



enquête • la crise est-elle une opportunité de changement ?



Profitez-en pour changer Dix règles du

«Les gens n'acceptent les changements que devant la nécessité et comprennent la nécessité que devant la crise», soulignait Jean Monnet, l'un des pères de l'Europe économique. Et si la crise était une opportunité de changement ?

Sans tomber dans l'optimisme béat, pourquoi la crise ne serait-elle pas considérée comme une opportunité majeure dans la conduite du changement. Une nécessité pour l'entreprise, quelle que soit la période traversée. Car récession ou croissance, si les sociétés veulent assurer leur survie ainsi que leur pérennité, elles doivent en permanence évoluer. Des évolutions qui les contraignent à redéfinir leurs offres de produits et services, créer de nouveaux métiers, changer leur manière de travailler, déve-

opper de nouvelles compétences, externaliser... Aucune recette miracle... mais plutôt tout un ensemble de moyens à mettre en œuvre rapidement pour traverser cette phase.

1. Être fidèle

En période de crise, il est utile de faire front pour résister en s'appuyant sur ses relations historiques :

- renforcez les liens avec vos clients historiques ; le cas échéant, demandez leur aide ;
- intensifiez les liens avec vos

fournisseurs historiques. Contractualisez avec ceux qui sont stratégiques pour votre entreprise ;

- appuyez-vous sur vos conseils (expert-comptable, banquiers...);
- mobilisez l'implication de vos équipes.

2. La trésorerie

La crise peut se traduire rapidement par une réduction de trésorerie. Tout doit être mis en œuvre pour la préserver à court terme :

- confirmez vos engagements bancaires. Dès que (et si) possible, demandez à

Lancer une offre financièrement plus accessible

To Luna est un fournisseur de panels de consommateurs et de technologies d'enquêtes pour de nombreuses entreprises de grande consommation et plus de 400 instituts d'études de marché dans le monde entier. «Avec un panel de 2,5 millions de membres actifs basés dans 30 pays (dont plus de 370.000 en France), nous recueillons chaque jour jusqu'à 300.000 votes et plusieurs milliers d'opinions sur des sujets variés, regroupés en 16 grandes thématiques», explique Philippe Guilbert, directeur délégué. «L'originalité de To Luna est d'être exclusivement

centrée sur les études de marché, nous ne faisons pas de marketing direct, nous ne vendons pas nos fichiers. Cela nous permet de développer un véritable sentiment communautaire chez nos panelistes».

Une solution

en libre-service En lançant QuickSurveys, To Luna permet aux entreprises de réaliser très simplement des enquêtes en ligne, pour un prix très compétitif. «Dans l'environnement économique actuel, certaines entreprises rognent sur les dépenses



Philippe Guilbert,
directeur général
délégué de To Luna

marketing, alors qu'il est encore plus important de

maîtriser les besoins et les attentes de leurs consommateurs. Le prix étant un facteur déterminant, nous avons voulu apporter une réponse innovante.

Concrètement, le client peut créer une étude comportant de 1 à 5 questions au maximum et fixer lui-même le nombre de réponses (de 100 à 3.000) jugées significatives et les critères de filtrage (en fonction de 10 variables comme le sexe, l'âge, la région, le niveau d'étude, le revenu...), avec un retour en moyenne inférieur à 48 heures, pour un prix de

quelques centaines d'euros. «En période de crise, les budgets marketing sont constamment sous pression, alors que l'accès à l'information joue un rôle plus déterminant que jamais. Ces sondages sont rapides, simples, économiques et accessibles à tous. Ils s'adressent aussi bien à nos clients actuels, agences de conseils, marketing et relations publiques et grands groupes, qui pourront compléter leurs approches classiques, qu'aux PME, qui pourront découvrir la puissance des sondages marketing pour un prix quatre à cinq fois inférieurs aux tarifs classiques».

management anticrise

Les 8 commandements de Philippe Cirier, Opteaman

1. Langage de vérité.

Annoncer les risques et les opportunités de la situation : baisse du chiffre d'affaires, risque d'impayés, risque d'annulation de commandes, besoin de réorganisation, d'adaptation mais aussi rappeler les points forts de l'entreprise, les succès passés...

2. Réduire au mieux les risques de bruits de couloir. de rumeurs et d'interrogations inutiles tout en créant des moments d'échanges. Cela se fait en mobilisant les collaborateurs autour de missions et de tâches et en ayant une communication claire.

