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/</a><br><a href="https://copar-dev.fr/temoignages/">https://copar-dev.fr/temoignages/</a> |  |
|---|--|---|

- Un acheteur qui vous assure le minimum. Ce sponsor ne sera pas le client le plus rentable. Vous devrez concéder quelque chose en retour. Mais il vous assurera votre subsistance et votre sérénité. Cela n'a pas de prix
- Des aides : subventions principalement
- Des Business Angels : seule catégorie de financeur qui accepte de perdre son argent en investissant. A condition d'avoir validé votre Business Model.

Notez que je ne vous parle pas des autres types de financeurs. En effet, tout autre type de financeur attend un retour. A minima un remboursement. Cela peut vous coûter très cher. Donc sauf à ce que votre business model soit éprouvé, le financeur (autre que Business Angel) est à exclure dans la catégorie sponsor (en tout cas au démarrage).

Je ne vous cache pas que **je privilégie les deux premières catégories de sponsor** pour ceux qui démarrent.

- La première catégorie permet non seulement de vivre, mais aussi de rendre votre offre concrète, de l'éprouver, de l'affiner. Elle vous crée également une référence solide.
- Les subventions et aides diverses sont à chasser comme un « mort de faim » au démarrage ! J'ai personnellement, démarré mes deux dernières entreprises grâce à beaucoup d'aides de cette nature et suis allé chercher des subventions pour financer de nombreux investissements. Cela apporte une sérénité très importante. Cela permet aussi d'éprouver son discours, son Business Model.

Vous verrez que suivant les activités, il vous faut couvrir entre 6 mois et jusqu'à plusieurs années de charges fixes pour travailler sereinement. Il faut à cela rajouter la couverture des investissements !

**Si vous démarrez une entreprise** et commencez à vendre alors, tant que votre activité n'est pas assez développée pour couvrir des charges fixes, **faites appel à des sous-traitants (C'est la Règle N°19)** afin de **transformer des charges qui seraient fixes si vous embauchiez, en charges variables. De plus, utiliser des sous-traitants vous libérera du temps** pour travailler, vous irez plus vite, ils feront les choses mieux que vous, et vous supporterez le maximum de coûts uniquement lorsque vous aurez des commandes. D'ailleurs, il est rare quand on démarre que l'on ait besoin d'experts à plein temps. C'est pourquoi, la sous-traitance s'impose.

De même, d'ailleurs, quand on se développe, que l'on a une bonne taille, il est rare que l'on ait besoin par exemple d'un Directeur Administratif et Financier (DAF) à plein temps. Il ne faut surtout pas faire cette erreur. Un bon DAF à plein temps peut vous coûter jusqu'à 18Keuros par mois en moyenne. Un DAF externalisé ou un consultant financier opérationnel ou un bras



droit qui viendra quelques jours par mois vous coûtera la moitié voire beaucoup moins pour le même travail ; et il en va de même pour beaucoup de métiers.

Pour aller plus loin :

➤ [Cash et Pilotage Financier](#)

**CoPar**  
Développement

Guide de Formation offert par Xavier Moinon,  
Copyright 2016, Tous droits réservés  
<https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/>  
<https://copar-dev.fr/temoignages/>



## 11. Attention à la comptabilité et à la nature des indicateurs que vous suivez

Cette rubrique est un peu plus technique et vise les gestionnaires d'entreprises ayant quelques notions financières, voire comptables. Si vous n'avez pas ce profil, lisez tout de même cette partie car vous en retirerez quelque chose. Et n'hésitez pas à relire !

Certains des indicateurs issus de la comptabilité ne donnent pas une image juste de l'entreprise. La plupart sont exacts. Certains ont des définitions floues, différentes d'une entreprise à l'autre et ne doivent pas être suivis bêatement.

Le plus dangereux d'entre eux est **le coût de revient**. Celui-ci juge de paix de nombre d'entreprises n'est malheureusement pas bien compris.

Nous avons vu précédemment **la distinction entre charges fixes et charges variables**. Je vous rappelle la définition des charges variables: **est variable toute charge qui disparaît si vous n'avez pas de commande à servir**.

