

# ALLIER DÉCISION ET ACTION

**“Comment vaincre l’inertie  
et réussir ses projets en milieu BtoB  
pour créer, redresser,  
pérenniser une PME”.**



**Jacky Vagnoni**

30 années de missions en PME

Le conseil augmenté en expérience,  
en proximité, en digitalisation

[www.tarmac.cool](http://www.tarmac.cool)



## MERCI ET BRAVO !

**En téléchargeant cet eBook ALLIER DECISION ET ACTION, vous allez avoir envie d'aller de l'avant !**

Vous serez encouragés à devenir actifs, à mettre en œuvre vos idées, vos projets, sans attendre "le bon moment".

Cependant, avant d'agir, il faut décider où aller et comment y aller ? Pourquoi il faut accepter l'incertitude ? Comment penser court terme et long terme en même temps ? Comment transformer sa stratégie en actions ?

N'hésitez pas à me faire vos commentaires, à me poser des questions, à suggérer des pistes d'apport. Je me ferai un plaisir de vous répondre.

Bonne lecture.

Jacky Vagnoni  
[jacky@tarmac.cool](mailto:jacky@tarmac.cool)  
[www.tarmac.cool](http://www.tarmac.cool)  
[#construirelefutur](https://twitter.com/construirelefutur)

Agissez comme s'il était impossible d'échouer  
*Winston CHURCHILL*

"Si tu y penses, c'est que c'est possible"  
*Inconnu*



## SOMMAIRE

Introduction .....	4
Vous voulez créer ? Renoncez à l'attente .....	5
Vous avez créé ? Éliminez l'inaction .....	7
Décidez avant d'agir .....	9
Pensez à la fois court terme et long terme .....	11
Transformez votre stratégie en actions .....	13
Conclusion : entrer en action .....	15



## INTRODUCTION

**Rien ne se crée sans action. Et l'intelligence n'a rien à voir avec le fait d'atteindre ou pas ses objectifs. La créativité doit toujours être suivie d'actes concrets et de nouvelles initiatives pour aboutir pleinement.**

*"Pas de chef-d'œuvre dans la paresse"*

Salvator DALI, peintre, sculpteur, graveur, scénariste et écrivain.

Pas de paresse et beaucoup de détermination !

Le succès appartient aux personnes qui agissent, qui prennent des initiatives et vont jusqu'au bout de leurs projets. Une idée, même géniale, ne vaut rien si elle n'est pas menée à terme. Un objectif sans action reste un souhait.

Bâtir une maison ne revient pas simplement à imaginer l'édifice, mais à le dessiner, à trouver les matériaux de construction nécessaires, les corps de métiers compétents, à le faire ériger, décorer, etc.

**Bref, pour qu'une idée devienne réalité, il faut la mettre en action.**

Observez vos collègues/amis de votre sphère professionnelle et privée et vous verrez qu'ils appartiennent à 2 catégories :

### **Les actifs**

Ceux qui passent à l'action pour réaliser leurs idées,

### **Les passifs**

Ceux qui n'agissent pas et qui remettent toujours l'action à plus tard.

Vous savez sûrement dans quelle catégorie vous vous positionnez. Il peut y avoir des nuances, bien sûr, mais le principal est là : on fait ou pas !

Le Larousse définit le verbe FAIRE comme suit :

*"Constituer par son action, son travail, quelque chose de concret à partir d'éléments, ou le tirer du néant".*

*"Produire, créer, provoquer quelque chose, en parlant de quelque chose".*

Nous partons bien d'une idée, d'une vision de l'avenir que l'on porte, d'un produit / service que nous voudrions transformer en une activité viable et pérenne.

Que ce soit en situation de création, de développement (ou de stagnation, voire de difficultés) ou encore de reprise d'entreprise, il nous appartient alors de construire le futur.

Vous trouverez dans les pages qui suivent des clés pour devenir actif, pour franchir le pas et pour ne pas renoncer à vos idées et projets.

Pour ceux qui sont déjà dans l'action, ils trouveront matière à améliorer leurs capacités à se propulser.





## VOUS VOULEZ CRÉER ? RENONCEZ À L'ATTENTE

**“Quand on a trop de temps, on se pose trop de questions, on coupe les cheveux en quatre et cela peut créer des inquiétudes chez les équipes. La seule façon d'avancer, c'est de faire les choses rapidement”.**

Delphine ERNOTTE, Présidente de France Télévisions.

