

Introduction

Concrètement, de quoi s'agit-il ?

Si je devais résumer l'essence de ce livre en quelques mots, je dirais : *le chemin le plus court vers l'argent*. J'ai préféré poser clairement les choses le plus tôt possible dans cet ouvrage pour ne pas vous faire perdre votre temps.

Je sais d'expérience que ce discours d'ouverture va en rebuter bien plus d'un et, pour tout dire, je préfère que ceux-là lisent un livre écrit par quelqu'un d'autre et bourré de clichés tels que « suivez votre passion », « travaillez dur » ou « recrutez les bonnes personnes »... tout ce verbiage qui tinte si bien à leurs oreilles.

Alors si c'est ce que vous recherchez, lancez une recherche sur Amazon. Elle vous renverra vers une myriade d'ouvrages, vers tous ces concepts féeriques et, bien plus encore, vers des livres le plus souvent rédigés par des auteurs ou des chercheurs qui n'ont jamais monté ni dirigé aucune entreprise prospère.

Je n'ai aucune honte à le dire : ce livre est là pour vous montrer comment faire progresser rapidement votre société et comment récolter les fruits de ce type de réussite.

Pas facile d'être à court d'oxygène

Comme le disait si bien le grand conférencier Zig Ziglar : « L'argent n'est pas ce qui compte le plus dans la vie... mais il se classe raisonnablement en tête de liste, tout près de l'oxygène ».

Et rien – RIEN – ne tue une entreprise plus vite qu'un manque d'oxygène (autrement dit : d'argent).

Pourquoi suis-je si éhontément tourné vers l'argent ? Plusieurs raisons à cela.

Tout d'abord parce qu'il n'existe presque aucun problème en entreprise qui ne puisse être résolu avec davantage d'argent. Pratique, puisque quasiment toutes les sociétés que je connais sont pleines

de problèmes. Dans une entreprise, l'argent aide à régler l'immense majorité des points douloureux.

Deuxièmement, dès que vous vous êtes assuré que tout va bien pour vous, vous avez une chance de pouvoir aider les autres.

Si vous n'avez pas monté votre entreprise pour faire de l'argent, soit vous mentez, soit vous avez un hobby, et non une société. Je sais tout de « la création de valeur ajoutée pour le client », de « l'envie de changer le monde », etc. Alors, expliquez-moi comment vous parviendrez à faire tout ça si vous êtes sur la paille. Et combien de personnes pourrez-vous aider ?

Lorsque vous prenez l'avion, le personnel navigant commercial vous présente les procédures de sécurité et, à un moment donné, il prononce inévitablement ces phrases, ou des mots similaires.

En cas de dépressurisation de la cabine, les masques à oxygène placés au-dessus de vos têtes tomberont automatiquement à votre portée. Tirez le masque vers vous pour libérer l'oxygène. Maintenez-le fermement sur votre visage, en plaçant et serrant l'élastique derrière votre tête et respirez normalement. Si vous voyagez avec un enfant ou une personne ayant besoin d'assistance, *mettez votre masque en premier puis aidez l'autre personne à ajuster le sien.*

Pourquoi mettre son propre masque en premier avant d'aider quelqu'un ? Parce que si vous écroulez en raison d'un manque d'oxygène :

1. vous ne pourrez plus aider personne et, pire que tout,
2. il faudra déployer des ressources déjà rares pour venir à votre secours, faute de quoi vous mourrez rapidement.

Savoir quoi faire

Dans *Comment sauver sa peau*¹, Anthony Greenbank écrit ceci :

.....
1 Anthony Greenbank, *Comment sauver sa peau*, traduit de l'anglais par Jean-Gérard Chauffeteau, Paris, Stock, 1969.

Pour se tirer d'une situation impossible, nul besoin d'avoir les réflexes d'un pilote de Grand Prix, les muscles d'Hercule ou le cerveau d'un Einstein. Il suffit de savoir quoi faire.

Les statistiques varient sur le pourcentage exact d'entreprises qui mettent la clé sous la porte au cours de leurs cinq premières années d'existence. Certains estiment que ce chiffre s'élèverait à 90 % aux États-Unis. Toutefois, je n'ai jamais vu ce type d'enquêtes mentionner un chiffre au-delà de 50 %. Autrement dit, si vous êtes super optimiste, vos chances d'être encore là après cinq années d'activité sont à cinquante-cinquante.

Pourtant, il y a pire. Ces statistiques ne tiennent compte que des sociétés qui mettent la clé sous la porte, et non de celles qui plafonnent à basse altitude, et tuent à petit feu leur propriétaire, ou transforment sa vie en enfer.

Ne vous êtes-vous jamais demandé pourquoi la plupart des petites entreprises végètent ainsi à des niveaux médiocres ?

À un bout de la chaîne, il y a Peter le plombier qui travaille seize heures par jour, week-end compris, sans prendre de vacances et en gagnant tout juste de quoi garder la tête hors de l'eau. À l'autre bout, il y a Joe, qui gère une société de plomberie qui emploie une vingtaine de plombiers. Sa principale activité semble être de comptabiliser les flux énormes d'argent qui ne cessent d'arriver.

Les petites entreprises ont communément du mal à dépasser un point crucial : celui où elles génèrent juste assez de chiffre pour que leur propriétaire puisse gagner modestement sa vie. Quels que soient les efforts déployés, ils semblent ne mener qu'à la frustration. Ensuite, de deux choses l'une : soit le chef d'entreprise perd ses illusions, soit il accepte son sort – son entreprise ne sera jamais rien d'autre qu'un job autocréé et mal payé.

En réalité, nombreux sont les chefs d'entreprise qui feraient mieux de se trouver un emploi salarié dans leur secteur. Ils y passeraient probablement moins d'heures, seraient moins stressés, en tireraient plus d'avantages et auraient plus de vacances que dans la prison qu'ils se sont créée. À l'autre bout, quelques-uns semblent au contraire tout avoir : des horaires de travail raisonnables, des

activités qui génèrent des flux incroyables de recettes et une croissance continue.