Les entreprises ont tendance à vouloir suivre le coût de revient complet d'un produit pour déterminer sa rentabilité. Cela pose un problème majeur car cela signifie qu'elles intègrent dans le coût de revient de leur marchandise des charges fixes de l'entreprise (qu'elles doivent donc répartir de façon quelque peu arbitraires et dans tous les cas discutables). Or, ces frais fixes sont par définition des frais qui ne disparaissent pas de l'entreprise si un produit n'est plus fabriqué. Donc, si ces coûts ne disparaissent pas c'est bien qu'ils sont attachés à l'existence même de l'entreprise et qu'il est erroné de les intégrer dans le coût de revient d'un article. D'ailleurs, la plupart des PME le savent et suivent cela de façon très correcte car c'est du bon sens.

Aussi, si vous voulez correctement piloter votre entreprise, vous devez suivre quatre indicateurs simples et clairs:

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | Guide de Formation offert par Xavier Moinon,<br>Copyright 2016, Tous droits réservés<br><a href="https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/">https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/</a><br><a href="https://copar-dev.fr/temoignages/">https://copar-dev.fr/temoignages/</a> |  |
|---|--|---|



1. La marge sur frais variable (Chiffre d'affaire – Coût de revient (constitué des frais exclusivement et strictement variables et des bons ! voir ci-dessus)
2. Un ensemble de frais fixes constituant les frais de fonctionnement de l'entreprise et qui doivent être financés par « un sponsor » (voir ci-dessus) ou par la marge sur coût variable. Si l'on a que des charges fixes, alors c'est le chiffre d'affaires qui doit financer les frais fixes (qui constituent alors le point mort de l'entreprise)
3. Une analyse des investissements soumis pour savoir s'ils permettront à l'entreprise d'améliorer la contrainte qui empêche votre entreprise de se développer davantage . Je ne peux détailler ici, mais c'est fondamental !
4. La génération de cash de votre entreprise (voir plus haut)

Je vous garantis que cette vision de bon sens est souvent perdue tellement nos formatages, nos formations ont rendu tout cela confus.

**Le plus grand piège pour le gestionnaire que vous êtes est de vouloir harmoniser Indicateurs comptables et Indicateurs de gestion. Harmoniser vous conduit nécessairement à intégrer dans vos indicateurs de gestion la notion de coût de revient comptable (en général : coût complet intégrant frais fixes et frais variables) qui donnera une vision erronée du vrai coût des produits. C'est la Règle N°20.**

(Goldratt dans la « théorie des contraintes » est celui qui a remis ces principes de bon sens au sein de l'entreprise).

Ce piège est d'autant plus grave qu'il signifie que si vous ne faites pas attention, vous pouvez être amenés à décider d'arrêter la commercialisation d'une référence sur la base d'analyses erronées. **En intégrant, des frais fixes dans le coût de revient (voire en intégrant dans les frais variables des charges qui, dans la réalité, sont fixes), vous pouvez croire qu'une référence n'est pas rentable** ou l'est beaucoup moins qu'une autre, alors même que ce ne sont peut-être que les charges fixes allouées à cette référence qui sont importantes. Or ces charges fixes, si vous arrêtez la référence en question, seront toujours présentes dans votre entreprise et seront réparties sur les autres références. **Le point mort de votre entreprise n'aura pas diminué !** Ce sont les marges dégagées par les références que vous continuerez à vendre qui devront le financer...

Je ne tiens pas compte dans ce document de la notion de complexité qui nécessiterait un développement trop important.



Petit exercice :

- Avez-vous des charges variables ?
- Quel est votre marge sur coût variable le mois dernier ? l'an dernier ? il y a deux ans ? dans votre budget ?
- Quel est votre point mort actuel et dans votre budget ?
- Analysez la rentabilité de vos articles en ne tenant compte que de la marge sur coût variable ?
- Quelle est la contrainte de votre entreprise : votre portefeuille client insuffisant ?, une machine ? un poste de travail ? le service client ? Quels sont les investissements que vous avez faits ces trois dernières années ? Ces investissements permettaient ils de faire sauter cette contrainte ou de la rendre moins bloquante ?
- Si la contrainte est interne à l'entreprise : Quelle est la référence qui utilise le plus la contrainte de votre système ? (la référence qui utilise le plus la contrainte de votre système est celle qui vous limite le plus)