Jean-Louis AUBERT, le chanteur, qui a commencé sa carrière dans le groupe rock français Téléphone, a donné quelques conseils aux jeunes musiciens. Il affirme qu'il faut sortir de sa cave de répétition pour aller jouer sur scène et accepter que le son, que les accords, que les morceaux, tout simplement, ne soient pas parfaits. C'est sur scène que l'on rencontre le public, que l'on apprend et que l'on améliore sa production.

**“Plus que l'étude de marché, c'est vivre le marché !”.**

Dans son fameux livre “l'Alchimiste”, Paolo COELHO, l'écrivain brésilien empreint de beaucoup de spiritualité, écrit “quand tu veux quelque chose, tout l'univers conspire à te permettre de réaliser ton désir”. Il écrit aussi “Il n'y a qu'une façon d'apprendre, c'est par l'action. Tout ce que tu as besoin de savoir, c'est le voyage qui te l'a enseigné”.

Ce que soufflent les conseils de Jean-Louis AUBERT, c'est qu'il faut accepter que ses produits ne soient pas totalement aboutis pour se lancer sur le marché. Bien sûr, il faut avoir testé son produit/service, avoir défini le marché sur lequel nous allons évoluer et avoir évalué si la différenciation est réelle.

Mais n'attendons pas de boucler un énième business plan pour se lancer. Plus vite vous appliquerez votre idée et plus vite vous aurez un retour sur ce qui va et sur ce qui ne va pas. Et vous ajusterez tout aussi vite.

Le texte de Paolo COELHO renforce une forte conviction. Quand nous sommes en mouvement, les opportunités apparaissent, les contacts se nouent, les idées s'additionnent. Et quand les idées s'additionnent, c'est un projet qui naît. En restant statique, hésitant, rien ne se passe. Il faut s'engager pour réussir.

**Vos initiatives sont déterminantes. Rien ne se produira jamais si vous attendez “ce bon moment”, si vous remettez toujours au lendemain.**

Une idée qui n'est pas mise en œuvre rapidement ne sera plus une bonne idée dans quelques mois. “Il ne faut jamais remettre au lendemain ce que l'on peut faire le jour même” dit le vieil adage.



L'anticipation est concevable. C'est certainement une bonne chose. Mais va-t-on évaluer la qualité d'un entrepreneur à sa capacité de régler tous les problèmes qu'il pourrait potentiellement rencontrer ?

Aller de l'avant, et c'est le sens de la citation de Delphine ERNOTTE, c'est régler les difficultés au fil du temps. Les obstacles vont se dresser sur la route, mais c'est sur la route que l'on va comprendre son marché, ses clients, leurs attentes.

**La meilleure pédagogie, c'est l'action.**

**Gagnez de la confiance en vous mettant en action sans posséder toutes les clés.**

Un saut dans le vide est parfois la meilleure technique ! Soyez raisonnable pour ne pas faire n'importe quoi, n'importe comment, mais acceptez de "vous lâcher", sortez de votre zone de confort pour les projets qui vous tiennent à cœur.

**Le moment idéal n'existe pas ! Il n'y a pas de bon ou de mauvais moment pour se mettre en action. L'attente est à l'opposé de l'action, il faut parfois accepter de prendre les choses comme elles viennent.**

"Quand nous sommes prêts pour que quelque chose de nouveau commence dans nos vies, c'est là que ça commencera". Tiré des quatre lois de la spiritualité indienne.

**Pour renoncer à l'attente, adoptez les attitudes suivantes :**

- **Agissez**, ne remettez pas tous vos plans en permanence à demain. Cela n'aboutira qu'à la fuite de la réussite,
- **Avancer**, il vaut mieux prendre le mauvais chemin que de rester à l'intersection des décisions,
- **Priorisez**, tout n'est pas sur le même plan : il y a l'essentiel et le détail. L'essentiel permet de prendre le départ, les détails se règlent en avançant. Dans l'action, on voit ce qui va et ce qui ne va pas,
- **Oubliez** la notion du risque 0, il n'existe pas. Acceptez l'incertitude.



## VOUS AVEZ CRÉÉ ? ÉLIMINEZ L'INACTION

L'inaction ne concerne pas uniquement ceux qui sont sur le pas de la porte de la création d'entreprise.

