



Créez Votre Propre Formule Commerciale

Cet article a été publié originellement comme "Making a Business Plan" dans le livre "Read This First: Growth and Development of Creative SMEs" (ISBN/EAN 978-90-810079-2-4)

David Parrish

Créativité et Business

Certains trouvent que la créativité et le business sont comme l'eau et l'huile : on ne peut les mélanger. Ils pensent qu'il convient de choisir entre créativité et activité commerciale. Sur ça, je ne suis pas du tout d'accord.

La difficulté pour les professionnels créatifs qui cherchent à monter leur entreprise est de combiner savamment le meilleur du monde des "baskettes" et des "cravates". Autrement, de mélanger leur créativité aux concepts commerciaux les plus performants pour transformer leurs talents en revenus. Les entrepreneurs créatifs qui réussissent attachent autant d'importance à la créativité qu'au commerce.

Dans le monde du commerce, tout l'art consiste à sélectionner dans une palette de choix innombrables les bons ingrédients pour créer des produits ou des services qui répondront au mieux aux besoins de clients spécifiques et qui génèrent des profits. Ce qui en ressort est la formule commerciale unique qui fait le succès d'une entreprise.

Naturellement, les entreprises créatives ont tendance à privilégier une concentration d'idées nouvelles dans leurs produits ou services. Et quelque soit le secteur dans lequel elle évolue, une entreprise doit combiner tous les éléments commerciaux clés de manière créative pour réussir. Les entreprises créatives doivent donc avoir un produit ou un service créatif pour réussir, mais elles se doivent aussi de créer une formule originale qui les combine efficacement avec les éléments commerciaux essentiels.

Crucialement, il ne s'agit pas de faire un compromis entre la créativité et le commerce, mais de réussir au mieux sur les deux plans.

Plans de Développement

Tout d'abord, il est nécessaire de distinguer l'acte de préparer et planifier le succès d'une entreprise, et celui d'écrire un plan de développement. Ce n'est pas la même chose. D'après mon expérience, beaucoup de gens écrivent un plan de développement purement pour satisfaire les investisseurs ou les organismes de financement. Ces plans de développement sont en général écrits sans beaucoup de conviction, et sont relégués dans un tiroir dès que le plan a été accepté (ou rejeté) par les investisseurs. Un plan de développement devrait rester prioritaire pour l'entrepreneur, une carte routière vers le succès, avec des buts définis et un plan de bataille pour les atteindre. De manière idéale, un plan de développement devrait être utilisable à la fois comme document d'usage quotidien - et en même temps devrait fournir les renseignements nécessaires pour un investisseur ou organisme de financement sur les atouts de l'entreprise, le retour sur investissement prévu, la politique de risque et tout autre indicateur important pour un investisseur ou un partenaire.

Le plan de développement n'est pas un document sacré. Il ne garantit pas non plus le succès de l'entreprise. Un bon nombre de plans de développement se concentrent sur les détails mais laissent dans l'ombre les idées fondamentales qui supportent l'entreprise. Tout plan de développement doit être basé sur les valeurs et les objectifs de l'entrepreneur, et doit être construit autour d'une formule commerciale réalisable. Nous allons maintenant nous pencher sur ces deux sujets.

Valeurs et Objectifs

Quand je travaille avec des entrepreneurs créatifs en tant que conseiller et formateur, la première chose que je leur demande est de considérer les objectifs fondamentaux qui soutiennent leur entreprise. Tout le monde veut réussir, certes, mais nous pouvons tous avoir une vision radicalement différente de ce qui constitue le succès. Pour certains, c'est l'argent, pour d'autres c'est la reconnaissance; ou encore ce sont des objectifs sociaux comme dans le cas d'une entreprise sociale. Pour nombre d'entreprises, il s'agit d'un mélange des trois. En tant que conseiller, ce n'est pas à moi de définir le succès d'un autre, mais

j'insiste auprès des entrepreneurs avec qui je travaille qu'ils soient clairs sur leur propre définition.

