

DEVENEZ LE STRATÈGE DE VOTRE ENTREPRISE

**Les 8 forces qui transforment
le dirigeant d'exécutant en
stratège !**

**et son entreprise
en structure organisée,
capable d'évoluer dans la clarté.**

**Un concentré
de conseils
immédiatement
actionnables !**



TARMAC
C O N S E I L

www.tarmac.cool

Dans l'univers de la PME, le bruit est permanent : urgences, pressions financières, choix d'investissement, tensions des marchés, émotions, contradictions...

Vous dirigez votre entreprise au quotidien la tête dans l'opérationnel, dans les urgences, dans les décisions à prendre rapidement.

Et pourtant, une question revient souvent, parfois en sourdine : “Est-ce que je pilote vraiment une trajectoire, est-ce que je sais vraiment où je vais... ou est-ce que je subis chaque situation ?”

À force d'intuitions, de solutions court terme et de surcharge mentale, la stratégie est floue, si elle existe, elle est coûteuse en énergie pour l'appliquer et difficile à tenir dans le temps.

Dans ce contexte, votre capacité à prendre du recul et à faire des choix clairs deviennent des actifs stratégiques majeurs. Ils sont souvent négligés.

Cet Ebook présente les 8 forces qui transforment le dirigeant d'exécutant en stratège, et son entreprise en structure organisée, capable d'évoluer dans la clarté.

Redevenez le stratège de votre entreprise !



SOMMAIRE

Les 4 mythes	page 4 et 5
Le syndrome du rétroviseur	page 6 et 7
L'effet cascade de la clarté	page 8
La dette stratégique	page 9 et 10
La solitude stratégique	page 11 et 12
La méthode soustractive	page 13 et 14
Ralentir pour aller bien	page 15 et 16
Le syndrome du super-héros	page 17 et 18
Pour aller plus loin !	page 19

LES 4 MYTHES

Libérez le vrai potentiel de votre entreprise.

Pourquoi des entreprises grandissent plus vite, alors qu'elles font la même chose que vous ?

Elles ont cassé 4 mythes limitants.

Mythe 1 : « Mon business est unique, personne ne peut me conseiller »

Vous avez besoin d'une démarche cohérente, structurée et adaptée à vos enjeux, au-delà du simple conseil métier.



Formalisez quelques priorités (marché, offre, modèle économique) et confrontez-les avec un regard externe pour challenger vos premières pistes.

Mythe 2 : « Rien n'est prévisible, je gère au jour le jour »

Sans vision, vous êtes condamné à l'improvisation permanente. Les entreprises qui durent pilotent à la fois le court et le moyen-long terme. Sinon, elles stagnent, puis elles régressent.



Définissez 2/3 objectifs à 12-24 mois et déclinez-les en jalons trimestriels. Même si tout ne se passe pas comme prévu, vous aurez un cap clair pour ajuster vos décisions.

LES 4 MYTHES

Mythe 3 : « Je n'ai pas de plan, mais j'ai une idée en tête »

Une idée non écrite reste un souhait, elle n'est pas partageable. Pour mobiliser vos équipes et vos partenaires, vos intentions doivent être lisibles, vos actions programmées et suivies dans le temps.



Écrivez votre projet en une page : vision, objectifs (2 à 3), ressources (existantes ou à trouver), délais. Partagez-le et révissez-le régulièrement.

Mythe 4 : « J'ai lancé des actions, ça finira bien par payer »

L'action sans mesure mène à la dispersion, à l'enlèvement. Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas. Seuls les indicateurs vous disent si vous progressez.



Choisissez 3 à 5 indicateurs clés (CA, marge, nombre de projets en cours, taux de conversion, satisfaction clients...) et suivez-les chaque mois pour orienter vos décisions et ajuster vos efforts.

Déconstruire ces mythes est une étape clé vers l'atteinte d'une croissance poursuivie.

Libérez le vrai potentiel de votre entreprise.

Quel(s) Mythe(s) devez-vous casser pour faire grandir votre entreprise ?

LE SYNDROME DU RÉTROVISEUR

Le mouvement, même imparfait, nourrit la confiance.

Mettre de l'avenir dans chacune de ses décisions ou comment éviter le syndrome du rétroviseur ?

Si vous prenez des décisions uniquement fondées sur le passé, vous conduisez en regardant dans le rétroviseur.

Pendant que vous analysez le passé pour prendre les décisions d'aujourd'hui, vos concurrents inventent l'avenir.