3. Entreprendre une nouvelle «cartographie» des compétences, des potentiels, par exemple en entreprenant des démarches d'évaluation ou

d'accompagnement pour orienter une nouvelle organisation du travail.

4. Motiver en créant des challenges internes auxquels l'ensemble des collaborateurs peut participer. Communiquer sur tout ce qu'il y a de positif.

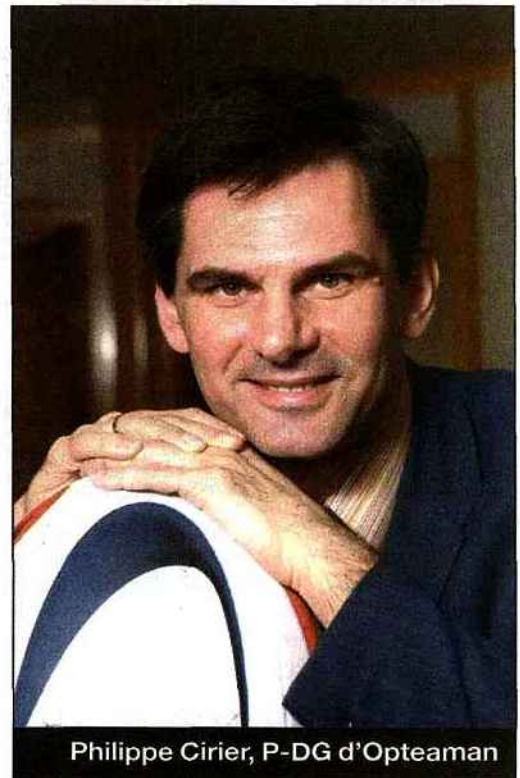
5. Découvrir toutes les zones de non-performance, en raison de routines et de non remises en question établies. Comme une situation de crise succède à une période plus faste, en parallèle, c'est aussi l'occasion de vérifier les frais généraux. Il y en a forcément qu'il est possible de diminuer sans pour autant affecter de manière significative le quotidien, sauf si la situation l'exige.

6. Mettre en avant la qualité de l'accompagnement de

sortie autant que possible, si des licenciements s'avèrent inévitables.

7. Montrer la protection, faire appel à l'engagement et à la créativité peut rendre les collaborateurs fiers et concrètement générateurs de solutions. Bien avoir à l'esprit que les collaborateurs dans cette phase de crise ont besoin de directions comme d'encouragements. Le management doit faire preuve de lucidité mais aussi de sérénité (rappelons-nous ce pilote qui a récemment permis d'éviter un drame en amersissant contrairement aux directives de la tour de contrôle).

8. Demander à chacun un effort particulier en désignant expressément cet effort : rien de tel pour favoriser un sentiment d'appartenance à une équipe



Philippe Cirier, P-DG d'Opteaman

qui se donne les moyens de s'en sortir. Il n'y a pas de motivation plus forte que de se sentir un membre utile

d'un projet collectif. La crise peut être un élément déclencheur de cette dimension.

vos banquiers de vous confirmer toutes vos lignes de découvert, escompte, Dailly... pour éviter toute surprise intempestive ;
- suivez minutieusement toutes vos factures clients et faites les relances avant les dates d'échéance ;
- ne perdez pas de temps à attendre les commandes : relancez systématiquement et régulièrement toutes vos offres en cours.

3. Renforcer les fondamentaux financiers

- Préservez (ou augmentez) vos fonds propres : augmentez votre capital ou

vos comptes courants.

- Ouvrez votre capital : certains investisseurs privés (business angels) ou institutionnels (fonds ISF géré) peuvent être une aide précieuse pour votre entreprise.

- N'hésitez pas à remplacer une ligne de découvert systématique par un prêt de restructuration (fonds de roulement) contre garantie par Oséo.

4. Adaptation

Crise veut dire changement. En conséquence, il va sans doute falloir s'adapter très rapidement.

- Recalibrez votre entreprise à l'activité

Si vous étiez touché par la crise économique mondiale actuelle, quelles seraient vos actions prioritaires ?*

Mettre en place un plan de réduction des charges.	27,33%
Mobiliser mes collaborateurs et leurs compétences.	23,12%
Développer de nouveaux marchés ou diversifier mes activités.	19,52%
Miser sur la qualité de la relation avec mes meilleurs clients.	13,81%
Initier un plan de licenciement économique.	8,11%
Agir sur les tarifs (à la baisse ou à la hausse)	6,91%

* Enquête Opteaman/Medef réalisée entre le 6 et le 17 novembre 2008 auprès de 1.430 chefs d'entreprise ou cadres-dirigeants de sociétés de tous secteurs, de toutes tailles et répartis sur tout le territoire.