Pour progresser et aller plus loin dans cette réflexion, nous vous incitons fortement à lire une **série d'articles gratuite** ([Formation Quels Indicateurs clés pour prendre des décisions éclairées](#)) qui détaille ces points. Cette série d'articles gratuits constitue le point d'entrée sur une **formation, composée de nombreux cas pratiques**. Cette formation permet de mettre en œuvre concrètement ces indicateurs grâce à [un simulateur avec lequel vous travaillerez dans la formation](#). Vous aurez accès à ce simulateur pendant un an gratuitement. **Ce simulateur permet de répondre de façon claire à des questions concrètes que vous vous posez en permanence :**

- dois-je embaucher ?
- est-ce rentable de réaliser tel investissement ?
- dois-je baisser les prix de cet article, de cette offre ... ?
- Quel mix produit dois-je privilégier (si je le peux) ?
- ...

Il vous permet de prendre des décisions financières éclairées. Il vous apprend à ne pas plus prendre des décisions sur la base d'indicateurs erronés comme le coût de revient comptable...

Vous trouverez la série d'articles sur le lien ci-dessous. La série d'articles gratuits doit être absolument lue avant de rejoindre la formation si vous voulez la suivre. Ces articles font partie intégrante de la formation (sauf qu'ils sont gratuits). Le simulateur est livré dans la formation



Guide de Formation offert par Xavier Moinon,  
Copyright 2016, Tous droits réservés  
<https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/>  
<https://copar-dev.fr/temoignages/>



mais, pour ceux qui pensent ne pas avoir besoin de la formation, vous pouvez l'utiliser sans payer la formation par le biais d'un abonnement symbolique. Nous vous conseillons néanmoins de suivre lire la série d'articles/interventions gratuits auparavant. Sinon, le simulateur sera inutilisable.

Pour approfondir :

- Lien vers la [Formation Quels Indicateurs clés pour prendre des décisions éclairées](#)
- [Lien vers le Simulateur lié à la formation](#)

Pour explorer d'autres questions:

- [Cash et Pilotage Financier](#)
- [Stratégie / Positionnement](#)



## Conclusion :

Bon, nous espérons vous avoir été utiles sur un thème au moins. Notre objectif est de vous aider, (Chefs d'entreprises, Managers et Entrepreneurs) :

- à faire avancer sereinement vos entreprises, vos projets
- à prendre du recul sur votre situation
- à prendre des décisions plus vite, plus posément et de façon plus éclairée
- à mettre en place les routines qui vous permettront de développer votre entreprise

Je vous conseille **d'aller plus loin** en vous rendant **sur notre blog** pour lire des articles qui peuvent présenter les choses de façon plus détaillées, plus digestes parfois. Cela vous permettra d'approfondir vos connaissances et de répondre mieux à vos interrogations.

**P.S. : En fait, il y a une 21<sup>ième</sup> règle moins opérationnelle, mais incontournable. La règle est la suivante : Vous devez formaliser vos processus, vos procédures, votre vision, vos règles de gestion. En effet, Tout ce que vous voulez que votre entreprise soit, doit être clair pour tous les collaborateurs, pour vos prestataires et, parfois même, pour votre image, pour vos clients. Vous ne pourrez développer votre entreprise sans cela. Toute entreprise qui se développe est confrontée à l'absence de règles claires et à la nécessité de formaliser. C'est la pérennité de l'entreprise qui est en jeu.**

## Il y a également une 22<sup>ième</sup> Règle :

J'ai peu parlé d'action commerciale dans ce livret. Or, il est clair que le meilleur produit sans action commerciale n'aura que peu de chances de se vendre. J'imagine que, sur ce point, il y a consensus et c'est pourquoi, je ne me suis pas assujetti. Cependant, je souhaiterais apporter quelques précisions.

Quand vous lancez un produit, une entreprise...il faut, pour vendre, démontrer votre compétence ou l'apport important de votre offre/produit.... Cela se fait auprès d'une « communauté » souvent restreinte de prospects/acheteurs. Un premier point est bien entendu de les embarquer dans votre histoire comme nous l'avons vu précédemment afin de les faire témoigner et commencer à



démontrer auprès d'un public plus large une véritable autorité. C'est une chose en termes d'étapes.