Les chefs d'entreprise qui ont du mal à survivre accusent souvent leur secteur de tous leurs maux. Certes, certains sont en perte de vitesse. Parmi les exemples qui nous viennent instantanément à l'esprit : les librairies et les boutiques de location de vidéos. Si vous exercez dans l'un de ces domaines moribonds ou déjà morts, il est temps d'arrêter les frais et de changer de secteur plutôt que de vous torturer jusqu'à votre perte financière.

Cela peut paraître particulièrement difficile si vous travaillez dans le même domaine depuis longtemps. Toutefois, ceux qui accusent le secteur ne font pour la plupart que jouer les victimes. Voici quelques-unes de leurs doléances les plus fréquentes :

- trop de concurrence ;
- des marges trop basses ;
- le commerce en ligne voleur de clients ;
- la fin de la grande époque de la publicité.

Pourtant le secteur est rarement le vrai coupable, puisque d'autres entreprises y réussissent ! La question à se poser tombe sous le sens : en quoi celles-ci se démarquent-elles ?

Nombreux sont les entrepreneurs qui tombent dans le piège décrit par le classique de Michael Gerber, *E-Myth*². Ce sont par exemple de très bons techniciens – des plombiers, coiffeurs, dentistes, etc. –, excellents dans leur domaine, mais qui ont fait ce que Michael Gerber appelle « une crise entrepreneuriale » et se sont dit : « Pourquoi travailler pour cet idiot de patron ? Je suis doué pour mon métier, autant monter ma propre boîte. »

C'est l'une des plus grandes erreurs que font la plupart des petits entrepreneurs. Ils passent du statut de salarié d'un idiot de patron à celui du patron abruti ! Je vous livre ici une information clé : ce n'est

.....
2 Michael E. Gerber, *E-Myth : le mythe de l'entrepreneur revisité. Pourquoi la plupart des petites entreprises échouent et que faire pour réussir*, traduit de l'anglais par Christophe Billon, Paris, À contre-courant, 2017.

pas parce que vous excellez techniquement dans votre activité que vous êtes compétent pour *gérer* une entreprise dans votre secteur.

Revenons à notre exemple : un bon plombier n'est pas nécessairement la personne idéale pour gérer une entreprise de plomberie. La différence entre un bon technicien et un bon gestionnaire est cruciale. Elle est souvent à l'origine de l'échec des petites sociétés. Même si leurs créateurs possèdent d'excellentes compétences techniques, leur manque de compétences en gestion les voue à l'échec.

Je ne veux pas par là décourager quiconque de « monter sa boîte », mais il vous faut prendre la résolution de devenir un bon gestionnaire, en plus d'être un bon technicien. Monter son entreprise peut être un moyen fantastique d'atteindre son autonomie financière et de s'épanouir, mais uniquement pour ceux qui comprennent et maîtrisent cette différence vitale, et savent ce qu'ils doivent faire pour gérer l'entreprise afin de la faire prospérer.

Si vous brillez dans votre métier, mais pensez avoir besoin d'aide en gestion d'entreprise, vous lisez le bon livre, au bon moment, car son but est bien de vous sortir de la confusion dans laquelle vous vous trouvez actuellement pour vous amener vers la clarté. Pour que vous sachiez exactement comment faire pour réussir.

Les pros ont un plan

Quand j'étais petit, ma série préférée était *L'Agence tous risques*. Je résume ci-dessous 99 % des épisodes pour ceux d'entre vous qui ne les auraient jamais regardés.

1. Des méchants malmènent et menacent un gentil ou un groupe de gentils.
2. Les gentils supplient alors l'Agence tous risques de les aider.
3. L'Agence (une troupe bigarrée d'anciens militaires) part au combat, humilie et chasse les méchants.

Les épisodes se terminent invariablement par un gros plan sur Hannibal (le cerveau de l'Agence), mâchouillant son cigare et

marmonnant d'un air triomphant cette phrase : « J'adore quand un plan se déroule sans accroc. »



Observez n'importe quelle profession faisant face à de gros enjeux et vous verrez que l'on y suit toujours un plan bien ficelé. *Les professionnels n'improvisent pas.*

- Les médecins suivent un protocole de traitement.
- Les pilotes de ligne respectent leur plan de vol.
- Les militaires agissent selon une feuille de route.

Que ressentiriez-vous si vous engagiez l'un de ces professionnels et qu'il vous annonçait tout de go : « Au diable les procédures et les plans, je vais improviser » ? C'est pourtant ce que font la plupart des petits entrepreneurs.

Lorsqu'un professionnel rate une mission, il apparaît invariablement et clairement après coup qu'il n'avait pas de plan. Ne soyez pas ce professionnel-là, ne faites pas subir cela à votre entreprise. Si personne ne peut vous garantir le succès, un bon plan peut toutefois largement augmenter vos chances de réussite.

Vous n'aimeriez vraisemblablement pas vous trouver à bord d'un avion dont le pilote n'a pas de plan de vol... De même, vous

ne souhaitez sûrement pas que votre sort et celui de votre famille reposent sur une société où le business plan serait la cinquième roue du carrosse. Souvent, les enjeux sont pourtant tout aussi importants, car les mariages, les partenariats et les emplois sont, entre autres, souvent des victimes collatérales des entreprises qui font faillite.

Ce n'est pas seulement votre ego qui est en jeu. Il est donc temps de passer en mode « pro » et d'élaborer un plan de développement de votre entreprise.

Mauvais plan

Au démarrage de ma première boîte, j'avais été assez malin pour comprendre qu'un business plan serait essentiel pour réussir. Malheureusement, je n'ai pas su être plus malin que ça.

Avec l'aide d'un consultant en gestion d'entreprise, qui n'avait jamais vraiment fait prospérer sa propre société, j'ai finalement monté puis fermé la mienne en y laissant plusieurs milliers de dollars. Pourtant, je disposais d'un document dont la plupart des chefs d'entreprise se soucient peu : le business plan.

