

21P IBD :

Une méthodologie unique pour construire des plans de développement commercial international efficaces

Une autre *Inside Story*
par Alexander Serre

Mai 2021

ANALYSE – De nouveaux outils sont nécessaires pour aider à créer, mettre en œuvre et ajuster des plans de développement ambitieux sur des marchés en constante évolution.



Vous trouverez ci-dessous l'histoire de la façon dont certains modèles commerciaux, concepts, techniques et méthodologies m'ont influencé, m'ont inspiré et ont finalement été intégrés dans ce qui est maintenant ma méthodologie **21P International Business Development (IBD)**.

Tout a commencé il y a plusieurs décennies lorsque, en tant que vendeur, j'essayais de comprendre comment augmenter les ventes. J'avais des intuitions sur ce que je devais faire, mais il n'y avait pas de véritable structure ou modèle à ma disposition à ce moment-là. Juste quelques cours de formation à la vente. Pour moi, vendre était instinctif et la quête de la satisfaction client semblait être une bonne ligne directrice à l'époque.

Après avoir été impliqué dans les ventes internationales pendant plus de 10 ans, j'ai décidé qu'il était temps d'apprendre quelle était la « bonne » façon de vendre, et j'avais besoin d'en apprendre davantage sur les affaires en général, alors je me suis lancé dans un MBA américain.

Au cours de cette formation, j'ai commencé à m'initier au Marketing et j'ai été frappé par la pertinence du modèle **4P Marketing Mix**. C'était simple mais décrivait très bien ce que j'avais rencontré dans mon expérience professionnelle jusque-là. Le marketing a été expliqué comme étant une combinaison de Produit, de Place, de Prix et de Promotion, complétant parfaitement la fameuse définition du marketing de Neil Borden comme « mettre le bon produit, au bon endroit, au bon moment et au bon prix ».

Ensuite, j'ai découvert le modèle des **5 Competitive Forces** de Michael Porter qui expliquait comment les forces concurrentielles interagissent sur un marché avec les menaces des produits de substitution et des nouveaux entrants, affectant le positionnement des fournisseurs et leurs prix respectifs. De plus, selon l'industrie et la technologie, le pouvoir de négociation pourrait être entre les mains du client ou du fournisseur. En tant que vendeur, j'étais particulièrement intéressé par les moyens de faire basculer le pouvoir de négociation des clients vers les fournisseurs.

Mon MBA m'a finalement ouvert la porte vers l'industrie automobile, l'automobile étant l'une de mes passions. Au début de ma nouvelle carrière dans l'industrie des composants automobiles, j'ai appris qu'il s'agissait de l'une des industries les plus compétitives et les plus impitoyables, que ce soit dans les fournitures OEM aux constructeurs automobiles ou le marché des pièces de rechange.

Et ici, j'ai appris le pouvoir des marques. J'ai eu la chance de travailler avec plusieurs marques aux perceptions très différentes en même temps. En Europe, Bendix et Jurid étaient les leaders du marché, tandis qu'Autolite était un challenger des marques bien établies Champion, NGK et Bosch. Être leader le matin et travailler comme challenger l'après-midi m'a permis de comprendre les différentes stratégies à mettre en œuvre, selon la perception de votre marque et de vos produits.

Mon patron de l'époque m'a présenté la matrice du **Boston Consulting Group** (BCG), où les produits et services sont définis comme des étoiles, des vaches à lait, des chiens ou des points d'interrogation, en fonction de leur position sur les opportunités de croissance du marché par rapport au graphique des parts de marché. Bendix était une excellente vache à lait et Autolite était très certainement un point d'interrogation.

Alors que je préparais un business plan pour la pénétration de la marque Autolite en Europe, j'ai entendu parler de la **SWOT analysis**. Encore une fois, un modèle simple qui permet de décrire les projets de développement en termes de forces, faiblesses, opportunités ou menaces perçues ou connues de l'entreprise, de la marque, du produit ou du service. J'ai réalisé que l'analyse SWOT pour Autolite était complètement différente de celle pour Bendix.

La qualité d'un produit étant une composante fondamentale de la « vendabilité » d'un produit, je me suis de plus en plus intéressé aux techniques de production. En étroite collaboration avec nos centres de production, en particulier l'usine de bougies d'allumage de Treforest au Pays de Galles, j'ai découvert de nouvelles techniques et modèles tels que

- **Six Sigma**, une méthode de gestion structurée visant à améliorer la qualité et l'efficacité des processus.
- **Total Quality Management** (TQM) calculs intégrés du coût de la non-conformité.
- Le livre « Le système qui va changer le monde » de James P. Womack, Daniel T. Jones et Daniel Roos, qui décrit des concepts tels que la **Lean Manufacturing** et le **Toyota Production System**.

Le **Toyota Production System** s'est à nouveau concentré sur des modèles simples pour améliorer la productivité tels que **Kaizen** (amélioration continue), Kanban (Just in Time et lean production), **Poka-yoke** (un dispositif anti-erreurs), les **5S** (gestion du lieu de travail) et les **5 Pourquoi** (détermination de la cause d'une défaillance).

Entre-temps, les 4P initiaux sont devenus « officiellement » les **7P** avec l'ajout de Personnes, de Processus et de Preuves physiques.

