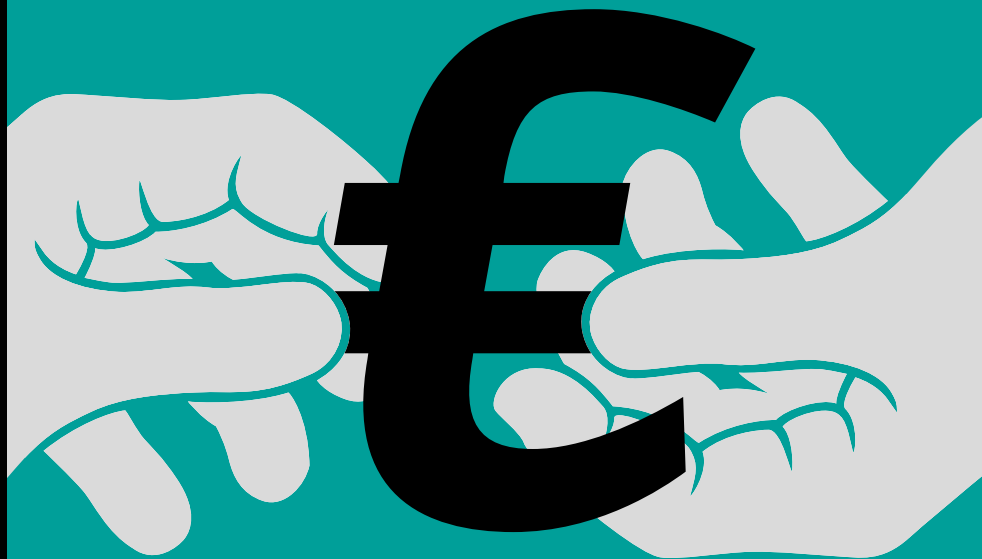


MANIFESTE

GAGNER SANS IDÉES GRATUITES

La stratégie commerciale gagnante
du designer entrepreneur

12 ÉTAPES POUR RÉUSSIR



Blair Enns

Traduction et préface de François Caspar

moneydesign.ORG



François Caspar, auteur de la traduction

François Caspar est designer de messages depuis 1989. Titulaire d'un master de design en communication traitant du marché de l'art, intitulé « *Art is business* », il a conçu la communication visuelle d'entreprises publiques et privées françaises et européennes. Ses premiers travaux incluent des commandes ayant pour thématique les droits de l'Homme. Cofondateur en 2003 de l'Alliance française des designers (AFD), premier syndicat professionnel pluridisciplinaire de designers en France, il y est en charge des relations européennes et des questions juridiques. Il est notamment auteur du manifeste *Dites NON aux idées gratuites* (2007) publié par l'AFD et repris par l'Alliance graphique internationale (AGI) sous le titre *Pour une culture visuelle en France* (2008), coauteur de la *Charte AFD des marchés publics de design* (2012) et du *Code de déontologie des designers* (2013) publié par AFD, contributeur au *Guide de la commande de design graphique* (2014) publié par le Centre national des arts plastiques/Ministère de la Culture et de la Communication. François Caspar est aussi fondateur et chercheur de l'association Moneydesign, partenaire d'organisations professionnelles à l'international, qui édite le *guide de tarification du design* Calkulator.com. Il prépare les étudiants en design à la vie professionnelle, anime conférences et séminaires sur les droits et les devoirs des designers professionnels et participe à diffuser les meilleures pratiques du design en France, en Europe et au-delà.

M A N I F E S T E

GAGNER SANS IDÉES GRATUITES

Titre original : *The Win Without Pitching Manifesto*

Copyright © 2010 Blair Enns

Édition originale publiée aux États-Unis par RockBench Publishing Corp. Nashville, USA, 2010

Cette traduction a été publiée avec l'aimable autorisation de Blair Enns

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays

Édition française : Moneydesign, Saint-Mandé, France

Copyright © 2014 : François Caspar

Traduction de l'anglais Canadien : François Caspar

Révision et lecture : Françoise Benassis et Nicole Debrand

Première édition française, 2014

ISBN 978-2-9550574-0-7

Tous droits réservés

www.moneydesign.org

M A N I F E S T E

GAGNER SANS IDÉES GRATUITES

Blair Enns

Traduit de l'anglais par François Caspar

moneydesign.ORG

Cet ouvrage bénéficie du soutien de:



alliance française des designers

A.P.C.I

AGENCE POUR LA PROMOTION
DE LA CRÉATION INDUSTRIELLE

Préface à l'édition française

Attention : révolution culturelle et commerciale. Il est question dans ce manifeste de prendre le pouvoir ! Celui des designers entrepreneurs dans leur relation professionnelle avec leurs clients et dans leur relation émotionnelle à l'argent. Dans quel but ? Pour revenir à une idée simple, qui a pu se perdre dans les méandres d'une activité où se mélangent ébullition d'un cerveau créatif et données pragmatiques du monde des affaires : développer son entreprise de design et la faire fructifier. C'est l'objet même du projet de travailler à son compte qui est en jeu : construire sa liberté de créer et d'entreprendre. Rien de moins.

Les principes que développe Blair Enns trouvent leur source dans le marketing, les règles du commerce, la psychologie, les neurosciences et dans sa longue expérience à côtoyer les « Gens Qui Voient ». C'est ainsi qu'il nous appelle, nous, les designers. Blair Enns admire notre propension à chercher et trouver des solutions aux problématiques grâce à notre créativité. De son point de vue, les designers possèdent un très haut niveau d'expertise et un talent unique : ils *voient* les solutions. En travaillant à notre contact, il a pu observer les incohérences de certaines pratiques généralisées. Parce qu'on ne nous a pas enseigné à négocier contre paiement à sa juste valeur, la plupart d'entre nous applique sans le vouloir des méthodes qui nous mettent dans la position de nous voir dicter par nos clients nos conditions de travail et de rémunération. Il n'y a aucune raison pour que les designers se soumettent ainsi. C'est à partir de ce postulat que Blair Enns a développé au fil des années une formation spécifique à notre attention. Il nous explique pourquoi nous nous plaçons malgré nous, dès les premiers contacts, en situation d'infériorité face au client potentiel et les incidences sur la créativité et la rentabilité de notre activité. Enfin, et surtout, il nous montre, en douze étapes, le chemin pour nous sortir de cette impasse et pour accéder à ce que cherche tout entrepreneur : à prospérer.

Blair Enns vit au bord de la rive nord-est du lac Kootenay, dans les Rocheuses canadiennes. De là, il roule jusqu'à un petit aéroport, prend un petit avion pour rejoindre l'aéroport international, d'où il s'envole parcourir le globe en long-courrier, à la rencontre des « Gens Qui Voient ». De l'Amérique à l'Asie, en passant par l'Europe et le Moyen-Orient, Blair Enns donne des conférences et coache un nombre impressionnant de designers, gérants d'entreprises de toutes tailles. Je l'ai rencontré il y a quelques années, un jour de séminaire dans les beaux quartiers de Londres. Ce fut, pour moi aussi, le choc culturel, psychologique, en même temps qu'une grande excitation : il décrivait avec précision la relation à l'argent, émotionnelle compliquée, que l'on rencontre dans les professions artistiques, un sujet sur lequel je travaille depuis toujours. Il pointait du doigt une attitude que bon nombre d'entre nous avons eue : offrir nos idées. Pourquoi donc la plupart des designers dilapident-ils ainsi leur bien ? Est-ce par habitude de présenter leurs travaux aux professeurs ou par aveuglement d'un irrépressible désir de reconnaissance ? Avant de foncer tête baissée, réfléchissons : à qui profite ce crime ? Dans quelle autre profession agit-on ainsi ? C'est qu'il manque à la plupart d'entre nous une compétence : savoir vendre. Puis Blair Enns expliqua comment reprendre l'avantage. Je pus sentir l'impact de ses mots dans une salle comble de designers, d'abord dubitatifs, puis enjoués par l'optimisme qu'il faisait naître.

J'ai moi aussi effectué le parcours que Blair Enns décrit. J'ai commencé par fournir mes idées gratuitement. « C'est comme ça que ça se passe dans ce métier » avais-je appris. Bien qu'ayant remporté des appels d'offres, mon enthousiasme s'est vite effrité et j'ai finalement trouvé que l'énergie investie ne valait pas la maigre récompense en retour. Par lassitude puis par éthique, j'ai fui l'absurdité de ce système. Non sans angoisse, j'ai établi que dorénavant toute relation professionnelle ne reposerait pas sur la fourniture de ma réflexion sans contrepartie équitable. Dussé-je changer de métier. Ma carrière n'en fut pas atteinte, bien au contraire, elle s'est

développée sur des bases saines. J'ai dit non aux idées gratuites, sans toutefois établir de véritable stratégie commerciale.