Le mien faisait quelques centaines de pages, comportait des graphiques, des tableaux, des projections et bien plus encore. Le document avait de la gueule, mais n'était en fait qu'un ramassis d'inepties.

Dès qu'il a été imprimé, je l'ai fourré dans un tiroir et je n'y ai plus jamais jeté un seul coup d'œil jusqu'à ce que je doive ranger mon bureau pour vider les lieux. Je l'ai alors épousseté et feuilleté avant de le jeter à la poubelle, furieux contre moi-même d'avoir gaspillé tant d'argent auprès de ce consultant amateur.

Toutefois, en y réfléchissant mieux ensuite, j'ai compris une chose : bien que ce document ait été un ramassis d'inepties, la démarche que j'avais dû suivre pour l'élaborer avait été utile pour clarifier certains des éléments clés de ma société, notamment la partie appelée « plan marketing ».

De fait, une grande partie de nos efforts pour mettre sur pied mon modèle commercial avaient façonné ma société et contribué à ma réussite à venir.

Je vous en dirai bientôt plus, mais laissez-moi d'abord vous présenter un homme et son concept, un concept qui constituera la clé de voûte de votre réussite.

La loi des 80/20

Je n'ai jamais eu le privilège de rencontrer Vilfredo Pareto en personne, notamment parce qu'il est mort une cinquantaine d'années avant ma naissance, mais je suis sûr que nous aurions pu être les meilleurs amis du monde.

Vilfredo Pareto était un économiste italien qui avait constaté que 80 % des terres de la péninsule étaient possédées par 20 % de la population. D'où le principe éponyme, plus connu sous l'appellation suivante : la loi des 80/20.

Or, cette loi s'applique à bien plus de choses qu'aux seules terres d'Italie. Elle fonctionne avec quasiment tout ce qui peut vous venir à l'esprit. Voici quelques exemples :

- 80 % des bénéfices d'une société sont créés par 20 % de ses clients.
- 80 % des accidents de la route sont causés par 20 % des conducteurs.
- 80 % des utilisations de logiciels sont déclenchées par 20 % des utilisateurs.
- 80 % des réclamations reçues par les services client proviennent de 20 % des clients.
- 80 % des richesses sont détenues par 20 % des gens.
- Et, si l'on en croit Woody Allen, 80 % de notre succès dépend simplement du fait de se montrer.

En d'autres termes, la loi de Pareto prédit que 80 % des effets sont produits par 20 % des causes.

C'est peut-être juste une question de paresse de ma part, mais cela m'inspire.

On dit souvent que les inventions naissent d'impératifs. Je dirais plutôt qu'elles naissent de notre flemmardise. Mon ami Vilfredo ne me démentira pas.

Pour résumer, vous pouvez renoncer à 80 % de vos actions... vous affaler au contraire sur le canapé pour prendre l'apéro... et vous obtiendrez les mêmes résultats.

Si la perspective de siroter l'apéro confortablement installé dans votre canapé pendant 80 % de votre temps ne vous enchante guère, alors autant faire plus de ce qui remplit les 20 % restants de votre temps puisque cela vous mènera plus vite au succès. Dans ce contexte, réussir sa vie, c'est gagner plus en travaillant moins.

La loi des 64/4

Si vous aimez la loi des 80/20, vous allez adorer celle des 64/4³. Nous pouvons en effet appliquer la loi des 80/20 à elle-même, et nous obtenons ainsi, pour 80 % de 80 et 20 % de 20, la loi des 64/4.

Or donc, *4 % des causes créent 64 % des effets.*

En d'autres termes, la majorité de votre réussite est liée aux 4 % de vos principales actions. Ou vu par l'autre bout de la lorgnette : *96 % de ce que vous faites est (en comparaison) une perte de temps.*

Plus surprenant encore : les lois des 80/20 et des 64/4 se confirment de façon remarquablement précise. Si vous observez les statistiques de distribution des richesses au siècle dernier, vous constaterez que 4 % des personnes les plus riches au monde détenaient 64 % des richesses, et que 20 % des plus riches en possédaient 80 %. Et ce, malgré le fait que nous soyons désormais à l'« ère de l'information ». On peut certes comprendre que, cent ans en arrière, lorsque seuls les plus aisés avaient accès à l'information, ces personnes détenaient 80 % des richesses. Pourtant, ces statistiques sont toujours valables de nos jours, alors même que l'accès à l'information s'est démocratisé et que les plus pauvres en bénéficient presque autant que les plus riches.

Cela prouve que le manque d'information n'est pas le point bloquant pour les 80 % restants des chefs d'entreprise. Le blocage vient

.....

3 J'ai entendu parler de ce principe pour la première fois de la bouche de James Schramko lors de l'une de ses journées SuperFastBusiness Live.

bien du comportement et de l'état d'esprit de chacun. En cent ans, cela n'a pas changé.

Le secret le mieux gardé des riches

J'ai observé de nombreux chefs d'entreprise et travaillé avec eux, dans le monde entier, et j'ai ainsi pu repérer le point qui démarque les plus riches et les plus prospères d'entre eux des fauchés et des besogneux.

Les chefs d'entreprise en difficulté passent leur temps à économiser, tandis que ceux qui réussissent dépensent leur argent pour économiser leur temps. Pourquoi cette différence est-elle si importante ? Parce que vous pouvez toujours gagner plus d'argent, mais il est impossible d'avoir plus de vingt-quatre heures dans une journée. Vous devez donc vous assurer que vous accordez votre temps aux actions qui ont le plus d'impact.

C'est ce qu'on appelle l'effet de levier, et l'effet de levier est le secret le mieux gardé des riches.

Ces activités à fort effet de levier et à fort impact sont celles qui entrent dans les 20 % de la loi des 80/20, et dans les 4 % de celle des 64/4.

Si vous voulez prospérer encore plus, commencez par observer et développer les actions qui ont le plus grand effet de levier.