Intégrer systématiquement une vision prospective dans chaque décision, même opérationnelle, distingue les entreprises qui survivent seulement de celles qui prospèrent sur leur marché.

C'est adopter un état d'esprit. Subir, c'est réagir, souvent trop tard. Construire, c'est agir avec intention, initier le mouvement plutôt que le suivre.

C'est une volonté de déterminer le quotidien non pas comme une série de problèmes à résoudre, mais comme des étapes pour atteindre des objectifs identifiés comme stratégiques.

C'est refuser la dictature de l'urgence pour donner la priorité à la vision. C'est se poser la question : "*Si on faisait autrement ? Si on pensait plus loin que l'échéance du trimestre* " ?

Comment imaginer l'avenir, y croire, et surtout... s'y tenir ?

Le pire est de rester immobile.

LE SYNDROME DU RÉTROVISEUR



Prenez rendez-vous avec vous-même.

Vous décidez du meilleur moment de la semaine, et vous inscrivez dans votre agenda une plage de quelques heures, répétée pour l'année.

Ce moment doit être sanctifié ! Utilisez ce temps pour écrire, pour aller sur un salon, pour rencontrer vos meilleurs clients...



Écrivez quelques phrases.

Une note vocale, un mapping...

L'important, c'est de formaliser une pensée, une intuition, un cap. Écrire, c'est se projeter vers une situation souhaitée.



Passez à l'action.

Même sans plan parfait, choisissez 2 ou 3 initiatives prioritaires. Faites les premiers pas, vous ajusterez en chemin.



Faites-vous challenger.

Seul, on peut tourner en rond. On ne sait pas vraiment par quoi commencer. Un regard extérieur vous aide à y voir plus clair, à élargir vos perspectives, à rester aligné dans le temps.

Êtes-vous victime du syndrome du rétroviseur ? Vous êtes-vous posé régulièrement la question de l'avenir de votre entreprise ?

L'EFFET CASCADE DE LA CLARTÉ

Un cap stratégique qui facilite la prise de décision au quotidien.

La clarté aligne les choix et les décisions sur une trajectoire évidente, chasse les hésitations, et élimine la paralysie dans l'action.

Pourquoi parle-t-on d'un "effet cascade" ?

Une vision stratégique explicite agit comme une boussole pour vous et votre équipe, elle réduit naturellement la complexité à chaque niveau d'exécution.



Les bénéfices concrets sont réels :

Les conflits et les malentendus diminuent, un cadre de référence commun existe pour prendre des décisions.

Les collaborateurs prennent des initiatives et des décisions cohérentes, ils comprennent la vision globale.

Une vision structurée réduit l'éparpillement et l'épuisement, vous êtes centré sur les priorités.

À tout moment, vous avez la capacité d'écarter les actions qui ne contribuent pas aux objectifs.

La clarté stratégique agit comme un filtre naturel qui évite de réévaluer constamment chaque opportunité.

Votre projet est-il suffisamment clair pour être partagé avec votre équipe ?

LA DETTE STRATÉGIQUE

Un choix facile d'aujourd'hui est une dette qui devra être remboursée demain, avec intérêts.

Éluder un recrutement, un investissement, dire OUI à toutes les opportunités, se dérober dans des dossiers à enjeux, créent une dette stratégique.

La dette technique est un concept clé dans le développement logiciel.

Il s'agit du coût futur engendré par des choix techniques rapides ou provisoires faits aujourd'hui.

On emprunte des raccourcis en sacrifiant la qualité. La note finira par être salée.

Reporter un recrutement clé, c'est une économie, mais, rapidement, c'est une équipe désorganisée, une perte de compétitivité et de croissance.

Dire OUI à tous les clients, c'est un chiffre d'affaires qui progresse, mais, parfois, une dépendance accrue ou un temps négligé pour la réflexion à d'autres opportunités plus prometteuses.

Garder une organisation artisanale, c'est le confort de la routine, mais un blocage certain dès que l'entreprise grandit.

LA DETTE STRATÉGIQUE

Les choix les plus exigeants, structurer, investir, apparaissent coûteux, mais permettent un futur plus simple et plus fluide.



Clarifier la stratégie et dire NON à certains marchés qui nous banalisent.



Investir dans des outils et des process qui demandent d'abord de la formation et de l'apprentissage et qui font gagner un temps précieux ensuite.



Construire une marque employeur forte qui attire les meilleurs profils quand l'entreprise décide de recruter.

Le moyen et long terme n'est pas une utopie, c'est un choix pragmatique. Il réduit la complexité, donne de la visibilité, crée de la sérénité.