Cependant, ce que vous devez comprendre, c'est la nécessité de **mettre en place un système de vente massif (règle 22)**. Un système est un mécanisme fluide, permanent qui s'applique suivant des règles déterminées et régulièrement (routinier). La raison est très simple : la mise en place d'un système implique qu'il n'y a pas d'arrêts dans l'action commerciale. Or, curieusement peut être pour certains, il est statistiquement clair qu'un prospect deviendra acheteur après avoir été en contact avec vous, votre marque, vos produits à de nombreuses reprises.

Bien entendu,

- il y a des ressorts qui sont plus ou moins efficaces pour accélérer la prise de décision d'achats (en particulier, les ressorts émotionnels sont très efficaces),
- il y a des produits plus ou moins onéreux qui facilitent ou non une décision rapide,
- il y a des produits qui répondent tellement bien au problème du prospect que la décision d'achat sera facilitée,...

mais, **statistiquement** le prospect a besoin d'être en relation avec le produit à de très nombreuses reprises avant de réellement s'engager à l'achat. Il vous faut penser à parler de votre produit de façon différente pour convaincre tout type de profil d'acheteur (rationnel, émotionnel...).

Ainsi, par exemple, si vous commercialisez une offre par internet, il vous faut impérativement mettre en place un système de prise de contact régulier par mailing, réseaux sociaux, messagerie, ... (quotidien, 3 fois par semaine...). C'est bien entendu contre intuitif car, nous nous plaignons tous de ce harcèlement et du « trop plein ». Cependant, qu'on le veuille ou non, c'est la répétition qui ancre une marque, une offre (son existence, sa présence, sa notoriété) dans la tête des prospects. Il en sera de même pour votre offre.



**Il n’y a aucun mystère** : si cela ne fonctionnait pas vous ne recevriez pas autant de mails, vous ne verriez pas autant de publicités, vous ne seriez pas sollicité par autant de commerciaux... Beaucoup vous diront que des personnes se sont engagées à acheter leur produit après avoir reçu des centaines de mails, à raison de 5 par semaine ; mails tous différents qui ont permis de créer « l’autorité, la notoriété » dans l’esprit du prospect. **Ceux qui échouent à vendre sont ceux qui essaient une fois, deux fois, de temps en temps. Ceux qui réussissent à vendre sont ceux qui mettent en place des systèmes, qui imposent leur présence, leur existence dans votre inconscient.** Progressivement, vous les intégrez dans votre réflexion et quand vous avez besoin de ce qu’ils vendent, ils s’imposent d’eux-mêmes dans les options à étudier avant d’acheter. (Bien entendu, je pars du principe qu’au préalable vous avez mis sur le marché un produit qui répond à un problème, que l’offre a été validée avec le marché... bref je ne reprends pas les points déjà présentés. De plus, votre offre doit être exceptionnelle, voire irrésistible. Je ne fais pas ici un cours complet sur la vente).

**Vous trouverez ci-dessous une liste de liens utiles** vers notre blog **pour approfondir certains thèmes, des questionnaires afin de mieux répondre à vos besoins et la liste résumée de toutes les règles vues dans ce livre.**

**Si vous avez aimé ce document ou d’autres éléments que vous avez lu ou utilisés (outils, formations...), nous vous remercions de:**

**Partager/liker ce document sur vos réseaux sociaux en cliquant sur les icônes suivantes ci-dessous (Ce document peut aider d’autres entrepreneurs ! Merci ! ):**



**Voici une synthèse des liens vers les ressources principales gratuites que nous proposons pour approfondir votre réflexion:**

- [Management](#)
- [Conduite du changement et résistance au changement](#)
- [Cash et Pilotage Financier](#)
- [Stratégie / Positionnement](#)
- [Performance commerciale](#)

**Pour vous aider à passer à l'action, voici quelques liens gratuits ou payants :**

- [Formation Quels Indicateurs clés pour prendre des décisions éclairées](#)

Avec cette formation vous découvrirez beaucoup de fausses croyances en matière de gestion, liées principalement au fait que chaque métier de l'entreprise a tendance à vivre en vase clos. A l'issue de celle-ci vous aurez les éléments pour décider en toute clarté si, d'un point de vue financier, l'embauche que vous envisagez, ou l'investissement....sont pertinents. Vous saurez quels produits/quelles offres vous avez intérêt à pousser commercialement pour optimiser votre Bénéfice...