Analysez votre entreprise dans tous ses recoins pour y trouver les divers points de levier. Il s'agira par exemple d'améliorer de 50 % vos capacités de négociation. Cela vous permettra ainsi de renégocier avec vos principaux fournisseurs et d'améliorer progressivement vos coûts de revient. Très bien, mais au bout du compte, votre résultat net n'aura progressé que de quelques points supplémentaires. Nous sommes loin de ce que j'appelle un fort effet de levier. Nous voulons que cette progression soit non pas graduelle, mais exponentielle.

Or, le plus grand levier dans une société réside dans son marketing. Si vous améliorez 10 % de votre force de marketing, vous obtenez un effet de démultiplication exponentiel sur votre résultat net.

Willie Sutton était un célèbre braqueur de banques américain du 20^e siècle. Au cours de ses quarante ans de « carrière », il a dérobé plusieurs millions de dollars et passé plus de la moitié de sa vie d'adulte en prison, en réussissant à s'évader trois fois. Selon le journaliste Mitch Ohnstad, qui lui demandait pourquoi il braquait les banques, Sutton aurait répondu : « Parce que c'est là que se trouve l'argent. » En affaires, il en va de même : concentrons-nous sur le marketing *parce que c'est là que se trouve l'argent.*

Application des lois des 80/20 et des 64/4 : votre plan marketing

Revenons au mauvais business plan évoqué précédemment. Si mon premier business plan s'est soldé par un ramassis inutile de beaux discours de management et d'inepties sur le papier, le processus d'analyse du fonctionnement de l'entreprise s'est révélé être immensément précieux pour la mise en place de mon plan marketing.

Ce plan représente les 20 % du processus qui ont engendré 80 % de mes résultats.

Tel a été le cas également dans toutes les sociétés que j'ai depuis montées et gérées.

Lorsque j'ai commencé à coacher des chefs de petites entreprises, je me suis donc attaché en grande partie à leur faire imaginer leur plan marketing. Et devinez quoi ? Très peu d'entre eux l'ont appliqué. Pourquoi ? Parce que la création d'un plan marketing est un processus complexe et laborieux dans lequel la plupart des petites entreprises ne se lancent pas.

Une fois de plus, l'oisiveté s'est faite la mère de ma créativité. J'avais besoin de déterminer la substantifique moelle de toute démarche de rédaction d'un plan marketing pour en faire un outil simple, pratique et utile pour les petites entreprises. Le plan marketing en 1 page était née.

Cette fiche marketing représente ces 4 % d'efforts qui génèrent 64 % (ou plus) des résultats de votre activité. C'est l'application de la loi des 64/4 à votre stratégie commerciale. Cette démarche permet de réduire les centaines de pages de rapports stratégiques et les

milliers d'heures de planification à une seule fiche dont le remplissage vous demandera seulement trente minutes de réflexion.

Mieux encore : cette fiche deviendra un document évolutif au sein de votre entreprise. Vous pourrez l'afficher dans votre bureau, vous y référer, et la peaufiner de temps à autre. Et surtout, elle est pratique. Pas de discours de manager ni de jargon à étudier. Pas besoin de sortir d'une grande école pour la rédiger ni la comprendre.

Cette fiche est un outil marketing innovant. Grâce à elle, le taux d'application chez mes clients s'est envolé. Les petits chefs d'entreprise qui n'auraient jamais eu le temps, l'argent ou les connaissances pour élaborer un plan marketing classique pouvaient désormais en établir un rapidement. Résultat : ils ont tout gagné à avoir ainsi clarifié leur stratégie commerciale.

Je vous présenterai bientôt cette fiche marketing. J'aimerais cependant d'abord que nous commençons par le commencement, sans présumer de rien. Le marketing est, en soi, un terme très vague, rarement bien compris même des soi-disant professionnels et spécialistes du domaine.

Faisons donc un tour d'horizon rapide et simple de ce qu'est réellement le marketing.

Qu'est-ce que le marketing ?

Pour certains, le marketing, c'est la publicité ou l'image de marque, le *branding*, ou tout autre concept aussi vague. Pourtant, si ces points sont bien associés au marketing, ils n'en sont pas synonymes.

Voici la définition la plus simple et la moins jargonneuse que vous lirez jamais sur le marketing.

Si un cirque arrive en ville et peint un panneau indiquant « Cirque sur le champ de foire ce samedi », il s'agit d'une *publicité*.

Si vous mettez le panneau sur le dos d'un éléphant que vous promenez en ville, vous faites la *promotion* du cirque.

Si l'éléphant marche sur les plates-bandes de la mairie et que la presse locale relate les faits, vous vous lancez dans une *campagne médiatique*.

Si vous arrivez à faire rire le maire, vous touchez aux *relations publiques*.

Si les concitoyens locaux se rendent au cirque, que vous leur présentez les différents numéros, leur expliquez à quel point ils s’amuseront, répondez à leurs questions, puis qu’ils dépensent beaucoup d’argent au cirque, vous êtes déjà dans la *vente*.

Le marketing, c’est tout cela à la fois. C’est lorsque vous planifiez l’ensemble de ces actions commerciales.

C’est aussi simple que cela : le marketing, c’est la *stratégie commerciale* que vous utilisez pour vous faire connaître et aimer de votre prospect cible, afin qu’il ait suffisamment confiance en vous pour devenir votre client. Tout ce que vous associez généralement avec la notion de marketing, ce sont des *techniques*, des *tactiques*. Nous reverrons plus en détail la différence entre ces tactiques et une stratégie.

Toutefois, il vous faut comprendre au préalable un changement fondamental intervenu au cours des dix dernières années. Rien ne sera plus jamais comme avant.

Les réponses ont changé

Albert Einstein distribua un jour un sujet d’examen à ses étudiants de dernière année. Exactement le même que celui qu’il leur avait donné l’année précédente. Alarmé, et pensant qu’il s’agissait d’une étourderie du professeur, son assistant l’alerta.

« Veuillez m’excuser, commença le timide assistant, gêné de ne pas savoir comment signaler au grand homme sa bévue.