Fédérer les énergies autour d'un projet constructif, porteur de valeurs et d'envie



Bruno César, fondateur et directeur général de César Consulting

Spécialisé dans la mobilisation des hommes autour de la conduite de projets de changement sensibles, notamment en période de crise, le cabinet César Consulting propose une démarche structurée qui s'appuie sur des méthodes à la fois éprouvées et suffisamment flexibles pour mobiliser tous les acteurs, du dirigeant au personnel concerné. Pour Bruno César, fondateur et directeur général de César Consulting, le changement demeure une nécessité vitale pour l'entreprise, notamment en période de crise.

En période de crise, les dirigeants ont tendance à mettre la pression sur les salariés. En matière de ressources humaines, jusqu'où la peur peut-elle

être bonne conseillère ?

Elle l'est tant qu'elle ne fait pas rentrer les personnes de l'entreprise en tétanie. C'est l'un des syndromes constatés lors de la conduite de changements difficiles. On peut accepter l'idée selon laquelle "utilisée en temps de crise, de transition ou d'incertitude, la peur peut constituer un excellent stimulant". Tout le problème est dans le dosage. Faire peur peut inhiber et un danger disproportionné peut générer un sentiment d'impuissance. On sait que, sur le plan comportemental, l'homme apeuré aura le choix entre trois options : la fuite, la lutte et la stupeur. Le risque est évidemment - et c'est souvent le cas - qu'il se fixe sur des comportements de repli. En insécurisant les populations,

on se retrouve avec des gens psychologiquement et parfois physiquement diminués, qui n'ont plus confiance en eux et donc qui contribuent à créer les problèmes qu'on leur avait prédits. Dans l'entreprise, les personnels se recroquevillent sur eux-mêmes dans une position défensive et se démotivent. Dans la société, les ménages cessent d'acheter et en viennent à privilégier les mesures protectionnistes ou de court terme qui ne font qu'aggraver la crise. Par ailleurs, trop souvent utilisée, la menace du danger finit par ne plus être crédible, c'est l'histoire de Pierre et le loup. En revanche, ce qui peut stimuler, c'est le sentiment d'un danger pas trop lointain et "à portée de solution". C'est ce stress positif que le manager doit chercher mais à deux conditions : la menace doit être réelle et si possible visible, l'effort demandé ne saurait être isolé, collectif et solidaire.

La recherche du plaisir et le contrôle du stress sont des moteurs positifs de gestion des hommes. Mais en période de crise, ils sont difficiles à mettre en œuvre. Comment les dirigeants peuvent-ils les développer avec une situation économique tendue et une faible visibilité ?

On sait aujourd'hui, grâce aux recherches en psychologie comportementale, que la recherche du plaisir est un bien plus puissant moteur pour l'homme que l'évitement de la peur. La société, la famille ou le groupe peuvent et devraient contribuer à l'assurance de soi

et au sentiment de sécurité. Le bon dirigeant est celui qui cherche à développer la tolérance au stress et "cultive l'espoir qui est au cœur d'un processus qui (...) permet d'imaginer une issue favorable ou un objectif plein de sens et, par anticipation, de ressentir la joie qui accompagnerait sa réalisation". À défaut de donner de la visibilité parce qu'il n'en a pas lui-même, le manager peut apprendre à ses collaborateurs à se forger une résistance aux aléas de la vie, à gérer l'incertitude. Il doit aussi savoir quand le but à atteindre est trop loin, construire des objectifs intermédiaires réalisables. L'histoire vraie de cet alpiniste tombé dans une crevasse l'illustre parfaitement : après sa chute, il réussit à sortir à l'air libre avec la jambe cassée. Le camp de base était à 3 km plus bas. Il a dû s'y entraîner sur les coudes et sur la neige, dans des douleurs atroces. Il raconte qu'il n'y serait pas arrivé s'il n'avait su se donner des buts modestes et successifs, comme d'atteindre un rocher à 10 m puis un arbre à 50 m...