Quelle décision commode d'aujourd'hui pourrait coûter cher à votre entreprise demain ?

LA SOLITUDE STRATÉGIQUE

S'isoler pour mieux diriger.

De nombreux dirigeants se laissent piéger par l'obligation d'être constamment disponibles.

Sans cesse sollicités par des urgences, ils perdent de vue le principal : la nécessité de prendre du recul sur leurs affaires et leurs projets.

Cette approche nuit considérablement à la pérennité de leur entreprise, car elle entrave le temps consacré à l'élaboration d'une stratégie solide.

Votre valeur ne se mesure pas à votre capacité à résoudre les problèmes du quotidien et à assurer le bon déroulement des opérations.

Le véritable rôle d'un dirigeant consiste à envisager l'avenir, à anticiper les tendances et à faire des choix.

Vous devez être à la tête de votre entreprise, pas dans votre entreprise.

Pour cela, vous devez instaurer délibérément des moments d'inaccessibilité.

LA SOLITUDE STRATÉGIQUE

Pratiquez la "solitude stratégique" !

Paradoxalement, c'est en se retirant temporairement des opérations quotidiennes que vous devenez le plus indispensable pour votre organisation.



C'est la clé pour penser, anticiper et décider.

La solitude stimule la pensée profonde et la créativité,

Offre l'opportunité de s'éloigner du brouhaha quotidien,

Développe une pensée systémique pour comprendre les choses comme un ensemble interconnecté, plutôt que comme des éléments isolés.

Vous serez disponible pour apporter un appui externe aux parties prenantes (collaborateurs, partenaires, fournisseurs).

Vous gagnerez une meilleure maîtrise de votre pilotage et une connexion continue à vos objectifs stratégiques.

Arrêtez de confondre "être occupé" avec "être productif".

Et si vous bloquez la première plage de réflexion dans votre emploi du temps ?

LA MÉTHODE SOUSTRACTIVE

Le “plus, c’est mieux” ne sert pas votre stratégie, ni votre agenda, ni la charge mentale supplémentaire qui va avec !

Des projets, des options, des initiatives, le dirigeant en accumule dans le but d’améliorer sa marche en avant.

Nouveaux produits, nouvelles cibles, croissance externe, recrutement...

L'accumulation peut rapidement engendrer une complexité paralysante, une charge mentale qui nuit à la prise de décision et à l'exécution des tâches essentielles.

En s’engageant sur plusieurs fronts simultanément, le dirigeant se retrouve débordé, incapable de définir le cap à tenir pour son entreprise.

Ce foisonnement conduit aussi à une dispersion des ressources.

À force de saupoudrer son temps, il ne prend que des demi-décisions qui produisent des demi-effets, qui coûtent cher au final.

La méthode soustractive est un levier puissant pour renforcer la clarté stratégique et améliorer la performance.

LA MÉTHODE SOUSTRACTIVE

C'est en réduisant votre champ d'action et en vous concentrant sur quelques priorités stratégiques que vous retrouverez votre pouvoir décisionnel.



Savoir rentrer en stratégie :

Clarifier vos priorités et concentrer vos efforts sur ce qui compte vraiment.

Réorienter vos ressources vers les activités à plus forte valeur ajoutée.

Simplifier par soustraction allège la charge mentale, permet de décider plus rapidement.

Communiquer la vision stratégique et obtenir l'adhésion des parties prenantes, de votre équipe pour commencer.

Savoir éliminer des initiatives non essentielles pour tenir le cap dans la durée.

Plutôt que de chercher à ajouter toujours plus, il est souvent plus pertinent de retirer, de renoncer, et de se concentrer sur l'essentiel.

Qu'allez-vous engager pour diminuer votre charge mentale et rendre les décisions plus faciles ?

RALENTIR POUR ALLER BIEN

Et si "Aller vite" n'était plus un avantage compétitif ?

Il y a quelques mois, j'ai lu le livre de **Cal NEWPORT** intitulé **SLOW PRODUCTIVITY** (édition Alisio).

L'idée centrale est une réflexion à ce que signifie "être efficace", notamment pour ceux dont le travail consiste à penser pour gagner leur vie : ingénieur, consultant, comptables, tous les employés de bureau d'une manière générale.

Cette réflexion rejoint le mouvement dit slow qui tient ses origines d'Italie et initié par Carlo Petrini .

Depuis, cette notion est transposée au management. Le slow management est apparu.

Comme son nom l'indique, le principe est de ralentir le rythme.