La façon dont l'entreprise va se développer est un autre point fondamental qui doit être clairement défini dans la phase de création de l'entreprise, et lorsqu'elle grossit. La croissance est-elle l'objectif de l'entreprise, et si oui, quels sont les indicateurs qui la mesurent ? Le volume de ventes, le nombre d'employés, les parts de marché ou la rentabilité sont tous des indicateurs valables. Un bon nombre d'entrepreneurs créatifs ne veulent pas que leur entreprise grossisse trop, ils préfèrent créer un "lifestyle business", qui est basé sur leurs propres talents et leur donne à la fois un bon niveau et une bonne qualité de vie. Pour certaines entreprises, le succès est mesuré par une "triple bottom line", qui prend en compte non seulement la rentabilité mais aussi les impacts sociaux et environnementaux. Il ne s'agit pas seulement de ce que l'entreprise fait, mais comment elle se conduit : les valeurs sont importantes. J'utilise le terme « valeurs » de manière large pour parler de choses aussi variées que l'éthique de l'entreprise, les préférences personnelles (l'autonomie par exemple), la culture d'entreprise (« ici, on fait ça comme ça »). Tout cela est généralement oublié quand on prépare dans un plan de développement classique, mais ce sont des points essentiels dans la création d'une entreprise et ils doivent être revus régulièrement. Si l'entreprise ne se développe pas de manière cohérente avec les valeurs profondes de l'entrepreneur, la discorde et le marasme financier seront bientôt à l'ordre du jour.

Ceci est particulièrement important pour les différents partenaires dans une entreprise. Ceux-ci doivent être sur la même longueur d'onde quant à leur définition du succès et leurs valeurs. En tant que consultant, j'ai souvent eu à résoudre des problèmes commerciaux qui masquent en fait une fracture bien plus profonde - la maladie plutôt que les symptômes - d'une vision non partagée. Autrement, les partenaires s'échinent, mais dans des directions différentes et avec probablement des attitudes différentes. Il ne faut pas s'étonner alors si des problèmes surviennent.

Créer les possibilités

Une des caractéristiques des créatifs est leur capacité à générer de nombreuses idées et une gamme très large de produits et de services dérivés de leur créativité. Cependant, ces mêmes créatifs me contactent très souvent avec une idée très définie et limitée du produit ou des services qu'ils veulent développer commercialement. Une de mes tâches, en tant que conseiller, est de les encourager à créer un éventail de possibilités, ou autrement, à ouvrir pleinement leur portfolio créatif pour explorer toutes

les options possibles dérivant de leur talent. Bien qu'il soit nécessaire de générer de nombreuses idées, il est impossible de les développer toutes commercialement, et cela peut être frustrant. Nous devons donc sélectionner les meilleures d'entre elles. Ceci requiert, d'une part de l'imagination et, de l'autre, une analyse rigoureuse. Il faut donc solliciter à la fois la partie droite et la partie gauche du cerveau. En engageant notre cerveau du côté droit, nous pouvons générer des centaines de possibilités, et en passant du côté gauche nous pouvons sélectionner sans pitié les meilleures options. Bien sûr, très peu de gens sont capables d'utiliser les côtés droit et gauche du cerveau avec le même succès ; et c'est pour quoi un bon nombre des meilleurs partenariats créatifs combinent un génie créatif et un commercial, ou une équipe particulièrement équilibrée.

Les meilleures entreprises combinent le talent créatif et des techniques commerciales efficaces - ce que j'appelle l'approche « Baskettes et Cravates ». Et cette approche peut être littéralement l'association de deux personnes, ou le mariage des deux éléments chez un même auto-entrepreneur ou au sein d'une équipe.

Se connaître

« Si vous connaissez vos ennemis et que vous vous connaissez vous-même, mille batailles ne pourront venir à bout de vous » a écrit Sun Tzu dans le classique « L'Art de la Guerre ». Au niveau d'une entreprise créative, il est important d'avoir un entendement rationnel des forces et des faiblesses des personnes impliquées, et de l'entreprise elle-même. On peut utiliser pour évaluer les différents aspects de l'entreprise - et les forces et faiblesses dans chacun d'eux - la liste « PRIMEFACT ». Cet acronyme correspond aux 9 domaines à évaluer: L'humain (People), la réputation (Reputation), la propriété intellectuelle (Intellectual Property), le marché (Market Information), la philosophie (Ethos), les finances (Finances), la souplesse (Agility), les collaborateurs (Collaborators) et le talent (Talent). Il peut être très difficile d'être objectif quand on évalue son entreprise ; donc, pour ce processus, il est recommandé de rechercher des opinions externes, qui peuvent s'avérer d'une valeur inestimable. Les informations ainsi récoltées peuvent être utilisées pour définir une stratégie qui utilise au mieux les forces de l'entreprise et évite (autant que possible) ses faiblesses.