– Oui ? répondit Einstein.

– Hum, hum... C’est à propos du sujet que vous venez de distribuer. »

Einstein attendit patiemment.

« Je ne suis pas certain que vous vous soyez rendu compte qu’il s’agit du même que celui que vous avez donné l’an dernier. Il est totalement identique. »

Einstein marqua une pause pour réfléchir, puis déclara : « Oui, c’est bien le même sujet, mais les réponses ont évolué. »

Tout comme les réponses peuvent changer en physique au fil des découvertes, elles peuvent également évoluer dans le monde des affaires et en marketing.

Si vous aviez, au temps jadis, l'habitude de passer des annonces dans les Pages jaunes, de payer des fortunes pour que votre marketing soit ainsi bouclé pour une année, vous devez désormais penser à Google, aux réseaux sociaux, aux blogs, aux sites web et à une myriade d'autres choses.

Internet a littéralement ouvert des possibilités pour tout un monde de concurrents. Alors que ceux-ci se trouvaient autrefois uniquement au coin de la rue, ils sont désormais disséminés sur toute la planète.

Résultat : parmi les personnes qui tentent de faire parler de leur entreprise, nombreuses sont celles qui sont paralysées par le syndrome du « tout ce qui brille ». Elles se sentent bloquées par les *tactiques* les plus en vogue du moment, telles que le référencement naturel (ou SEO), les vidéos, les podcasts ou la baladodiffusion, les publicités « *pay per click* », etc.

Prises au piège des outils et des tactiques, elles n'arrivent pas à avoir ne serait-ce qu'une vague idée de ce qu'elles sont en train d'essayer de faire, ni de la raison pour laquelle elles le font.

Vous allez voir en quoi cela fait mal, très mal.

Stratégie vs. tactique

Comprendre la différence entre stratégie et tactique est indispensable pour réussir son marketing.

La stratégie, c'est le tableau d'ensemble, la planification à opérer avant même de penser tactique. Imaginez : vous avez acheté un terrain vierge et vous souhaitez y construire une maison. Vous contenteriez-vous de commander des briques avant de vous lancer bille en tête dans la maçonnerie ? Non. Vous finiriez sinon avec une bicoque peu solide.

Que faire alors ? Vous louez d'abord les services d'un architecte ou d'un entrepreneur en bâtiment, qui se charge de tout depuis le permis de construire jusqu'au choix de vos robinets préférés. Tout est ainsi planifié d'avance avant même le premier coup de pelle. *C'est ça, la stratégie.*

Une fois la stratégie en place, vous savez combien il vous faudra de briques, où seront les fondations et quel type de toit vous aurez. Vous pouvez maintenant choisir votre maçon, votre charpentier, le plombier, l'électricien, etc. *Ça, c'est la tactique.*

Vous ne ferez rien de bon si vous ne rattachez pas stratégie et tactique.

La stratégie sans la tactique paralyse au stade de l'analyse. Quelles que soient les qualités de l'entrepreneur ou de l'architecte, la maison ne se construira pas toute seule si personne ne commence à poser les briques. À un moment donné, l'entrepreneur ou l'architecte vous dira : « OK. Maintenant que le projet est validé, qu'on a toutes les autorisations, on commence ! »

Quant à la tactique sans la stratégie, elle mène au syndrome du « tout ce qui brille n'est pas or ». Imaginez : vous avez commencé à construire un mur sans aucun plan et vous vous rendez soudain compte qu'il n'est pas à la bonne place ; vous passez alors aux fondations, que vous coulez, jusqu'à vous apercevoir qu'elles ne sont pas proportionnées à la maison à bâtir ; vous commencez donc à creuser pour la piscine, mais là aussi vous vous trompez. Clairement, rien ne marche comme il faut. Pourtant, c'est ainsi que la plupart des chefs d'entreprise « construisent » leur marketing. Ils mettent bout à bout des tactiques pifométriques dans l'espoir que cela les mènera jusqu'à un client. Ils montent un site web sans y réfléchir et finissent avec une version en ligne de leur brochure, ou se lancent sur les réseaux sociaux parce qu'ils ont entendu dire que c'était la tendance, etc.

Or, pour réussir, il vous faut à la fois une stratégie et une tactique, et la stratégie doit précéder la tactique. C'est là qu'entre en scène votre plan marketing. Considérez-le comme l'esquisse élaborée par l'architecte pour attirer vos clients et les retenir.

Mon produit/service est génial : ai-je vraiment besoin de penser au marketing ?

Nombreux sont les chefs d'entreprise qui se leurrent en pensant qu'il suffit que leur produit soit génial pour que le marché l'achète.

Le concept « Innovez, le client suivra » est parfait pour un scénario de film, mais c'est une stratégie commerciale catastrophique, qui coûte cher et génère un fort taux d'échec. L'histoire regorge de produits techniquement parfaits qui ont fait chou blanc. Voici simplement trois exemples américains : Betamax, le Newton d'Apple et LaserDisc, pour ne citer que ceux-là.

Avoir de bons, même de très bons produits, ne suffit pas. Si vous voulez réussir, le marketing doit être l'une de vos principales activités.

Posez-vous cette simple question : à quel moment un prospect peut-il s'apercevoir de la qualité de mes produits ou services ? La réponse est bien entendu : lorsqu'il les achète. Si les prospects n'achètent rien, ils ne le sauront jamais ! Thomas Watson, président d'IBM, est connu pour l'avoir énoncé ainsi : « Rien n'est fait tant que la vente n'est pas conclue. »

C'est pourquoi nous devons bien comprendre un concept important : *un bon produit/service est un outil de fidélisation du client*. Si nous fournissons de bons produits ou services à nos clients, ils nous en achèteront plus, ils nous enverront de futurs clients et développeront notre marque grâce à ce bouche à oreille élogieux. Toutefois, avant de *fidéliser* le client, nous devons penser à le *conquérir*. (Cette conquête, c'est le marketing.) Les chefs d'entreprise qui réussissent le mieux commencent toujours par là, par le marketing.