Mais il y avait encore un élément clé qui semblait manquer dans tous ces modèles qui concernaient la stratégie, la vision et la tactique comme faire l'inattendu et prendre ses concurrents par surprise. Ce sont des éléments importants qui ont fait partie intégrante de l'instinct qui a façonné certains de mes projets les plus ambitieux et réussis.

L'explication est venue en lisant le livre d'Edward de Bono " Pensée latérale ". Aujourd'hui, les termes de pensée créative et latérale ont été largement remplacés par « **Penser hors de la boîte** ou Pensez autrement », mais le pouvoir de pouvoir visualiser des situations en les regardant sous des angles différents et parfois nouveaux est un don bien réel. L'**empathie** est une autre compétence importante qui permet de voir le monde à travers les yeux des autres, et pas seulement les siens.

Avec la révolution du marketing numérique, de nouveaux termes sont apparus tels que l'**expérience client** ou le parcours client. Il s'agissait de nouveaux termes pour ce que les vendeurs faisaient depuis des décennies auparavant. Mais le marketing numérique, et en particulier les médias sociaux, a également apporté avec lui non seulement de nouveaux outils de vente et de communication, mais aussi de nouveaux outils d'analyse des ventes.

Ces résultats peuvent ensuite être introduits dans un CRM, ce qui permet de comprendre plus précisément les **profils clients** ou personas, et de mieux répondre à leurs besoins communs. Ces critères passent ensuite par le processus de **l'entonnoir de vente** (Découverte, Intérêt, Décision puis Action) et amélioreraient non seulement les ventes et aussi la rentabilité.

21P IBD

Ainsi, au fil du temps, avec les outils mentionnés ci-dessus et ma propre expérience, j'ai conçu mon propre modèle **21P International Business Development (IBD)** et l'ai utilisé dans chaque nouveau défi que j'ai rencontré.

Et cela a fonctionné à chaque fois dans des cas très différents, comme pour :

- Une nouvelle stratégie de vente menant à une JV dans l'industrie automobile
- La création d'un service informatique révolutionnaire basé sur le Cloud
- La création de plans de développement originaux pour des produits « me too » dans la distribution de métaux techniques, outils manuels et électriques,
- Des nouveaux services financiers
- Le développement d'une technologie révolutionnaire en biosciences.



A unique methodology for building efficient International Business Development plans. It is used to create, implement, and adjust ambitious development plans in markets that are in constant evolution.

Inspired and influenced by a certain number of business models, concepts, techniques, and methodologies: 4P & 7P Marketing mix, Michael Porter's 5 Competitive Forces model, Boston Consulting Group (BCG) matrix, SWOT analysis, Six Sigma, Total Quality Management (TQM), Toyota Production System: Kaizen, Kanban, Poka-yoke, 5S and 5 Whys, Lateral thinking, Customer Experience and Personas, CRM, Sales Funnel process, etc.

P	Key elements	Description	Strategy	Sales	Marketing	Communication	Supply Chain Management	HR Management	Finance
1	Principles	Company/corporate values, mission statement, guidelines	✓	✓	✓	✓		✓	
2	Product	or Service. Portfolio or range. Segmentation	✓	✓	✓	✓	✓		
3	Patents	Technologies & IP management	✓	✓	✓	✓			✓
4	Pains	Solve customer problems		✓	✓	✓			
5	Proposal	USPs, samples, training, warranties, CRM, sales funnel		✓	✓	✓	✓		
6	Position	Leader, challenger, me too, niche, value for money, branding	✓	✓	✓	✓	✓		
7	Paradigm	Profound change. Novel, out of the box approach or concept	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
8	Price	Strategy & structure geographically. Elastic. Glass ceiling	✓	✓	✓	✓	✓		✓
9	Place	Main, entry and target markets.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	Penetration	How? With whom? Direct sales force? Channels?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	Partners	Distributors/agents, commissions, up/down stream, suppliers	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	People	Team profile, values, recruit, train, motivate, teamwork	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	Promotion	Strategy of awareness, communication, tools, channels	✓	✓	✓	✓			✓
14	Proof	of principle or concept. Prove what can be done. Trust		✓	✓	✓			
15	Process	Produce or subcontract/resell? warranty, stocks, logistics	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	Packaging	Image, perceived value, re-usable, recyclable, cost		✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	Plan	Integrated S.M.B.C plans, timing, targets, milestones	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18	Projections	Vision, forecasts, scenarios, market perspectives, projects	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19	Priorities	Focus, sequence, roll out. Don't bite off more than ...	✓	✓	✓	✓	✓		
20	Profit	Income, cash, cashflow, break-even, dividends, cost analysis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21	Performance	KPIs: measure the right indicators and track progress		✓	✓		✓		✓

Jusqu'à présent, mon modèle **21P IBD** a fonctionné à chaque fois. Il intègre et interconnecte différents domaines d'activité tels que :

- La stratégie,
- Les ventes,
- Le marketing,
- La communication,
- La gestion de la chaîne d'approvisionnement,
- Les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication),
- La finance,
- La gestion des équipes.

J'attends avec impatience la prochaine opportunité d'utiliser ma méthodologie sur un nouveau défi !

Lisez d'autres **Inside Stories**.