

AVANT-PROPOS



Ce livre contient des centaines d'idées pratiques pour devenir meilleur que vos concurrents. Ouvrez-le à n'importe quelle page et pointez une ou deux phrases au hasard. Cette manière de faire ne vous est pas coutumière ? Adoptez-la. Parfait, vous pouvez désormais tourner les pages.

Merci pour le temps et l'argent que vous consacrez à cet ouvrage. Puissiez-vous en retirer un substantiel retour sur investissement.

J. F.

1

L'entreprise vraiment compétitive



Les entreprises vraiment compétitives ne cessent jamais – pas un instant – de faire tout ce qui est légalement en leur pouvoir pour identifier et fidéliser des clients rentables. Elles ne cessent jamais d’innover, de conquérir leur marché, de s’adresser à leur cible et de communiquer avec elle. Elles anticipent en permanence, et elles agissent en permanence. Elles ne cessent jamais de traquer les gaspillages et les coûts inutiles. Elles jouent pour gagner. Elles se battent pour chaque centimètre de linéaire, chaque acte d’achat, chaque premier et dernier regard du consommateur. Elles veulent tous les bons clients, toutes les bonnes ventes, les plus petites pièces de tous les porte-monnaie.

Les entreprises vraiment compétitives ont un service client hors pair, une image excellente et des marques dominantes. Leur capacité d’innovation est extraordinaire. Ce sont elles qui fixent

les prix, et leurs parts de marché sont solides. Ce sont les entreprises « les plus admirées » par leurs concurrents. Et elles gagnent de l'argent.

Les entreprises vraiment compétitives se concentrent sur leurs clients et leurs concurrents. Elles observent tout ce qu'ils font. Si un concurrent fait quelque chose qui plaît aux clients, elles feront la même chose, mais en mieux. Elles en savent souvent plus sur leurs concurrents que leurs propres salariés.

Les entreprises vraiment compétitives créent des emplois et recrutent. Leurs succès commerciaux financent salaires et avantages sociaux, ce qui permet à des familles de s'enrichir. Elles font vivre des centaines de fournisseurs, et tous ceux qui travaillent avec eux. Leurs profits créent de la valeur pour les actionnaires, et financent des caisses de retraite. Les impôts dont elles s'acquittent et leurs contributions à des œuvres philanthropiques soutiennent des écoles, des hôpitaux, des associations sportives pour les jeunes.

Ce sont des entreprises éthiques, honnêtes, respectueuses des réglementations – ce sont des citoyens modèles.

Leurs concurrents les observent, et parfois les craignent. Leurs clients les adorent. Il est facile de faire des affaires avec elles, mais elles ne prennent jamais les affaires à la légère. Si tout

le monde commence à 8 h 30 dans leur secteur, elles commencent à 7 heures. Si tout le monde ferme le dimanche, elles restent ouvertes. Et là où tout le monde improvise, elles préparent soigneusement leur stratégie.

C'est dur d'être un compétiteur acharné. Les vrais battants font des sacrifices et en exigent. Ils savent que des salariés heureux et reposés sont plus productifs, et ils ne perdent pas de vue le moral des troupes, mais ils ne réduisent jamais leurs objectifs de performance. Jamais.

Si vous ou votre entreprise n'êtes pas de cette espèce, il ne vous reste plus qu'à espérer qu'aucun d'entre eux n'entrera jamais dans votre secteur, sur votre zone géographique, sur votre marché.

Comme vous allez le voir, les compétiteurs acharnés font des choses extraordinaires – souvent audacieuses, spectaculaires, à peine croyables – pour conquérir des clients et des parts de marché. Pour gagner.

Certaines de leurs prouesses ont des airs de légendes urbaines, mais il n'en est rien. C'est ce qu'il faut que vous fassiez, c'est la manière dont vous devez penser, ce sont les risques que vous devez prendre. Vous voulez gagner des parts de marché, saisir les opportunités, remporter la mise quand les paris sont au plus haut? Alors, tournez la page.

2

Les périodes difficiles sont une chance



Les compétiteurs acharnés ont toujours soif de nouvelles ventes, de nouveaux clients, de nouvelles sources de revenus, de nouveaux produits, de nouveaux talents, de nouvelles technologies, de nouveaux marchés, de nouveaux canaux de distribution, de nouvelles marques. Ils sont sans cesse à l'affût de tout ce qu'ils peuvent mettre à profit pour renforcer leur position.