- [Le simulateur issu de la formation : Quels indicateurs clés pour prendre des décisions éclairées.](#)

Ce simulateur décisionnel n'est compréhensible que si vous suivez la formation. Il a un coût symbolique.

- [Outil de Suivi des temps par tâche / Pointeuse :](#)

Cet outil déjà présenté dans le document dans la rubrique « Attention aux indicateurs de productivité locaux » Règle 14, vous permet de mesurer le temps consommé par tâche/projet/collaborateur... Il fournit des informations capitales permettant :



- D'identifier la contrainte, De fluidifier vos process et ainsi d'augmenter les volumes que l'entreprise est capable d'absorber et donc de vendre davantage
- De disposer des informations pour facturer toutes les heures

C'est une véritable **pointeuse de taches/ de projets / personne. Il remplace et fiabilise les feuilles de temps déclaratives.**

Il est d'une **exceptionnelle simplicité d'usage** pour les utilisateurs afin **d'éviter toute « résistance au changement »**. Il ne consomme, pour ainsi dire, aucun temps de travail à l'utilisateur. Les clients sont tout autant des prestataires de services, des gestionnaires de projets, que des unités de fabrication.

Alors, si vous avez des problèmes d'efficience ou simplement si vous voulez remplacez vos feuilles de temps déclaratives par un outil plus fiable, plus efficace qui vous fait gagner du temps et de l'argent: Essayez-le et dites nous :

- [Outil de suivi des temps par tâches](#)

**L'ensemble des outils et formations proposés sont regroupés sur la page suivante :**

- [Ressources](#)





## Voici également une synthèse de notre offre d'accompagnement :

- [Notre Offre: https://copar-dev.fr/category/notre-offre/](https://copar-dev.fr/category/notre-offre/)

## Dites-nous enfin de quelles formations vous auriez besoin pour progresser :

Nous développons des formations, afin d'aider le plus grand nombre de Chefs d'Entreprises et Managers à progresser rapidement dans leurs pratiques.

Faites nous part de vos besoins ici :

- [Questionnaire – Vos Besoins](#)

N'hésitez pas à remplir ce sondage ou à demander une mise en relation, cela nous permet de mieux vous aider à développer, organiser, restructurer vos entreprises en adaptant nos prestations et nos articles à vos demandes. Cela ne vous prendra que 4 minutes au pire. A moins que vous n'ayez des besoins d'aides spécifiques à formuler.

## Vous avez besoin d'un accompagnement ?

Pour ceux qui auraient un besoin d'accompagnement, répondez également au sondage et spécifiez votre demande :

- [Questionnaire – Vos Besoins](#)

ou

**Programmez un Rendez-Vous Gratuit** en allant sur le lien ci-dessous :

- <https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/>

Si vous êtes intéressés, vous pouvez retrouver quelques **témoignages sur le blog de l'entreprise** : <https://copar-dev.fr/temoignages/>

**CoPar**  
Développement

Guide de Formation offert par Xavier Moinon,  
Copyright 2016, Tous droits réservés  
<https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/>  
<https://copar-dev.fr/temoignages/>