Le stress est souvent lié à la compétition et à la recherche de la performance individuelle. Pensez-vous qu'il soit nuisible à la performance collective de l'entreprise ? L'entreprise est naturellement tendue vers la performance. C'est sa finalité. Mais nous voyons, par expérience, que la compétition est nuisible à l'esprit d'équipe et de coopération que les entreprises souhaitent pourtant développer. Trop de jeux personnels nuit au jeu commun

et, en ce sens, nuit à la performance collective. De fait, l'antagonisme l'emporte toujours sur la synergie. Il faut souvent rééquilibrer les relations et avoir un projet sensé. Pour ce qui est de la performance individuelle, sa recherche peut être un excellent moteur, dans la mesure surtout où la pression vient de nous-mêmes. Rien de plus stimulant que de se mettre soi-même dans une boucle d'apprentissage permanent et sur la voie d'une progression constante. On pourra, en revanche, émettre des réserves sur ce que recouvre la notion de "performance" appliquée de manière trop théorique dans certaines entreprises.

Concrètement, que conseillez-vous aux patrons que vous accompagnez comme stratégies anticrises ? Le "struggle for life" produit des sociétés de voyous. Les tactiques les plus intelligentes requièrent du sang-froid et une bonne dose de philosophie. C'est lorsque tout va mal et que la crise est à son apogée que le dirigeant doit savoir fédérer les énergies de ses troupes autour d'un projet, si possible porteur de valeurs et d'envie. Nos clients le font. Ils serrent les dents et retiennent les licenciements aussi longtemps que possible, mais ils ont aussi le courage de revoir la voilure quand il le faut : en étant éthique, en sauvant ce qui doit l'être, en accompagnant vers un reclassement ceux qui partent et en mobilisant vers un projet concret ceux qui restent.

(*) Thierry Jansen - La solution intérieure-

future probable de votre entreprise.

- Mettez en avant vos «savoir-faire» pour faire la différence.
- Renégociez si possible les prix et les délais avec vos fournisseurs.
- Fidélisez vos clients.
- Testez de nouvelles idées.

- Améliorez l'accueil client.

5. Lucidité

Les changements induits par la crise vont accélérer les décisions à prendre en permanence. La lucidité est un fondamental dans la prise de décision :

- étudiez la manière dont votre banquier, vos clients et vos fournisseurs vous perçoivent. Renseignez-vous notamment sur votre cotation Banque de France, votre cotation auprès des sociétés de renseignement commercial... Si besoin, soyez actif pour les faire évoluer.

Smartbox, les chèques incentive du nouveau type

« Avec une croissance de plus de 60% par rapport à 2007, l'année 2008 aura été pour Smartbox® synonyme de réussite malgré la crise. Pour Axel Bernia, directeur général, trois règles essentielles doivent s'appliquer en temps de crise : innovation, internationalisation progressive et investissements porteurs de croissance ou de productivité.

Innovation et internationalisation sont-elles deux des règles d'un management anticrise ?

Comme tout produit grand public et à plus forte raison dans le domaine des loisirs, Smartbox® a connu un ralentissement de sa croissance lié à la baisse de la consommation. Néanmoins, certains fondamentaux nous ont assurément permis de mieux résister. Au nombre de ceux-là, figurent effectivement la politique d'innovation produit et la poursuite de l'internationalisation du groupe. Le contexte

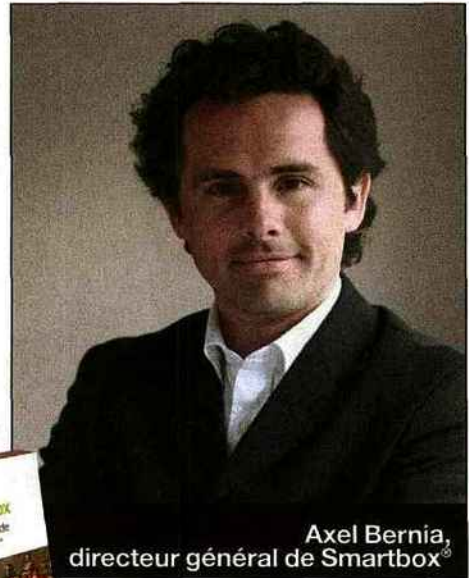
psychologique lié à la crise modifie le comportement des consommateurs, et ce au-delà de la contraction des dépenses liées aux loisirs, dans le sens d'un recentrage sur soi, ses proches et les achats "réellement justifiés". L'innovation produit a été à l'origine de notre réactivité qui s'est traduite par le lancement d'une gamme de produits, baptisée "cocooning", qui constitue une réponse aux nouvelles attentes de nos clients via des niveaux de prix inférieurs d'une part, et des produits dont la durabilité est supérieure d'autre part (offrir une chemise sur mesure plutôt qu'un saut à l'élastique, beaucoup plus éphémère) et à consommer chez soi. De même, l'internationalisation est un moyen de diversifier l'activité de la société, entre des marchés de maturité variable, et constitue donc de façon évidente un rempart contre l'impact de la crise sur nos résultats.