Parfois, l'action se confond avec l'agitation : le fait de brasser de l'air ne sert nullement l'atteinte des objectifs, surtout s'ils ne sont pas partagés par une équipe.

L'action est vaine si elle n'est pas orientée par quelques objectifs prioritaires. Chaque pas doit mener dans le bon sens, quel que soit son projet et sa taille.

Quand l'entreprise existe, il faut continuer à agir tout le temps : ne pas agir est une des causes premières de l'échec de l'entrepreneuriat.

### **Nous devons toujours être dans l'action :**

- Développer son portefeuille clients pour ne pas être en difficulté lorsque nous en perdons un, deux ou plus,
- Créer un nouveau produit / service lorsque nous diagnostiquons qu'un de nos produits est en déclin,
- Réagir aux mouvements de la concurrence,
- Recruter de nouvelles compétences,
- Mobiliser notre équipe autour d'objectifs partagés.

La liste n'est pas exhaustive.

Chaque problématique doit être abordée dans une vision d'ensemble.

**Sacrifier le présent au futur guette paradoxalement tous les dirigeants pour peu que les affaires soient bonnes, que l'activité du moment soit soutenue !**

### **Le jour où elles sont moins bonnes, cela génère le plus souvent 2 situations :**

- Un questionnement continu sur ce qui doit être fait, mais qui ne débouche sur aucune décision, aucune action, ce qui peut mettre en péril la pérennité même de l'entreprise,
- La mise en œuvre d'une frénésie d'actions commerciales et/ou de communication qui manque de cohérence, d'impact, et qui coûte très cher au final. L'entreprise consomme de la trésorerie pour rien et n'exploite pas tout son potentiel. La pérennité de l'entreprise est également en jeu.



Travailler par à-coups, c'est le meilleur moyen d'éparpiller ses forces et de laisser la place à ses concurrents.

**Quel que soit le stade de développement de l'entreprise, y compris au stade de la création, l'inaction laisse la place à la concurrence, rend nos projets obsolètes, décourage les bonnes volontés qui nous entourent, nous fait perdre toute crédibilité dans et en dehors de l'entreprise.**

Planifiez le plus rapidement possible des actions concrètes. Une idée est faite pour être suivie d'actions.

Mais comment les définir ?

Avoir un cap, une boussole, définit les actions d'aujourd'hui. On sait mieux ce que l'on doit faire à chaque moment.

*"Tu feras chaque jour quelque chose qui te servira dans un mois, une année, une décennie".*

**Il faut se doter d'une stratégie pour décider et agir.**

Si votre esprit est confus, votre projet sera confus. Vous aurez du mal à prendre les bonnes décisions, à savoir où aller, comment y aller et quand y aller.

Allier DECISION et ACTION en permanence, c'est bien ce continuum qui est la clé du succès.

**Voir plus loin, c'est mieux se diriger au quotidien.**





## DÉCIDER AVANT D'AGIR

**Il faut souligner que selon le cycle de vie de l'entreprise, les motivations de la décision sont différentes :**

- Lors de la création, nous réfléchissons sur le niveau de notre engagement, sur la force de notre idée et de notre différenciation par rapport à la concurrence, au marché sur lequel nous voulons évoluer,
- Au moment de la croissance, ce sont les questions de financement de l'augmentation d'activité, d'amélioration de l'organisation, d'investissement, de définition de nouveaux postes, qui priment,
- Quand la maturité arrive, il est nécessaire de maintenir l'activité, de trouver des axes de diversification, de penser au produit / service d'après pour continuer de progresser,
- Lors de l'amorce du déclin, il faut avoir utilisé la phase de maturité pour créer de nouvelles activités. Si tel n'est pas le cas, il est grand temps de se poser les bonnes questions, sous peine de sombrer dans les difficultés !

**Lors de chaque phase, il est nécessaire d'avoir une stratégie et un plan d'action.**

**Il semble utile de rappeler ce qu'est la stratégie.**

**Elle apparaît pour les uns le privilège des grandes entreprises, utile mais trop compliquée pour les autres, ou encore une gabegie de temps et de moyens. "On sait bien ce qu'on doit faire !".**

Nous pouvons définir la stratégie comme étant :

- La définition d'objectifs prioritaires de moyen / long terme,
- L'évaluation des ressources disponibles ou à trouver (financement, recrutement, alliances, partenaires, fournisseurs, par exemple).