Un avantage concurrentiel

Ayant ainsi identifié les points forts des différents aspects de l'entreprise, nous nous devons d'aller plus loin. Il faut ensuite considérer ces forces

commerciales par rapport à la concurrence. Il ne s'agit pas seulement d'avoir des atouts dans un secteur particulier, car cela ne constitue pas en soi un avantage concurrentiel. Les autres entreprises peuvent avoir les mêmes atouts, ou être même en meilleure position. Pour gagner un avantage concurrentiel, il faut jouer sur nos forces créatives qui sont meilleures que celles de la concurrence ; et, ironiquement, ce ne sont pas nécessairement nos préférées, ni même nos meilleures dans l'absolu. Néanmoins, nous pouvons continuer à utiliser ces compétences créatives pour offrir de meilleures solutions commerciales à nos clients.

Un radar commercial

De la même manière qu'un bateau utilise son radar pour identifier les bateaux amis et ennemis, les entreprises créatives doivent être constamment en alerte pour identifier les faiblesses et les forces présentes dans leur environnement. L'analyse « PEST » nous suggère d'identifier les forces qui peuvent amener des opportunités ou des risques dans quatre directions: Le Politique, l'Économique, le Social et le Technologique. Une analyse plus complète, appelée « ICEDRIPS », utilise 8 points de références : Innovation, Concurrence, Économie, Démographie, Régulations, Infrastructure, Politique et Tendances Sociales. Une fois qu'on a listé toutes les forces externes actuelles qui pourraient poser des risques ou présenter des opportunités pour notre entreprise, nous nous devons d'identifier nos forces clés et d'établir un plan d'action de manière à utiliser ces opportunités au mieux et à éviter les risques.

Les barrières à l'entrée : la propriété intellectuelle est un élément clé

De nombreuses industries présentent des barrières importantes pour les nouveaux entrants. Ouvrir un réseau téléphonique ou creuser un puit pétrolier ne demandent pas seulement énormément de capital, ce sont aussi des activités régulées par des licences et autorisations publiques. Au contraire, la plupart des industries créatives sont ouvertes à de nouveaux entrants car les barrières à l'entrée sont peu nombreuses. Une des barrières les plus efficaces - et une qui est au cœur de l'industrie créative - est la propriété intellectuelle. En utilisant les droits d'auteur, marques, modèles déposés et brevets, les entreprises créatives peuvent se protéger contre la concurrence, ou profiter de l'intérêt des nouveaux entrants en concédant des licences. Les droits de propriété intellectuelle ne sont pas seulement une façon de se protéger contre la concurrence, l'entrepreneur créatif peut également utiliser ces acquis pour générer des revenus passifs, indépendamment de son activité créative.

Le marché - une autre dimension

La création de possibilités doit aussi être intimement liée à une autre dimension, le marché. On se doit d'identifier les marchés potentiels, les types de clientèle et les clients particuliers à cibler. Encore une fois, malgré leur abondante créativité dans certains domaines, les nouveaux entrepreneurs créatifs manquent souvent d'imagination quand il s'agit d'explorer les possibilités au niveau clientèle. De même qu'avec les produits et les services, j'encourage les clients à utiliser leur cerveau droit pour générer de nombreuses idées, et leur cerveau gauche pour sélectionner les meilleures.

Une Formule Commerciale Unique

Le but de toute entreprise créative qui réussit n'est pas de trouver un compromis coûte que coûte entre la créativité et le succès commercial. Être à demi créatif et à demi commercial ne suffira jamais! Au contraire, l'objectif est d'être complètement créatif, tout en réussissant commercialement. Pour y arriver, nous devons combiner de manière imaginative certains aspects de notre créativité avec des tranches de marché finement sélectionnées.