En dehors de ces deux axes, quelle est selon vous la meilleure

stratégie managériale en période de crise ?

La crise est un contexte dans lequel le comportement des consommateurs est modifié, et pas seulement leur budget comme on le croit souvent à tort. Le premier principe d'un management anticrise consiste donc à investir du temps dans la compréhension de ces changements

afin d'adapter sa proposition de valeur aux nouvelles attentes. À titre d'exemple, le recentrage sur son cercle de proches peut constituer un moteur de croissance pour Smartbox®, car on mesure que 85% des cadeaux sont offerts dans le cadre du cercle familial. Notre marketing s'adapte en conséquence. Un deuxième principe consiste à diversifier ses risques, mais il s'agit là



Axel Bernia, directeur général de Smartbox®

d'une politique de fond qui ne s'improvise pas. Smartbox® a opéré depuis plusieurs années une diversification géographique accélérée avec une présence dans une quinzaine de pays d'une part, et le groupe Smart&Co (dont Smartbox® est la marque phare) a une stratégie ambitieuse de diversification métiers avec 4 activités complémentaires dans le secteur du loisir déjà lancées (réservation de week-end en ligne, guide de réduction...) et 2 jeunes pousses supplémentaires

qui verront le jour en 2009. Enfin, le troisième principe fondamental est que la réponse à un contexte de crise ne serait en aucun cas être une diminution des investissements porteurs de croissance ou de productivité. Et l'exemple des nécessaires investissements dans les secteurs industriels s'applique également dans les secteurs de services comme le nôtre où l'investissement dans la marque et l'innovation produit par exemple reste une priorité.

- Mettez en place une véritable politique de renseignement commercial pour préserver la qualité de votre portefeuille client.
- Assurez votre chiffre d'affaires. Analysez la possibilité de garantir tout ou partie de ce dernier avec l'utilisation de l'assurance-crédit ou de l'affacturage (ou factoring).

6. Voir loin

La crise peut aussi être une opportunité pour ceux qui s'y sont préparés ou qui sauront s'adapter rapidement :
- mettez en place un système de veille économique (même léger) ;

- soyez à l'affût de toutes les opportunités qui peuvent se présenter ;
- testez de nouvelles méthodes de production ;
- observez les possibilités d'alliances ou de croissance externe ;
- accélérez l'arrivée de vos innovations sur le marché ;
- renforcez dans vos actions à l'international celles qui ont un potentiel à court terme.

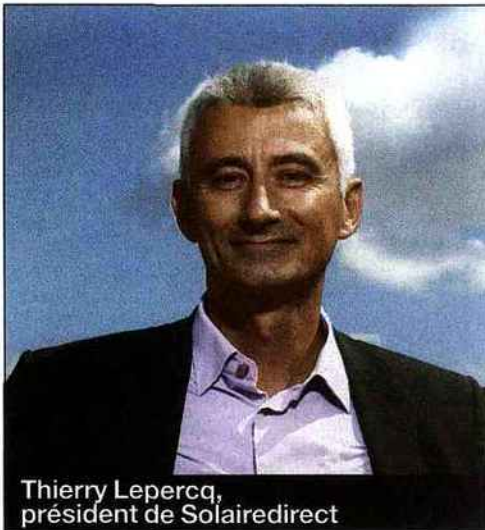
7. Avoir confiance en soi

Ce sont vos décisions et vos actions qui vous permettront de trouver une issue à la crise :

Quelles sont les qualités essentielles d'un manager lanti-crise ?*

La capacité d'adaptation et de créativité.	27,11%
Le courage, la ténacité et le sang-froid.	23,91%
La prise de décisions rapides.	16,33%
L'objectivité par rapport à la gravité de la crise pour son entreprise.	15,16%
La capacité de planification et d'organisation.	7,29%
L'autonomie de décision et le sens des responsabilités.	5,54%
La gestion du mental et de la forme physique pour soi et pour ses collaborateurs.	4,66%

* Enquête Opteaman/Medef réalisée entre le 6 et le 17 novembre 2008 auprès de 1.430 chefs d'entreprise ou cadres-dirigeants de tous secteurs, de toutes tailles et répartis sur tout le territoire.