Les entreprises qu'ils dirigent voient les périodes de crise comme une chance de gagner des parts de marché et de jouer plus finement que leurs concurrents.

Les compétiteurs acharnés...

- ne lâchent pas d'une semelle les clients dont les besoins ne sont pas pleinement satisfaits;
- ciblent les clients indifférents à leur marque et les travaillent au corps pour les fidéliser;
- courent après les clients mécontents de leurs concurrents;

- augmentent leurs moyens de production ;
- embauchent les talents disponibles ;
- achètent des licences, des produits dont le potentiel de vente est sous-exploité, se tournent vers des fournisseurs irréprochables, de nouveaux grossistes et distributeurs, et acquièrent des activités en lien avec leur cœur de métier.

Ils courent après les parts de marché et sortent des périodes de crise loin devant les entreprises qui restent en retrait et ne prennent pas de risques.

3

Passez à la vitesse supérieure



Depuis les crises économiques du XIX^e siècle jusqu'aux douze récessions survenues depuis 1955, en passant par la Grande Dépression de 1929, les faits sont là, irréfutables : les entreprises qui en font le plus en matière de vente, de marketing, d'innovation, de formation, sortent d'une récession avec de meilleurs résultats commerciaux et financiers que celles qui se recroquevillent sur elles-mêmes.

Les périodes de difficultés économiques sont idéales pour trouver de nouveaux clients, lancer de nouveaux produits, augmenter à moindres frais sa capacité de production. Le marché est moins saturé. Vos publicités sont plus visibles. Les clients ont plus de temps pour discuter et évaluer les produits grâce auxquels ils vont devenir plus compétitifs. Entre deux entreprises, les clients donnent l'avantage à celle qui vient les voir.

Deux entreprises concurrentes dans le domaine du marquage industriel vendaient des machines à pochoirs. En raison des « difficultés du marché », la plus grande des deux décida de réduire le budget déplacements de ses commerciaux, ce qui entraîna une baisse sensible de leurs visites chez les clients et prospects. Apprenant cela, le PDG de la seconde entreprise, de taille plus modeste, flaira une opportunité et redoubla d'efforts. Il alla voir ses commerciaux et augmenta leur commission. Il leur offrit un bonus exceptionnel pour chaque nouveau client, et un autre bonus exceptionnel pour chaque contrat signé le samedi. Il lâcha du lest sur les notes de frais, à une seule condition : que cet argent soit dépensé en petits déjeuners, déjeuners et dîners *avec* les clients.

Le PDG embaucha une personne à plein temps pour appeler les clients et caler les rendez-vous de ses commerciaux. La petite entreprise prit contact avec tous ses prospects pour leur dire qu'elle renforçait son service client, qu'elle pouvait réparer les machines vendues par son concurrent et qu'elle proposait désormais une garantie « zéro question ». Le PDG informa tous ses fournisseurs de sa nouvelle politique. En échange de la promesse d'un plus gros volume d'achat, il négocia un paiement à soixante jours au lieu de quarante.

Le PDG savait que son concurrent était une entreprise bien établie, avec des clients fidèles. Il appela personnellement les plus gros d'entre eux.

Inlassablement, le PDG martela son discours de coach : « On n'a pas 100 % des parts de marché. Il y a des clients à conquérir. Allez me les chercher ! »

Quelque temps plus tard, il n'en revenait toujours pas du changement de situation : « Si notre concurrent avait fait ce que l'on a fait, il aurait pu nous tuer. En tout cas, il nous aurait fait mal. Il avait l'argent, les clients, tout. Maintenant, c'est nous qui avons tout ça ! »

Ne vous cachez pas de vos clients. Ne vous recroquevillez pas dans votre trou. Ne devenez pas invisible sur votre marché.

Appelez un client de plus.

Payez un pour-cent de plus.

Travaillez une heure de plus.

Envoyez un e-mail de plus.

Prenez un risque de plus.

Quand les temps sont durs, les battants ne *se mettent* pas à vendre ; ils *augmentent* leurs ventes. Ils envoient plus de commerciaux sur le terrain. Ils leur donnent la possibilité de gagner plus d'argent, pas moins. Leurs rares euros, ils les consacrent à rencontrer leurs clients. Ils « n'économisent » pas leur argent en mettant

leurs commerciaux en quarantaine, en coupant les budgets publicitaires, en dégradant leur service client.