Comment tuer votre boîte

Je vais vous révéler le moyen le plus simple et le plus banal de couler votre boîte, et ce dans l'espoir sincère que *vous vous en absteniez*. Il s'agit de la plus grossière erreur couramment commise par les petites entreprises en matière de marketing.

Le problème est très répandu et il est au cœur de l'échec du marketing de la plupart des petites sociétés.

Si vous en dirigez une, vous avez sûrement déjà réfléchi à la question du marketing et de la publicité. Quelle sera votre démarche ? Qu'allez-vous raconter sur vos supports publicitaires ?

La plupart du temps, les chefs des petites entreprises prennent leur décision après avoir fait un tour d'horizon de la concurrence dans

leur secteur, en imitant les meilleures des grandes sociétés. Logique, non ? Faisons ce que font les leaders et nous réussirons aussi !

Eh bien non !

En réalité, ce serait le chemin le plus direct vers l'échec, et je suis persuadé qu'il s'agit de la cause de la faillite de la grande majorité des petites entreprises. Deux raisons principales à cela.

1 Les grands groupes ont d'autres impératifs

Les grandes entreprises ont d'autres impératifs que les petites en matière de marketing. Leurs stratégies et leurs priorités diffèrent largement des vôtres.

Voici à quoi ressemblent, en gros, leurs priorités marketing :

- 1.** Faire plaisir au conseil d'administration
- 2.** Rassurer les actionnaires
- 3.** Satisfaire aux préjugés des supérieurs hiérarchiques
- 4.** Satisfaire aux idées préconçues des clients existants
- 5.** Gagner des prix pour la créativité et des prix de la meilleure publicité
- 6.** Obtenir l'adhésion de divers comités et intervenants
- 7.** Faire du bénéfice

Voici à quoi ressemblent, en gros, les priorités marketing d'une petite entreprise :

- 1.** Faire du bénéfice

Comme vous le voyez, il y a tout un monde de différences. Naturellement, il y a donc aussi tout un monde de différences entre les stratégies et leur application.

2 Les grands groupes ont un tout autre budget

La stratégie change d'échelle, et il est impératif de le comprendre. Pensez-vous qu'un investisseur immobilier ciblant les gratte-ciel pour les revendre a une stratégie différente de la moyenne des investisseurs immobiliers ? Bien sûr.

Recourir à la même stratégie n'aurait aucun sens à petite échelle. Vous ne pouvez pas juste construire un étage de gratte-ciel et penser avoir réussi. Vous avez besoin des cent étages.

Si votre budget publicitaire se monte à 10 millions de dollars et permet un retour au bénéfice après trois ans, vous utiliserez une stratégie tout autre que l'entrepreneur qui souhaite réaliser un bénéfice immédiat avec un budget de 10 000 dollars.

Si vous appliquez la stratégie d'un grand groupe, vos 10 000 dollars seront une goutte d'eau dans l'océan. Cette stratégie constituera un gaspillage total et sera inefficace, car elle ne sera pas à l'échelle de votre activité.

Le marketing des grands groupes

Le marketing des grandes entreprises est parfois aussi considéré comme du marketing de « grande diffusion » ou de « valorisation de marque », également appelé *branding*, et parfois assimilé à du matraquage. Son but est de rappeler aux clients et prospects l'existence de la marque tout autant que celle des produits et services proposés.

L'idée est la suivante : plus vous diffusez de réclames vantant votre marque, plus les gens seront susceptibles d'avoir gardé cette dernière à l'esprit au moment de décider d'un achat.

La très grande majorité du marketing de grande entreprise entre dans cette catégorie. Si vous avez vu des messages publicitaires de grandes marques telles que Coca-Cola, Nike et Apple, vous connaissez déjà ce type d'annonces à grande diffusion.

Il est efficace, mais également très coûteux et chronophage. Il exige de saturer divers types de médias publicitaires (par exemple, télévision, affichages et publications, radio, Internet), et ce de façon régulière et répétitive sur de longues périodes.

Les coûts et le temps investis ne sont pas un problème pour la plupart des grandes marques, puisque leurs budgets publicitaires et leurs équipes marketing sont considérables et que leurs lignes de produits sont planifiées des années en amont.

Le vrai problème surgit dès lors qu'une petite entreprise se pique d'imiter les grandes en se lançant dans ce type d'opérations.

Les rares fois où elle parvient à diffuser ses publicités sont en fait une goutte d'eau dans l'océan. C'est absolument insuffisant pour marquer les consciences de ses clients cibles, qui sont bombardés de milliers d'autres messages tous les jours. Les siens se retrouvent ainsi noyés dans la masse, et le retour sur investissement est quasi nul. Victime de ses mauvais choix publicitaires, l'entreprise finit par mordre la poussière.

Ce n'est pas que les « petites boîtes » soient nullissimes en valorisation de marque ou en communication de masse, mais tout simplement qu'elles n'ont pas le budget nécessaire pour faire suffisamment de battage afin de rendre leurs annonces efficaces.

À moins de disposer de millions de dollars en budget marketing, vous risquez donc fort d'échouer avec ce type de campagnes.

L'image de marque, le marketing de masse et le marketing basé sur l'ego sont le domaine des grandes entreprises. Pour y percer, il faut disposer d'un budget énorme afin de pouvoir recourir aux *mass media*.

Marcher dans les pas d'entreprises prospères peut être une idée futée, mais il est pour cela vital de comprendre la globalité de la stratégie que vous souhaitez suivre et d'être en mesure de l'appliquer.

Du point de vue d'un observateur extérieur, toute stratégie peut s'avérer totalement différente une fois appliquée à votre réalité. Si vous suivez une stratégie qui ne correspond pas à vos priorités, ou s'appuie sur un budget totalement différent du vôtre, il est peu probable qu'elle génère le type de résultats que vous espériez.

Voyons maintenant à quoi ressemble un marketing réussi pour une petite ou moyenne entreprise, une PME.