Thierry Lepercq,
président de Solairedirect

Certes, à la différence d'autres secteurs de l'économie, le marché français du photovoltaïque se porte bien. Les nouvelles installations (métropole uniquement) ont ainsi crû de 6 MW en 2006 à 30 MW en 2007 puis à 75 MW en 2008 et devraient dépasser 200 MW (soit plus de 1 milliard d'euros) en 2009. Cela n'explique pas totalement la dernière augmentation de capital de Solairedirect, 20 millions d'euros auprès de ses actionnaires historiques (Demeter Partners, Schneider Electric Ventures, TechFund), de mutuelles d'assurances (Macif, AGPM, UMR) et d'Ofivalmo Partenaires. Exceptionnelle dans le contexte actuel des marchés financiers, cette opération, réalisée en novembre dernier, cache-t-elle quelques règles anticrises, démontre-t-elle la forte attractivité de Solairedirect, de son marché et de son modèle ? La société s'impose ainsi comme l'opérateur de référence de cette énergie propre et très prometteuse qu'est l'électricité solaire. Thierry Lepercq, président de Solairedirect, nous livre quelques « recettes ».

En période de crise, vous affichez des résultats, une croissance et une levée de fonds. Quelles sont vos recettes ?

Il y a des "recettes" qui sont de

notre fait et des éléments qui relèvent de notre environnement propre. C'est particulièrement le cas de notre marché, en forte croissance, à la différence de la plupart des autres secteurs de l'économie. Au-delà des conditions de marché, les "recettes" de Solairedirect s'expliquent par :

- une offre de services innovante et compétitive ;
- une organisation industrielle, logistique et d'approvisionnement qui permet de monter en puissance avec un haut niveau de performance opérationnelle et de coûts ;
- un modèle économique générateur de cash (besoin en fonds de roulement négatif, préfinancement des grands projets de parcs solaires par des acomptes) grâce à une capacité à monter des financements (dette et capital) auprès de grands partenaires peu affectés par la crise (comme la Caisse des Dépôts) ;
- une forte culture d'entreprise et des équipes très motivées, reconnues comme les meilleures de la profession ;
- des partenariats industriels et institutionnels et une reconnaissance publique et médiatique qui établissent la société, malgré son jeune âge, comme l'opérateur de référence de l'électricité solaire en France ;
- des relations de confiance et de quasi-symbiose construites

notre fait et des éléments qui relèvent de notre environnement propre. C'est particulièrement le cas de notre marché, en forte croissance, à la différence de la plupart des autres secteurs de l'économie. Au-delà des conditions de marché, les "recettes" de Solairedirect s'expliquent par :

Solairedirect expérimente le management anticrise

dans le temps avec des actionnaires actifs et engagés, dont les premiers (Demeter, Schneider Electric, Techfund) ont tous fortement souscrit à notre deuxième augmentation de capital.

Vous démarrez la production de modules photovoltaïques. N'est-ce pas dangereux en période de crise d'investir dans un outil de production plutôt que d'externaliser ?

Au moment où se manifestent une surproduction massive de cellules et modules

photovoltaïques dans le monde et une forte baisse des prix, on peut effectivement se poser la question de l'intérêt de l'investissement dans un outil de production propre. Pourtant, cet investissement est plus pertinent que jamais, pour plusieurs raisons. La logique stratégique demeure : optimisation de la chaîne logistique, innovation et qualité produit (notamment dans l'intégré au bâti), crédibilisation de Solairedirect comme entreprise industrielle et pas simplement de services, capacité de ce fait à nouer des partenariats équilibrés avec les plus grands acteurs mondiaux du secteur (comme Q-Cells par exemple). Pour autant notre production propre de modules n'a pas vocation à représenter plus de 30% de nos besoins, au moins à court terme.

Sur le plan financier, cet investissement nous apporte un approvisionnement sécurisé au meilleur coût, sachant que Solairedirect avait anticipé la situation de marché actuelle et avait pris des engagements très limités (sur l'approvisionnement de cellules et d'autres composants) sur une longue période, à la différence d'autres industriels. Nous bénéficions donc à plein, à la différence de beaucoup de nos concurrents, de la baisse des prix des cellules. Par ailleurs, notre usine de modules

est ultramoderne (avec des équipements qui augmentent la productivité d'un facteur 4 par rapport à des générations plus anciennes), avec une structure de coûts d'exploitation inférieure ou égale à celle de producteurs chinois (implantation en Afrique du Sud), tout en ayant une qualité de niveau allemand, reconnue par la certification TÜV notamment.