## LES 22 RÈGLES

1. Une entreprise est un ensemble de personnes qui s'associent et décident de travailler ensemble
2. Mettez en place les outils qui respecteront et permettront l'identification et le développement du capital humain approprié à votre entreprise
3. Ne pas hésiter à se séparer d'une personne qui ne convient pas
4. La qualité première d'une personne que vous allez recruter est d'aimer les relations humaines et le travail en équipe
5. En tant que Chef d'entreprise et Manager, vous devez avoir un comportement exemplaire et donner en premier
6. Vous devez identifier dans votre organisation les personnes qui seront des agents positifs et remarquables du changement
7. Résolvez vos/des problèmes et vendez vos solutions à ces problèmes
8. La seule manière de produire la bonne valeur est d'interroger les acheteurs que vous visez, en phase créative et en cours de vie du produit
9. Créer votre marché en allant chercher la demande latente
10. Vous devez mettre en place une routine de révision stratégique afin de vous assurer que votre stratégie fait la différence en permanence
11. Il faut bien définir la chaîne de valeur et viser la fluidité dans la réalisation
12. Vous ne devez plus lancer de grandes séries sur la base de prévisions de vente générant sur production et gaspillage, mais vous devez mettre en place une organisation souple, réactive et développer la multi-compétence
13. Identifier les contraintes de votre outil de « production ». C'est-à-dire les postes de travail qui ralentissent l'ensemble du flux
14. Attention aux indicateurs de productivité locaux. C'est une erreur majeure de réaliser des mesures locales si vous n'intégrez pas cette analyse dans une vision plus globale de l'entreprise. Il faut donc mesurer concrètement les temps sur chacune de vos étapes de fabrication ou de réalisation du service, mais afin, non pas d'optimiser chaque étape, mais d'abord d'**équilibrer toutes les étapes du flux dans sa globalité**. Mais attention, le déséquilibre est la règle dans une entreprise vivante
15. Vous devez accepter les temps apparemment improductifs pour le bien de l'ensemble de l'entreprise, pour le bien de votre trésorerie, ...Vous vous rendrez compte en faisant cela que les temps improductifs en apparence peuvent être, dans la réalité, très productifs, voire salutaires
16. Sur le plan financier, la seule chose qui compte, c'est le cash que vous générez ou que vous perdez. Le résultat n'est qu'une vision déformée de l'entreprise
17. Les analyses de cash ne doivent pas être réalisées une seule fois par an. Elles doivent être réalisées au pire tous les mois
18. Trouver un « sponsor » qui vous permettra de « financer » vos charges fixes
19. Faites appel à des sous-traitants afin de transformer des charges qui seraient fixes si vous embauchiez, en charges variables. De plus, utiliser des sous-traitants vous libérera du temps
20. Le plus grand piège pour le gestionnaire que vous êtes est de vouloir harmoniser Indicateurs comptables et Indicateurs de gestion. Harmoniser vous conduit nécessairement à intégrer dans vos indicateurs de gestion la notion de coût de revient comptable (en général : coût complet intégrant frais fixes et frais variables) qui donnera une vision erronée du vrai coût des produits
21. Formalisez vos processus, vos procédures, votre vision, vos règles de gestion....
22. Mettez en place un système de vente massif



# MERCI !

**CoPar**  
Développement

Guide de Formation offert par Xavier Moinon,  
Copyright 2016, Tous droits réservés  
<https://copar-dev.fr/entretien-gratuit/>  
<https://copar-dev.fr/temoignages/>



## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| I. À propos.....   | 4  |
| Introduction.....  | 4  |
| Mais tout d’abord, quelle est cette personne .....   | 6  |
| que je ne connais pas ... ?.....   | 6  |
| Quelle est votre définition de l’entreprise ? .....  | 9  |
| II. L’homme, la clé de la performance.....   | 10 |
| 1. Le premier capital de l’entreprise ou de toute organisation est l’homme.....  | 10 |
| 2. Ne travaillez qu’avec des personnes motivées pour travailler ensemble, dans la durée et soyez exemplaires.....                                  | 12 |
| 3. Savoir conduire le changement.....  | 16 |
| III. Quel problème résolvez-vous, Qui est l’acheteur ? .....   | 18 |
| 4. Toute Organisation, lucrative ou non, trouve son essence dans la proposition de biens ou services qui répondent à un problème .....             | 18 |
| 5. Interagir avec votre acheteur final en permanence, Mettez en place une routine d’analyse stratégique et créez votre marché.....                 | 20 |
| IV. Visez la fluidité et la réactivité de votre organisation .....   | 25 |
| 6. L’entreprise est un système. Il faut bien définir la chaîne de valeur et viser la fluidité dans la réalisation (C’est la Règle N°11).....       | 25 |
| 7. Adoptez une organisation souple et ne vous basez pas sur les prévisions de vente pour produire:.....  | 27 |
| 8. Attention aux indicateurs de productivité locaux: C’est la Règle N°14 .....   | 30 |
| V. Le cash et les notions financières essentielles à respecter .....   | 34 |
| 9. Le cash. Toujours le cash .....   | 34 |
| 10. Visez au maximum la variabilité des charges et trouvez une solution pour compenser en permanence vos frais fixes pour démarrer (au moins)..... | 37 |
| 11. Attention à la comptabilité et à la nature des indicateurs que vous suivez .....   | 40 |
| Conclusion : .....   | 44 |