Lors de ce séminaire, j'ai trouvé en Blair Enns un alter ego. Ce que j'abordais sous l'angle de la déontologie, de valeurs professionnelles et citoyennes, lui l'abordait sous l'angle des affaires et de valeurs économiques. Ce que je prônais avec mes confrères comme des valeurs morales au sein d'un syndicat professionnel – sans proposer de méthode –, lui le recommandait comme l'intelligence d'une stratégie commerciale de développement économique d'entreprise – en expliquant le mode d'emploi. J'avais en face de moi le chaînon manquant d'une suite logique pour aider les designers à développer leur art et leur *business*. Blair Enns ne fait pas dans la déontologie, quoique. Les valeurs qu'il défend sont le professionnalisme, l'écoute des besoins, le respect avant le profit, la construction d'une expertise de qualité, la formation continue pour nous améliorer toujours, entre autres. Ces valeurs, par les effets qu'elles ont sur notre activité, défendent les intérêts de notre profession et en cela rejoignent les idées que diffusent les syndicats de designers.

« *Design is a business* » est un concept présent dans les esprits des pays anglo-saxons davantage qu'en France, mais cette notion progresse auprès de plus en plus d'adeptes. Les associations professionnelles de designers de notre monde globalisé bannissent les démarches qui poussent à fournir notre expertise et nos idées gratuitement parce qu'elles tuent notre offre. Mais les méthodes commerciales pour apprendre à développer une entreprise créative sur d'autres bases manquent cruellement. Pourquoi Blair Enns, qui nous donne un nom d'Indien, les « Gens Qui Voient », formé au marketing – une activité que j'ai souvent vécue comme étant rivale de la nôtre – est-il sollicité par des associations de designers du monde entier pour prodiguer ses conseils ? Parce qu'au-delà de l'exposé du fonctionnement de nos cerveaux créatifs – un miroir qu'il nous tend avec provocation parfois, mais toujours avec humour et respect pour notre profession

(de l'empathie?) – il construit avec pragmatisme une stratégie commerciale fondée sur le refus de fournir ses idées gratuitement. Il décortique les mécanismes du pouvoir au sein d'une relation professionnelle. Il corrige nos travers, nous recentre vers les bons objectifs, nous montre comment nous pouvons être reconnus comme des experts et en quoi cela est indispensable pour notre développement économique. Certains d'entre nous appliquent déjà quelques principes de bon sens, mais ce qui fait la force et la valeur de ce manifeste, c'est l'ensemble cohérent et interdépendant qu'énonce Blair Enns. Il avertit: le suivre n'est pas chose aisée. Baisser les bras et revenir aux veilles habitudes pénibles, apparemment rassurantes, est plus facile. Mettre en application les principes des douze étapes qu'il préconise nécessite d'oublier quantité d'idées reçues apprises tout au long de nos études et lors de notre entrée dans la vie active, d'avoir le courage de repenser une approche de la relation professionnelle et de la commande, de transformer nos méthodes de travail en conséquence. Décidons de suivre toutes ces étapes, tout deviendra possible. Une fois cette stratégie assimilée et mise en pratique, il peut être opportun de relire de temps en temps ce manifeste, notre créativité étant prompte à nous jouer des tours...

Le goût des affaires et la déontologie se rejoignent ici pour promouvoir les meilleures pratiques professionnelles. Blair Enns, qui fait autorité dans son domaine, est depuis quelques années beaucoup imité. Il nous dédie ce manifeste. Pour ma part, en passeur, je suis fier de vous le livrer enfin. Maintenant qu'il est parvenu jusqu'à vous, à vous de vous en emparer.

François Caspar

Saint-Mandé, France, 2014

Aux Gens Qui Voient,
pour que leur entreprise puisse soutenir leur créativité

et pour Colette, habibti

Un manifeste de pratiques commerciales pour les entreprises créatives

Les forces des professions créatives sont liguées contre l'artiste¹: pour prouver sa valeur, elles le pressent de livrer son travail gratuitement avant d'effectuer toute commande. Les clients l'exigent, les designers, les directeurs artistiques, les écrivains et autres professionnels de la création s'y résignent. Les associations professionnelles sont impuissantes face à ce système. Les consultants et les sociétés dont le développement d'entreprise est fondé sur la sous-traitance gagnent leur vie en le perpétuant. On assiste même à des conférences où les pires arrogants de tous horizons prônent sur scène la façon de s'améliorer à ce jeu.