Le marketing des PME

Le marketing direct est une branche particulière du marketing, qui donne aux petites entreprises une longueur d'avance et un avantage concurrentiel avec un petit budget. Il est conçu pour vous assurer un retour sur investissement mesurable.

Si des billets de 10 dollars étaient vendus pour 2 dollars pièce, combien en achèteriez-vous ? Autant que possible ! Nom de ce jeu en marketing direct : « De l'argent pour pas cher ». Par exemple, pour chaque tranche de 2 dollars dépensée en publicité, vous obtenez 10 dollars de bénéfice sur les ventes.

C'est un mode de vente tout à fait éthique, car il est centré sur les problèmes spécifiques du prospect, qu'il vise à résoudre par des informations et des solutions spécifiques. Il s'agit également du seul média adapté aux moyens d'une petite entreprise pour marquer la conscience de ses prospects.

Dès lors que vous transformez vos publicités en annonces de marketing direct avec réponse, elles servent à générer des *leads* au lieu de n'être qu'un outil de matraquage d'un nom de marque.

Le marketing direct est conçu pour déclencher une réponse immédiate et inciter les prospects à agir d'une façon prédéterminée : choisir de figurer dans une liste de diffusion, téléphoner pour avoir plus d'informations, passer commande ou encore être redirigé vers un site web. Qu'est-ce qui fait qu'une annonce est dite de marketing direct ? Voici quelques-unes de ses principales caractéristiques :

- *Elle est traçable.* Cela signifie que, si quelqu'un y répond, vous savez quelle annonce ou quel support est à l'origine de la réponse. Et c'est une différence de taille par rapport aux *mass media* ou au marketing de marque : personne ne saurait dire quelle publicité vous a incité à acheter une canette de Coca-Cola. Vous ne le savez peut-être pas vous-même.
- *Elle est mesurable.* Puisque vous savez de quelles annonces proviennent les réponses et combien chacune d'elles a généré de ventes, vous pouvez mesurer leur efficacité. Vous pouvez ainsi modifier ou abandonner celles dont le retour sur investissement est insuffisant.
- *Elle emploie des slogans et des argumentaires qui font mouche.* Son message s'impose de lui-même par le fort intérêt suscité chez les prospects sélectionnés. Les slogans utilisés captent l'attention par un argumentaire bien ficelé. C'est « l'art de la vente couché sur papier ». Souvent, l'annonce ressemble plus à un éditorial qu'à une publicité (ce qui triple ses chances d'être lue).

- *Elle est conçue pour un public spécifique, pour une niche.* Elle vise des prospects dans certaines filières verticales, dans des zones géographiques ou des marchés de niche précis. Elle attire à elle un marché limité, hautement ciblé.
- *Elle met en place une offre spécifique.* Généralement, l'annonce propose une offre de vente précise. Le but n'est pas forcément de déclencher un achat, mais d'inciter le prospect à passer à l'action, en lui demandant par exemple de télécharger gratuitement un document. L'annonce est centrée sur le prospect plutôt que sur l'annonceur ; elle parle des points d'intérêt, des désirs, des peurs et des frustrations du prospect. Par opposition, le marketing de masse ou de marque a un message plus large, passe-partout, qui place en son cœur la marque de l'annonceur.
- *Elle exige une réponse.* L'annonce de marketing direct présente un « appel à l'action » qui incite le prospect à agir de manière précise. Elle comporte également un moyen de réponse afin de « capter » celle-ci. Les prospects intéressés, au fort potentiel de conversion, disposent de moyens de réponse faciles tels qu'un numéro de téléphone fixe, un numéro d'appel vers un message préenregistré gratuit, une adresse de site web, un formulaire de retour à faxer, une carte-réponse ou des coupons. Lorsque le prospect répond, la société enregistre le maximum de données possible sur lui pour un contact ultérieur.
- *Elle comprend un suivi à court terme, en plusieurs volets.* En échange des données enregistrées, l'annonce renvoie des informations de qualité sur le point intéressant le prospect. Cette information s'accompagne généralement d'une seconde « offre irrésistible », liée à la prochaine action prévue pour le prospect : appeler pour prendre rendez-vous, passer au *showroom* ou au magasin. Puis vient une série de « touches » de suivi sur divers canaux : courrier postal, courriel, fax, téléphone. L'offre présente souvent une durée ou une quantité limitée.
- *Elle comporte un suivi des leads non convertis en clients.* Les personnes ne répondant pas lors de la courte période de suivi du premier achat ont bien des raisons de ne pas « mûrir » rapidement pour devenir des clients fidèles. Ces prospects à maturation lente

sont une ressource à valoriser. Vous devez être aux petits soins avec eux et continuer à les informer régulièrement de vos actions.

Le marketing direct est un sujet très vaste, couvrant de multiples facettes. La fiche marketing constitue un outil de choix qui vous aidera à mettre en place votre marketing direct, sans que vous ayez à y consacrer des années d'études pour devenir un spécialiste du domaine.

Il s'agit d'un processus guidé qui vous aide à créer rapidement et facilement les éléments clés d'une campagne de marketing direct pour votre entreprise.

Le plan marketing en 1 page

Cette fiche marketing a été conçue pour que vous puissiez la remplir point après point au fil de la lecture du livre. Vous aboutirez ainsi à un plan marketing personnalisé pour votre entreprise. La figure ci-dessous en donne une illustration.










Elle comporte neuf cases réparties selon les trois principales phases du processus commercial. La plupart des grandes pièces de théâtre, des grands films ou grands romans se déroulant en trois actes, appliquons cette structure à notre plan marketing.

Rendez-vous sur 1pmp.com pour télécharger votre fiche marketing.

Les trois phases de votre parcours marketing

Votre parcours marketing est comme un grand voyage tout au long duquel vous souhaitez guider vos clients cibles. Vous voulez les accompagner depuis leur méconnaissance totale de votre entreprise jusqu'à l'adoption totale de vos produits, jusqu'à ce qu'ils deviennent des fans inconditionnels de votre marque.