La performance, l'optimisation du potentiel sont au bout de la démarche.

La stratégie commence par la compréhension de la situation interne et externe de l'entreprise en termes de compétences, de ressources, de concurrence et de marchés (surtout).

La stratégie doit être adossée à un plan d'exécutions car elle est destinée à être correctement déployée et pilotée sur le terrain. Elle doit être traduite en actions et en tâches réalistes et repérées dans le temps et complétées par la définition d'un résultat attendu.

#### **Décider, c'est faire face à l'incertitude :**

- La création, l'entrepreneuriat, sont hypothétiques et chaotiques par nature,
- L'agilité est un atout. Être agile, c'est être capable d'envisager un changement de direction et de faire preuve de suffisamment de flexibilité pour le faire sans ralentir. Il faut savoir remettre en cause des méthodes, des outils.

#### **Il faut être pragmatique et se poser des questions de bon sens :**

- De quels investissements ai-je besoin ?
- Quand ?
- Avec quelles ressources financières et humaines ?
- Devrais-je former ou recruter ?
- Interrogez vos fournisseurs, comment voient-ils l'avenir, quels sont leurs objectifs ?

Enfin, regardez la concurrence (mais pas trop !).



## PENSEZ À LA FOIS COURT TERME ET MOYEN TERME

**Le continuum DECIDER-AGIR pousse à penser le court et le moyen terme, voir le long terme, en même temps.**

**Un autre continuum est possible : VISION-STRATEGIE-TACTIQUE.**

La Vision, c'est le long terme, c'est la capacité à se projeter plus loin, à imaginer un futur, à rêver !

La Stratégie, c'est le moyen terme, c'est notre feuille de route, elle est datée.

La Tactique, c'est le court terme, le réglage au fil de l'eau, les opportunités à saisir.

**La vision apporte au dirigeant une force incroyable : c'est parce que l'on voit à long terme que l'on peut bien décider à court-terme :**

- Si le long terme, c'est l'international, on se met à l'anglais dès aujourd'hui,
- Si le long terme, c'est devenir l'expert (ou l'un des experts) de son marché, on mise sur la formation en continue,
- Si le long terme, c'est de transmettre ou de vendre son affaire, on pense processus, organisation, autonomie des équipes, sans attendre.

Quand la stratégie et le plan d'action sont définis et mis en œuvre sur le terrain, il est nécessaire de détecter, le plus tôt possible, les écarts de trajectoire (chiffre d'affaires, rentabilité, satisfaction clients, pourcentage d'affaires gagnés...).

Le plan d'action est révisable, "on peut être amené à serrer les boulons", on analyse et on corrige dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

La stratégie elle-même et les hypothèses peuvent être discutées. Il faut toujours être en mesure de maîtriser l'activité et de s'améliorer.

**Toute l'entreprise doit se sentir concernée.**

Toute votre équipe, quelle que soit sa taille, doit être actrice de votre plan, être associée à la feuille de route, sous peine de se sentir ballottée par les événements. La coopération s'initie dès la définition de la stratégie. Pour réussir, tout dirigeant doit accéder au besoin de confiance et de participation de ses salariés.

**Piloter, évaluer, c'est non seulement repérer très rapidement les évolutions imprévues, c'est être aussi capable de remettre en cause ses plans.**



Par exemple, une large majorité des startups qui réussissent pivote au cours de leur première année, c'est-à-dire qu'elle change de modèle économique, de produit ou de marché.