Et nous n'allons pas en rester là. Nous prévoyons de lancer un projet industriel majeur en France en 2009.

Notre offre résidentielle repose sur l'argument du retour sur l'investissement pour les particuliers. Un tel argument est-il plus convainquant en période de crise ?

Pour être précis, notre offre résidentielle repose sur le principe de la mise de fonds zéro avec génération de revenus nets dès la première année, ce qui fait un retour sur investissement immédiat (ou infini, suivant comment on le mesure...). Il est vrai que cette offre rend la production d'électricité solaire accessible à tous (et c'est son objectif !), même pour ceux qui n'ont pas de moyens d'investir, et donc peut être vue comme un booster de pouvoir d'achat bienvenu en période de crise. Il est vrai aussi que la crise rend notre argumentation financière plus pertinente. Cet effet clairement positif doit cependant être tempéré par le fait que les gens peuvent être tentés en période de difficultés économiques de différer les décisions importantes, même paradoxalement celles qui rapportent tout de suite. De fait, si la crise ne ralentit pas la croissance de notre activité résidentielle, elle ne l'accélère pas non plus.

Les prospects ne sont-ils pas sceptiques ?

Il faut savoir que, crise ou pas, nous sommes sur une tendance de fond. Il y a aujourd'hui une prise de conscience chez les élus, agriculteurs, responsables d'entreprise, particuliers... que la production décentralisée d'énergie renouvelable est un impératif énergétique, climatique... et économique. Ce mouvement n'est en aucune manière ralenti, notamment par la baisse des prix du pétrole. Charge à nous de transformer cette prise de conscience en décisions immédiates de mise en œuvre de projets de production d'électricité solaire sur toiture ou au sol !

Comptez-vous mettre en place d'autres stratégies managériales anticrise ?

Nous devons aller au-delà de la simple promotion de nos projets de production d'électricité solaire, projet par projet. Il nous faut une approche systématique de territoire. La clé ici est de s'inscrire dans la mutation économique majeure qui voit la fin d'un modèle en matière d'énergie, de construction, de transport et de finance : on assiste aux prémices d'un nouveau modèle économique et social fondé sur la production locale d'énergie propre, la construction à énergie positive, le véhicule propre (électrique) et la finance de proximité (mobilisation d'épargne dans des projets sécurisés d'infrastructures à proximité). Pour capter ce potentiel, véritable solution anticrise, nous mettons en place une offre d'accompagnement des territoires, en partenariat avec des acteurs comme le WWF, dans le cadre de programmes "Villes Solaires" qui associent programmes d'infrastructures locales, systèmes d'information et actions éducatives. C'est de cette façon que nous comptons conforter notre croissance et notre performance économique à court, moyen et long terme.



Crédit © Claude Gissin/Communic'art, 2008

Brigitte Burman,
dirigeante de Distriplus

Face à la crise, pourquoi ne pas envisager l'externalisation des forces de vente ? Ce «levier de croissance» peut-il apporter une véritable souplesse budgétaire et opérationnelle aux entreprises ? Brigitte Burman, l'une des dirigeantes de Distriplus, en explique l'intérêt.

Vous prônez l'externalisation des forces de vente comme solution anticrise. N'est-ce pas une arme à double tranchant ? Notre objectif est de renforcer les forces de vente internes des fabricants, pas d'imposer une stratégie commerciale. Les grandes entreprises apprécient la flexibilité organisationnelle que l'externalisation leur apporte : nous vendons des forces de vente à géométrie variable. Ainsi, une société

qui vend des boissons désaltérantes aura besoin d'une équipe commerciale plus importante en été qu'en hiver. D'où l'intérêt de Distriplus, qui va lui permettre de disposer d'une équipe "sur mesure", en nombre de commerciaux et dans un périmètre géographique précis. Le second avantage est la flexibilité budgétaire. L'entreprise investit dans une force de vente uniquement lorsqu'elle en a besoin. Les coûts sont ainsi maîtrisés et permettent une visibilité optimale. Enfin, nous donnons aux petites PME qui n'en n'ont pas les moyens internes l'accès à une structure de vente supplétive, dotée d'une informatique performante, d'une logistique efficace et "clés en main", d'outils CRM consolidés et d'un

Externaliser ses forces de vente

management parfaitement adapté. Dans tous les cas, nous représentons un outil de développement supplémentaire pour le client. C'est lui qui détermine sa stratégie commerciale et nous fixe des objectifs. Nous sommes là pour appliquer les décisions et mettre en place les outils nécessaires à leur mise en œuvre, avec tout notre savoir-faire et dix ans d'expérience de terrain.