Il s'agit de privilégier la qualité sur la quantité, une cadence plus soutenable dans le travail et d'éviter les mécanismes qui mènent à la perte de sens et à l'épuisement.

Je propose un pont entre stratégie et le mouvement slow.

Le "plus, c'est mieux" ne sert pas la stratégie du dirigeant, ni son agenda, ni la charge mentale supplémentaire qui va avec !

Des projets, des options, des initiatives, le dirigeant en accumule dans le but d'améliorer sa marche en avant : nouveaux produits, nouvelles cibles, croissance externe, recrutement...

RALENTIR POUR ALLER BIEN

L'accumulation peut rapidement engendrer une complexité qui nuit à la qualité de la décision et à l'exécution des tâches essentielles.



Plutôt que d'aller vite, il faut aller bien. Et si votre entreprise ralentissait pour performer ?

Prendre le temps de décider pour éviter les décisions réactives et suivre l'exécution des objectifs prioritaires, se concentrer sur l'essentiel.

Favoriser l'écoute, le développement des compétences, la qualité des relations.

Innover en créant des espaces de réflexion, des moments pour expérimenter sans la pression du court terme.

Alléger la complexité en réduisant les process inutiles, libérer du temps de management pour être au plus près des collaborateurs.

Construire sur le moyen-long terme, viser la pérennité plutôt que la croissance rapide à tout prix.

Ralentir, c'est réduire les erreurs et augmenter la qualité des décisions.

Quelles initiatives pouvez-vous prendre tout de suite pour ralentir et faire que votre entreprise aille mieux ?

LE SYNDROME DU SUPER-HÉROS

Comprendre pourquoi vouloir tout faire seul peut mener à l'échec !

**L'entrepreneur peut être tenté de tout gérer lui-même, sans demander d'aide, sans déléguer, sans s'entourer.
C'est le syndrome du super-héros.**

Une grande implication et une forte volonté peuvent pourtant devenir un piège pour la réussite du projet.

Beaucoup d'entrepreneurs, surtout au démarrage, pensent qu'ils doivent être tout à la fois : le dirigeant, le comptable, le commercial, le créatif, le community manager et le meilleur technicien.

Derrière cette posture se cache souvent le coût *“en faisant moi-même ça coûtera moins cher”* !

La peur de perdre le contrôle, la difficulté de faire confiance, ou encore la croyance que son business est spécifique et que personne ne peut nous aider, sont d'autres freins à la réussite.

Vouloir tout contrôler mène rapidement à l'épuisement, à des erreurs stratégiques ou opérationnelles, et à une perte de vision du long terme.

Faire seul, c'est se tromper d'enjeu.

LE SYNDROME DU SUPER-HÉROS



Le multitâche, c'est l'éparpillement de la concentration, c'est oublier de focaliser sur l'essentiel.

L'absence de stratégie, c'est l'isolement décisionnel, l'absence de confrontation d'idées, de conseils ou de points de vue extérieurs.

Il en résulte une croissance limitée, un chemin qui mène tout droit à la démotivation, à la fin du plaisir d'entreprendre, aux désillusions.



L'entrepreneur n'est pas partout, il est à la tête de son projet :

Il a un cap, il sait où il veut aller.

Il choisit les personnes qui vont l'y aider et trouve les ressources pour l'y emmener.

Il donne la bonne impulsion sans tout faire lui-même.

À chaque étape de son développement, l'entrepreneur doit faire ce qui compte vraiment pour atteindre ses objectifs prioritaires.

Il doit savoir éliminer l'accessoire.

Vous n'êtes pas un super-héros. Êtes-vous sûr de pouvoir mener seul votre projet ?

La PME est mon terrain d'intervention naturel.

Après avoir accompagné de nombreux dirigeants, un constat revient :

- ce ne sont pas les sujets à traiter qui manquent,
- mais le temps, la clarté et l'espace pour décider.
- Le quotidien prend toujours le dessus,
- Les décisions structurantes sont repoussées.

Dans une entreprise, tout se joue dans un enchaînement simple : décider et agir dans la durée.

Après 30 années d'expériences entrepreneuriales en BtoB, je suis au côté du dirigeant pour :

- Penser clair quand tout s'accélère.
- Faire des choix dans des contextes incertains.
- Transformer les décisions en actions concrètes.

Je suis pragmatique, opérationnel et orienté résultats.

Jacky Vagnoni

Je vous propose un premier échange pour y voir plus clair ! Sans engagement.

Il suffit de m'écrire : jacky@tarmac.cool