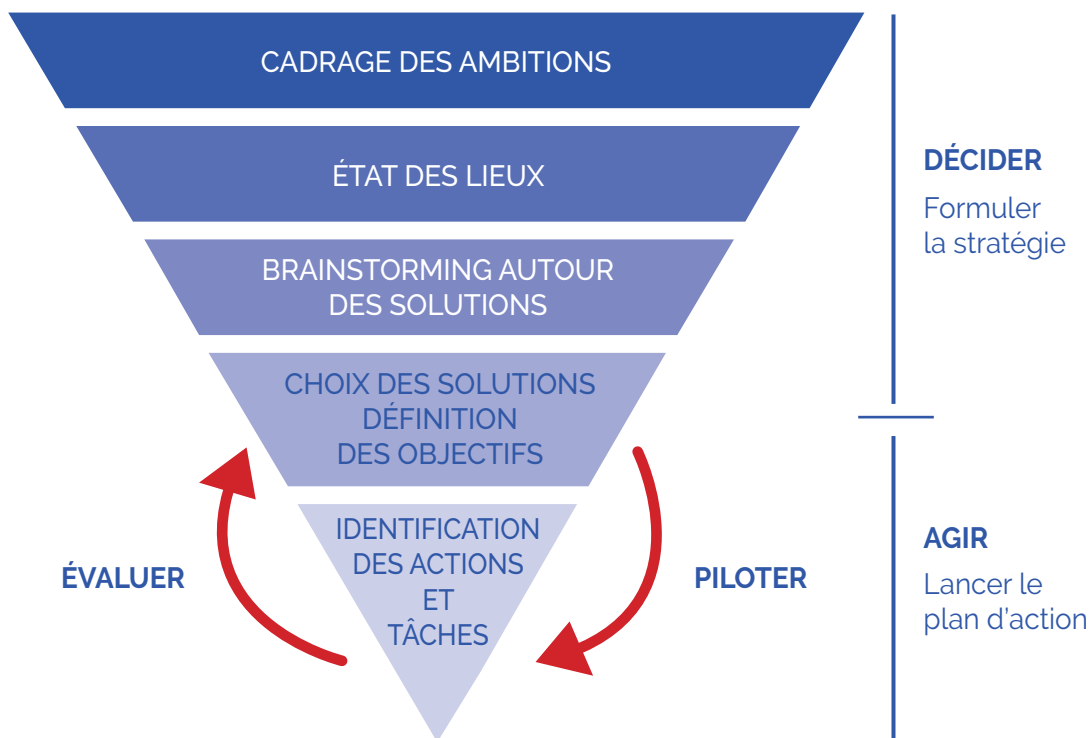
Il faut sans cesse être à l'écoute de nos clients, prendre le temps de comprendre leurs besoins, leurs attentes, qui ne cessent de se modifier. Rien n'est acquis, rien n'est gravé dans le marbre. "Comme les cow-boys, il est préférable de ne pas dormir sur ses deux oreilles !".

Ainsi les entreprises les plus performantes sont attentives à tout ce qui peut modifier leur(s) marché(s) : campagnes de communication des concurrents, arrivées de nouveaux acteurs, développements des technologies.

Mais, surtout, elles sont plus habituées à changer souvent et sont plus promptes à s'adapter, à accompagner leurs clients, avec des collaborateurs impliqués.

**Plus réactives, plus agiles, elles absorbent mieux les chocs.**

En résumé, la démarche stratégique c'est :





## TRANSFORMEZ VOTRE STRATÉGIE EN ACTIONS

Passer de la stratégie à l'action, au concret, au terrain, n'est pas aisé. Beaucoup d'entreprises échouent ou n'optimisent pas la quintessence du plan.

**“Ce qu'il y a de bien avec la théorie, c'est que ça réussit tout le temps !”. La pratique est semée d'embûches.**

Comment, dès lors, mener à bien l'exécution de la stratégie ?

**Il faut recourir à la simplicité et au pragmatisme :**

- La stratégie doit être claire et accessible par l'ensemble des salariés,
- Mais elle ne peut pas se résumer en quelques phrases et quelques punchlines.

**Une bonne exécution, c'est une stratégie comprise et appliquée sur le terrain.**

**Les 5 leviers pour réussir la transformation de sa stratégie en actions sont :**

### **1 Un nombre d'objectifs stratégiques limité**

Trois à cinq objectifs primordiaux sont plus faciles à communiquer et à mettre en œuvre. L'entreprise peut concentrer ses efforts et ses ressources sur les points les plus importants.

Les premiers résultats atteints créent l'enthousiasme et encouragent à continuer.

### **2 Des échéances à moyen terme**

La vision, ainsi que la stratégie ultime de l'entreprise, prennent souvent des années (conquérir plusieurs marchés, installer une marque, devenir un acteur reconnu...).

Des objectifs stratégiques fixés pour 24 à 36 mois maximum rendent le chemin de l'entreprise concret, factuel et relient le moyen terme à un temps plus long.