Il est illusoire de compter sur les professions créatives pour affronter collectivement et de façon unie la remise en question de la recommandation spontanée – le *pitch*. Le « travail spéculatif² » ne peut être combattu qu'entreprise par entreprise, grâce à une ferme opposition venant des praticiens eux-mêmes, soutenue par une multitude de luttes individuelles. Avec un peu d'aide, il est possible pour des artistes qui travaillent en solo et des entreprises créatives convaincues, de mener à bien cette grande bataille contre les nombreuses forces alliées du *statu quo*.

La bataille peut sembler vaine collectivement alors que certaines entreprises créatives se battent et gagnent. Elles se réapproprient le haut du pavé de la relation client, repoussant le *pitch* et gagnant de nouveaux marchés sans devoir livrer leur réflexion gratuitement. Elles imposent ainsi un

-
1. Note du traducteur : en Amérique du Nord, l'acception du mot « artiste » est plus large que dans d'autres pays, comme la France. Il s'entend comme « le créateur » quel que soit son domaine, appliqué à l'industrie ou non et englobe les professions créatives telles que le design.
 2. Note du traducteur : expression lexicalisée courante dans le monde des designers.

développement plus puissant au beau milieu des forces de banalisation. Une révolution est en marche.

Ce manifeste contient les douze principes qu'appliquent ces entreprises gagnantes, celles du « *Win Without Pitching* » – du « Gagner sans idées gratuites ». Cet ouvrage décrit une voie défrichée par des gérants de sociétés créatives qui ont pris de difficiles décisions pour transformer leur entreprise et leur approche pour gagner de nouveaux clients. Ils ont résisté à la pression professionnelle qui consiste à suivre la ligne habituelle du *pitch*. Ils sont passés du statut de fournisseurs preneurs d'ordres au statut de conseillers experts et ils ont ainsi forgé une stratégie plus satisfaisante et lucrative pour gagner des missions et faire des affaires.

Leur parcours, décrit dans ces pages, pourrait ne pas être le vôtre. Tout le monde n'a pas le cœur ou l'estomac pour réussir une pareille révolution. À vous de lire et de décider si vous voulez suivre ce chemin.