Si on considère le nombre potentiel de produits et de services créatifs d'un côté, et le nombre et la diversité des clients de l'autre, il y a un nombre inimaginable de combinaisons possibles. En effet, on peut même multiplier l'un par l'autre et présenter cela graphiquement, en représentant les produits et services sur un axe et les différents types de clients sur l'autre. Une formule commerciale gagnante apparaît quand un produit ou un service créatif particulier est offert à des clients prêts à payer pour l'obtenir. Il y a différentes façons de trouver la bonne combinaison. Une option (métaphoriquement bien sûr) est de choisir des jetons dans deux sacs différents (un peu comme le tirage au sort d'un tournoi de football), et d'essayer de faire correspondre un produit à un client, tous deux étant tirés au hasard.

Finalement, quelque chose de bon apparaîtra, mais il est à parier que vous serez à cours d'énergie, ou à court de temps ou d'argent, avant ça. Clairement, ce n'est pas une solution très intelligente! Cependant, ce n'est pas si différent de la façon dont certains créatifs essaient de transformer leur créativité en commerce. Les frustrations apparaissent quand on n'arrive pas à faire correspondre le bon produit ou service au bon client, et se "vendre" semble alors la seule solution possible pour rectifier cette incompatibilité.

Une approche plus intelligente est de passer en revue toutes les possibilités et de sélectionner soigneusement les meilleures combinaisons, en

utilisant son bon sens, une étude de marché et des projets pilotes pour obtenir la meilleure formule commerciale possible - et donc éliminer la majorité des autres éventualités.

Choisir les bons clients

Faire du marketing créatif implique de choisir soigneusement un marché pour ses produits ou services - plutôt que de d'utiliser sa créativité pour persuader les gens d'acheter ce qu'ils ne peuvent pas s'offrir ou ce dont ils n'ont pas besoin. Si de nombreuses entreprises conçoivent leur publicité très largement - et attendent de voir qui y répond - les entreprises créatives les plus performantes se concentrent sur quelques clients particuliers et les approchent de manière très spécifique.

Travailler avec les autres

Comme je l'ai déjà dit, les meilleures entreprises créatives conçoivent leur développement commercial tout autant avec leurs « Cravates » qu'avec leurs « Baskettes », en combinant leur talent créatif avec les meilleures pratiques commerciales. Souvent, c'est le fait d'un partenariat ou d'une équipe, plutôt que d'un seul homme ou femme. Ce qui signifie que, rapidement, des questions sur la propriété et le contrôle de l'entreprise apparaissent. Les formes juridiques de l'entreprise offrent différentes possibilités par exemple en émettant des actions et en nommant des directeurs. Même si la loi commerciale varie selon le pays, il y a généralement un éventail de formes d'entreprises qui peuvent être créées sous l'étiquette « société à responsabilité limitée », incluant la création d'options et de statuts pour les associations "à but caritatif" et les entreprises sociales.

Planifier une stratégie

Une fois établies la vision et les valeurs de l'entreprises, et ayant ensuite créé une formule commerciale unique, on se doit d'identifier les étapes clés du développement de l'entreprise. Planifier une stratégie veut dire tout simplement déterminer les étapes cruciales pour arriver au but souhaité. J'encourage mes clients à visualiser le futur et à se voir ayant réussi ce qu'ils désirent vraiment - et de voir à reculons les pas décisifs qu'ils ont fait pour y arriver. De cette façon, les étapes décisives

(5 ou 6 au plus) apparaissent plus clairement. De retour dans le présent, ces étapes demeurent des repères valables et forment la base d'une stratégie et d'un plan de développement.

Conclusion

La création d'une formule commerciale unique pour entreprise créative est au coeur de leur bon développement commercial. Ceci demande d'explorer toutes les options au niveau des produits ou services créatifs d'un côté, et des segments de marché de l'autre. La matrice à deux dimensions qui en ressort, offre une multitude de combinaisons possibles. L'art consiste à sélectionner celles qui sont les plus prometteuses parmi toutes ces possibilités.

Une entreprise créative gagnante sera construite sur le mariage de biens et services excellents, et de clients soigneusement sélectionnés. De cette manière, les entrepreneurs créatifs peuvent laisser libre cours à leur créativité sans compromis et en même temps atteindre le succès commercial. Cette formule commerciale unique est la clé du succès. Ne pas l'utiliser ouvre la porte aux compromis et à une faillite potentielle. L'embrasser donne les clés du succès créatif et commercial à l'entreprise créative.