### **3 Une équipe alignée**

Elle partage les mêmes priorités stratégiques, connaît le chemin et ne travaille pas en silo (par fonction, par service ou par unité). Pour cela, il faut fédérer, communiquer en interne sur l'avancement du plan. Planifiez des temps de réunion. Dans ces moments, vous pourrez identifier les nœuds, les conflits mais aussi le niveau d'adhésion à la marche en avant.

Vous pourrez alors avoir les bonnes informations, au bon moment, pour ajuster la stratégie. Vous aurez aussi l'occasion de remercier, d'encourager, de responsabiliser vos collaborateurs.





#### 4 Des choix clairs et tranchés

Les conflits et les difficultés surgissent dans toute organisation. Votre équipe appréciera votre capacité à prendre en compte les aléas de l'exécution. Vous serez donc amené à faire des choix, à accepter que certaines actions soient reléguées au second plan ou au contraire à les maintenir malgré les plaintes.

L'entreprise qui réussit est pilotée par un dirigeant solide. N'hésitez pas à trancher, votre équipe a besoin d'informations, d'instructions concrètes et claires. Pour être efficace, il ne faut pas être vague dans ses intentions.

#### 5 S'affranchir du quotidien

- Sortez de votre entreprise,
- Allez à la rencontre de vos clients et fournisseurs,
- Fréquentez les salons, les séminaires professionnels, les groupements d'entreprises,
- Aérez-vous l'esprit, lisez, inspirez-vous d'autres métiers,
- Faites-vous accompagner.

"Ne restez pas dans votre bocal". Prenez de la hauteur. Tout le monde le pense, peu d'entrepreneurs le font dans la durée.

Si vous n'avez pas comme règle de lever régulièrement la tête, rien ne se passera !

**Pris par le quotidien, les premiers rendez-vous qui sautent sont souvent ceux que vous avez pris avec vous-même pour réfléchir à votre développement et aux actions à mener.**

N'arrêtez pas de penser à l'avenir, anticiper les transformations, construisez le futur.



## CONCLUSION : ENTRER EN ACTION

**Entrer en action est un mélange d'audace, de pragmatisme, de gestion de processus. Et de bon sens.**

Il s'agit de miser sur soi mais aussi sur les autres. En vous mettant en mouvement, vous testerez, vous apprendrez, vous appliquerez.

*"Je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends".*  
Nelson Mandela.

Une idée est faite pour être suivie d'une action. Une action concrète dans la continuité de votre idée vous donnera envie de continuer. Une action en appellera une autre.

N'attendez pas ! Vous remettrez rapidement en cause l'essence même de votre projet.

Ne vous perdez pas dans les détails, ils se règlent sur le chemin.

**La création d'entreprise, c'est d'abord de l'engagement, de la ténacité, une idée forte.**

**Pour continuer d'entreprendre, il faut réunir 3 ingrédients : l'effort, la stratégie et l'action.**

Je vous souhaite de concrétiser vos idées en un projet qui vous ressemblera.

**Qui sait où vous mènera la magie de l'action ? Seul.e ou accompagné.e ?**

*"Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible".*  
Antoine de SAINT EXUPERY



**Jacky Vagnoni**

De la stratégie à l'action

[jacky@tarmac.cool](mailto:jacky@tarmac.cool)

[www.tarmac.cool](http://www.tarmac.cool)

#construirelefutur

Depuis 30 ans, je mène des missions de développement en PME. J'ai rencontré et travaillé avec de nombreux dirigeants, tous secteurs d'activité confondus, avec rigueur et pragmatisme, prise de hauteur et prise en compte du stade de développement de l'entreprise.

Je suis animé par un crédo **"rien ne sert de bâtir des stratégies géniales si elles ne sont pas opérantes"**.

Si la vision, le choix de la direction permettent de fixer les objectifs stratégiques, c'est l'exécution du plan d'action qui compte, c'est la clé. C'est le continuum DECIDER-AGIR qui permet d'ajuster vos projets et de corriger la trajectoire.

Depuis plusieurs années, mon offre en conseil s'est digitalisée et permet :

- Un cadre formalisé et partagé, adapté à l'agenda du dirigeant de PME,
- Une collaboration de proximité, en présentiel, à distance, quel que soit le lieu de votre implantation.

Ma démarche a pour but de clarifier vos projets, en maîtriser l'exécution, pour que vous gardiez le plaisir d'entreprendre.