Pourquoi une force de vente externalisée pourrait-elle réussir dans un contexte fermé ? En temps de crise, il est nécessaire de renforcer la pression commerciale, c'est la première chose à faire et cela fonctionne à court terme. Cela ne suffit pas toujours, mais nous sommes convaincus que c'est un minimum pour résister. Les fabricants l'ont bien compris : nous n'avons jamais été autant interrogés qu'en ce début d'année : les industriels lancent de nombreux appels d'offres pour mettre en place ou renforcer les équipes commerciales, et les délais de mise en œuvre demandés sont très courts... En ce qui concerne nos résultats, les forces de vente Distriplus sont sensiblement les mêmes que les forces de vente internes : nous embauchons les mêmes profils, nos méthodes sont proches. Nous avons simplement des outils

de management supplémentaires... et une obligation de résultat que n'ont pas toujours les commerciaux internes.

Vous anticipez une hausse de 20% de votre chiffre d'affaires sur 2009. Mais quelle croissance pouvez-vous apporter à vos clients ? Il est difficile de donner un chiffre, vu le nombre de données à prendre en compte pour définir ce qui fait la croissance d'une entreprise : nouveaux référencements, lancement ou non de produits, évolutions de la consommation... L'efficacité commerciale n'est pas le seul facteur qui explique le résultat. Une pression commerciale supplémentaire a de grandes chances d'apporter des résultats en plus. Distriplus a pour credo d'apporter à ses clients "le meilleur retour sur investissement". En tant que chef d'entreprise, je ne comprendrais pas l'intérêt de dépenser pour une prestation sans retour. Nos forces de vente se doivent de développer du chiffre d'affaires et de la marge additionnelle. Si nous n'atteignons pas l'objectif fixé, nous recommencerons la mission jusqu'au succès. Nous nous engageons sur les résultats.

Vos arguments : la maîtrise des coûts, la réactivité et la performance. En quoi

sont-ils plus déterminants dans une stratégie anticrise ?

Il est clair que l'attention portée aux coûts, dans notre métier, est toujours forte. C'est particulièrement sensible en ce moment : pas de marché sans prix serré. C'est le premier critère de choix des fabricants. Tous réagissent à la crise en souhaitant un renfort immédiat de leur pression commerciale. L'un de nos clients nous a demandé de monter une nouvelle équipe de 15 personnes en 3 semaines. Heureusement que nous savons anticiper les volumes et que nous entretenons un vivier de commerciaux mobilisables rapidement ! En temps de crise, la réactivité est vitale : on ne peut pas laisser traîner les problèmes. Toutes les informations, et notamment les dysfonctionnements, doivent remonter pour un traitement immédiat. Les outils de reporting sont essentiels dans ce type de situation. C'est l'un de nos points forts. La performance de nos équipes, elle, est garantie par notre obligation de résultat. Nous nous sommes dotés d'outils qui permettent de la mesurer à tout moment : généralisation de puces permettant de localiser nos commerciaux, management à double niveau, mesure du taux d'action... Tout notre management est orienté performance.

- informez vos équipes et travaillez sur leur cohésion ;
- utilisez l'intelligence collective et la créativité de votre organisation dans la recherche des solutions.

8. Dépenser moins

- Éliminez les coûts inutiles.
- Externalisez ce qui peut l'être.
- Mettez en place le télétravail.
- Dématérialisez.

- Négociez avec les fournisseurs.

9. Innover

- Augmentez la productivité grâce à la technologie.
- Proposez de nouveaux produits.
- Mettez dans le développement durable.
- Diversifiez vos activités.
- Améliorez l'emballage, le packaging, voire les enseignes.
- Exportez... vers les marchés voisins.

- Mettez sur la croissance externe en reprenant des PME en redressement.

10. Impliquer les collaborateurs

- Développez l'entrepreneuriat.
- Associez les collaborateurs clés.
- Communiquez une vision d'entreprise.
- Mobilisez en permanence.

Laura Deltramo