My 1-Page Marketing Plan

Avant (prospects)	<div style="text-align: center;">  <p>1. Mon marché cible</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> </div>	<div style="text-align: center;">  <p>2. Mon message pour mon marché cible</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> </div>	<div style="text-align: center;">  <p>3. Mon support médiatique pour atteindre mon marché cible</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> </div>
Pendant (leads)	<div style="text-align: center;">  <p>4. Mon système de capture de leads</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> </div>	<div style="text-align: center;">  <p>5. Mon système de fidélisation des leads</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> </div>	<div style="text-align: center;">  <p>6. Ma stratégie de conversion des leads en ventes</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> </div>
Après (clients)	<div style="text-align: center;">  <p>7. Comment offrir une expérience unique</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> </div>	<div style="text-align: center;">  <p>8. Comment augmenter la valeur à vie du client</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> </div>	<div style="text-align: center;">  <p>9. Comment orchestrer et stimuler les recommandations</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> </div>

La plan marketing en 1 page

Vous devrez les conduire tout au long de ces trois phases du processus marketing : *avant* (point de départ), *pendant* (itinéraire) et *après* (à destination)⁴. Voici un aperçu de chacune des phases.

Avant

On appelle *prospects* les personnes qui entrent dans la phase « avant ». Au commencement de celle-ci, le prospect ignore habituellement tout de votre existence. Elle aboutit ensuite de manière positive dès lors que le prospect sait qui vous êtes et se montre intéressé.

Exemple : Tom est un chef d'entreprise très occupé, et frustré de ne pouvoir synchroniser ses contacts entre son ordinateur portable et son smartphone. Il recherche une solution en ligne et tombe sur une publicité titrant : « Cinq stratégies peu connues pour révéler toute la puissance de votre système informatique ». Il clique sur l'annonce, qui le redirige vers un formulaire en ligne où il doit saisir son adresse électronique pour télécharger un document gratuit. Comme il voit l'avantage qu'il peut en tirer, il donne son adresse électronique.

Pendant

On appelle *leads* (ou nouveaux clients) les personnes se trouvant dans la phase « pendant ». Au démarrage de celle-ci, les *leads* se montrent intéressés par ce que vous proposez. Cette phase aboutit de manière positive dès lors que le prospect, devenu *lead*, passe sa première commande auprès de vous et compte alors parmi vos nouveaux clients.

Exemple : Tom apprend beaucoup de choses intéressantes dans le document téléchargé ; il y trouve des astuces vraiment utiles dont il ignorait tout et qui lui feront gagner beaucoup de temps. De plus, la société informatique qui a rédigé ce rapport lui envoie des informations et conseils complémentaires par courriel et lui propose un audit en vingt et un points de son système informatique.

.....
4 C'est à Dean Jackson, légende du marketing direct, que nous devons le développement du concept « avant, pendant, après ».

Tom accepte l'offre. L'audit, complet et professionnel, décèle la vulnérabilité de son système informatique, faute de mise à jour de nombre de ses logiciels. Les sauvegardes quotidiennes qu'il pensait avoir activées se sont par ailleurs arrêtées depuis six mois. La SSII (société de services en ingénierie informatique) lui propose d'envoyer un technicien capable de régler tous les problèmes repérés pendant l'audit, à un tarif promotionnel fortement réduit. Tom répond positivement à cette offre.

Après

Les clients, ou clients fidélisés ou récurrents, sont les personnes qui se trouvent dans cette phase⁵. Au démarrage de la phase « après », les clients vous ont déjà payé au moins une commande. Cette phase peut durer à l'infini et, lorsqu'elle est exécutée correctement, il en résulte un cycle vertueux pendant lequel le client passe commande de manière récurrente et apprécie tellement vos produits et services qu'il vous recommande sans cesse et vous présente de nouveaux prospects.

Exemple : Tom est extrêmement impressionné par le professionnalisme du technicien qui a trouvé des solutions à ses problèmes. Il était ponctuel, courtois et lui a tout expliqué dans un langage simple. Très important aussi : il applique la devise de sa société, « Satisfait ou remboursé ». Un conseiller du siège social rappelle Tom le lendemain pour s'assurer qu'il est satisfait de la prestation : c'est le cas. Au cours de cet appel, le siège lui propose un pack de maintenance englobant, pour un tarif mensuel fixe, le suivi mensuel de ses systèmes par un technicien qualifié et une assistance technique illimitée, joignable gratuitement par téléphone à tout moment en cas de problème, pour une aide immédiate. Tom accepte l'offre. Cette assistance présente à elle seule un grand avantage, car il est souvent frustré par son système informatique et gaspille un temps précieux à trouver des solutions à ses problèmes. Tom recommande même cette société informatique à

.....
 5 Nous utiliserons l'appellation « client » comme un terme générique pour toute personne qui vous achète quelque chose, qu'il s'agisse d'un produit, d'un service, de soins, etc.

trois de ses amis chefs d'entreprise, membres de son club de golf, car le service est d'excellente qualité.

Le tableau I.1 résume ces trois phases.

TABLEAU I.1 Avant, pendant, après : les trois phases du parcours marketing

PHASE	INTERLOCUTEURS	FINALITÉ
<i>Avant</i>	<i>Prospects</i>	<i>Vous faire connaître</i> des prospects pour qu'ils s'intéressent à votre entreprise
<i>Pendant</i>	<i>Leads</i>	<i>Vous faire aimer</i> des nouveaux clients potentiels (<i>leads</i>) afin qu'ils vous passent une première commande
<i>Après</i>	<i>Clients</i>	<i>Gagner la confiance</i> des clients pour les fidéliser, pour qu'ils reviennent régulièrement acheter chez vous et vous recommandent à d'autres personnes

Maintenant que nous avons une bonne vue d'ensemble de la structure, il est temps de plonger plus profondément dans l'analyse de chacune des neuf cases composant votre fiche marketing.

Important

Rendez-vous sur 1pmp.com pour télécharger votre fiche marketing.