Les compétiteurs acharnés vont chercher le business là où les autres entreprises l'abandonnent.

4

Le vrai leadership



On dit que le maréchal Erwin Rommel, surnommé le Renard du désert, le plus grand général allemand de la Seconde Guerre mondiale, savait si la bataille allait être victorieuse en regardant ses commandants dans les yeux. « Je connaissais l'issue parce que leurs yeux reflétaient les miens. » Rommel a perdu très peu de batailles, mais son message est clair : l'attitude d'un chef, sa posture, sa présence, envoient des signaux que les troupes reçoivent cinq sur cinq.

Les grands leaders manifestent davantage de confiance que de certitudes. Ils regardent le miroir jusqu'à ce que ce dernier leur renvoie l'image de la victoire. Ils mènent leurs troupes avec confiance, même quand ils doutent. S'ils ont parfois des appréhensions, ils se montrent toujours audacieux. Ils peuvent être harassés, mais ne se découragent jamais.

Les leaders montrent l'exemple.

Rommel disait à ses commandants: « Soyez un exemple pour vos hommes, dans l'exercice de vos fonctions comme dans votre vie privée. Vos troupes doivent être témoins de votre endurance à la fatigue et aux privations. Soyez toujours courtois et polis, et apprenez à vos subordonnés à l'être aussi. Évitez les paroles trop brusques ou trop sévères. Elles indiquent en général qu'un homme a des faiblesses à cacher. »

Prenez des notes. Les vrais leaders ne harcèlent pas leurs soldats, leurs employés, leurs commerciaux. Ils se harcèlent eux-mêmes et traversent les périodes difficiles jusqu'à ce que les vents soient plus favorables.

Ils tirent les autres vers le haut.

5

De la différence entre leaders et managers



Les intitulés de poste ronflants, les portraits élogieux dans la presse, l'appartenance à tel club prestigieux : tout cela ne dit rien de ce qui fait un leader ou un manager.

Un leader peut être bon ou mauvais. Un manager peut être efficace ou non. Un leader peut mener ses hommes à la victoire ou les entraîner bille en tête vers la mort. Il peut s'être révélé ou pas ; il peut se trouver là par accident, ou parce qu'on l'a nommé, élu, promu.

De grands leaders épaulés par d'excellents managers : voilà ce que veulent le comité exécutif et les actionnaires. Quel que soit leur titre ou l'intitulé de leur poste, on trouve des leaders à tous les niveaux de l'organisation. Il en va de même des managers.

La seule grande différence entre eux, c'est la tolérance à l'ambiguïté – la capacité à nager en eaux troubles. Un leader peut gérer l'incertitude,

le fait de ne pas disposer de tous les faits, de toutes les données. Il prend des décisions – des décisions importantes, des décisions de crise – sans être certain du résultat. Pas un manager.

Ironiquement, c'est en période de crise, quand le recul et la réflexion sont les plus nécessaires, qu'il faut savoir prendre des décisions rapidement. Et c'est en période de crise que les données et les informations dont on a le plus besoin ne sont pas disponibles. Les managers sont pétrifiés devant la page blanche, ou quand la boussole est cassée.

Les leaders s'adaptent et agissent. Ils peuvent se tromper, mais ils ne tergiversent pas. Ils décident. Les managers peuvent avoir le meilleur MBA de la planète, ils mesurent, ils analysent, ils maintiennent le *statu quo* et, comme ils aiment à le dire, ils « se plongent dans les chiffres ». C'est très bien, c'est nécessaire et professionnel, mais une fois que l'on ressort la tête des chiffres... il faut décider.

Une analyse intelligente, réaliste, objective de tous les faits et chiffres disponibles est fondamentale pour une bonne gestion quotidienne des affaires. Mais en temps de crise, quand les informations qui pourraient nous guider ne sont pas là, et quand on n'a pas de temps à perdre, il faut un leader qui se jette à l'eau, pas un type qui appelle le siège pour savoir ce qu'il doit faire.

Vous remarquerez que dans un match de football, quand on en arrive aux penalties, le cinquième tireur – celui qui a la victoire ou la défaite au bout du pied – peut n’être ni le capitaine ni le meilleur buteur, mais c’est toujours un leader.

Pas d’ambiguïté: soit vous gagnez, soit vous perdez.