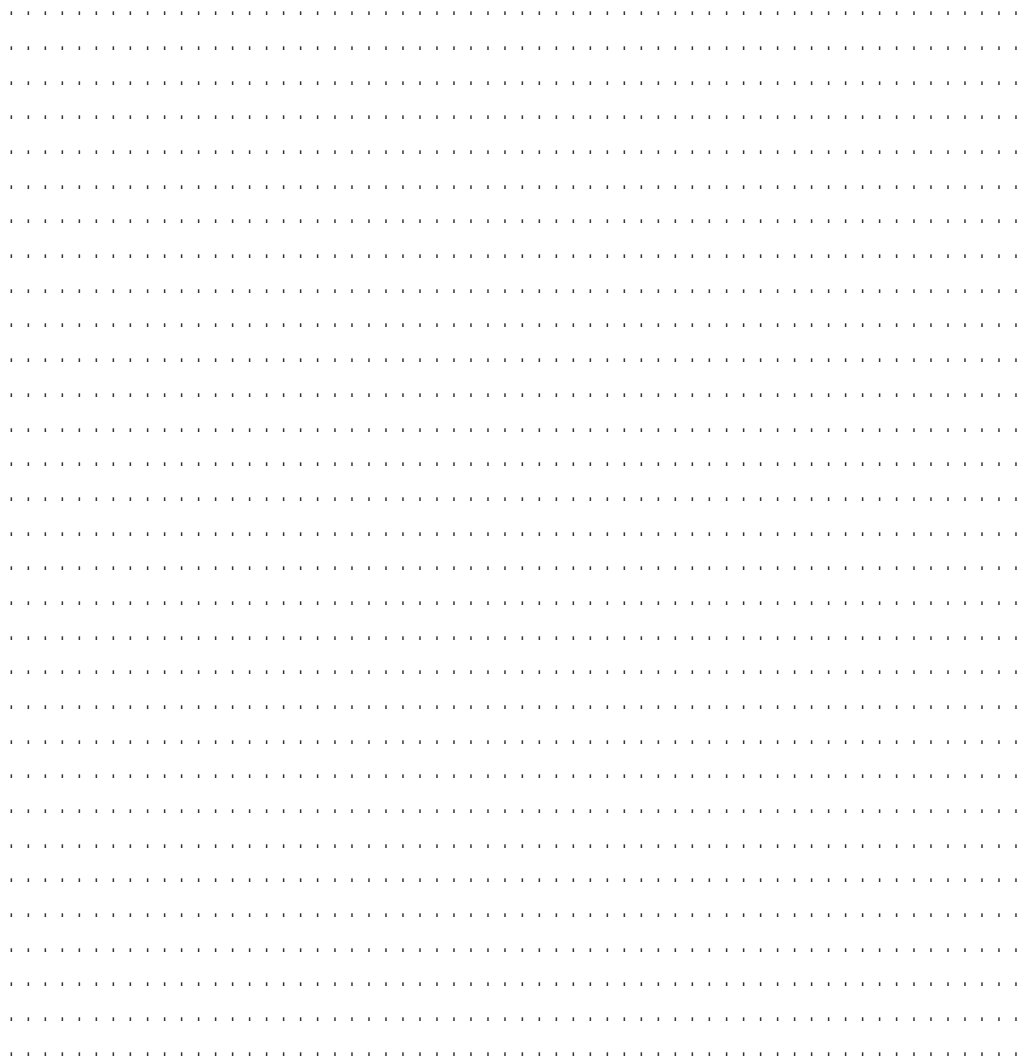
Blair Enns,
Kaslo, Canada, 2010

Faire le *pitch*

Tenter de vendre ses idées ou d'en obtenir l'approbation en les proposant gratuitement, généralement au cours d'un processus fondé sur une concurrence orchestrée par les acheteurs

—

« Chaque fois que vous vous trouvez du côté de la majorité, il est temps de faire une pause et de réfléchir. » Mark Twain



Sommaire

Préface à l'édition française	5
Un manifeste de pratiques commerciales pour entreprises créatives	11
Les douze étapes	
1 Se spécialiser	19
Le but du positionnement	21
Les trois phases du positionnement	21
Les bénéfices du positionnement	22
Nous sommes la somme de nos choix	24
Le coût de la créativité	25
Le paradoxe du choix	26
Le fun et l'argent	27
Courage	28
2 Remplacer nos présentations par des conversations	31
Metteur en scène ou acteur ?	32
Préserver la surprise	33
Première phase : renforcer la collaboration avec les clients existants	34
Seconde phase : éliminer l'intrigue du cycle d'achat	37
Maintenant, la vérité sur la présentation	40
3 Diagnostiquer avant de prescrire	43
Le point de vue du praticien	45
La nature des clients qui réussissent	46
Apprendre d'autres professionnels	47
Les racines d'une mauvaise mission	47
La bataille polie pour le contrôle	48
4 Repenser ce que vendre signifie	53
L'histoire des deux vendeurs	54
Les deux fonctions de l'entreprise	55
Vendeur : facilitateur pour passer au stade suivant	56
Un nouveau modèle pour vendre	57
Acheter c'est évoluer	57
Première démarche : aider l'ignorant	58
Deuxième démarche : inspirer l'intéressé	60
Troisième démarche : rassurer l'intention	61
Les quatre priorités pour gagner de nouveaux marchés	63
Nous sommes devenus des vendeurs	66
5 Dire les mots qui se rédigeaient sur papier	69
Le surinvestissement crée de la résistance à l'achat	70
Pourquoi le client demande une proposition	71
Demande de proposition, repose en paix	75
Être payé pour rédiger des propositions	75
Contrats et propositions	76

6	Être sélectif	79
	Nos objectifs de développement économique	80
	Reculer là où d'autres avancent	81
	De retour à la première étape	82
	À la poursuite du « Non »	82
	Inverser la dynamique des objections	83
	Comblant le fossé de l'expertise	84
	La dichotomie de la passion	85
	La sélectivité augmente avec l'expertise	86
7	Construire l'expertise rapidement	91
	Une revendication juste	93
	L'importance de prouver notre expertise	93
	Tous ne suivront pas	97
	Celui qui reste de côté	97
8	Ne pas résoudre les problèmes avant d'être payés	101
	La pensée gratuite, ce n'est pas uniquement la création gratuite	103
	Une fois engagés	103
9	Aborder sans délai les questions d'argent	107
	Le stress des discussions d'argent	108
	Un niveau minimum de commande	109
	Déterminés mais flexibles	110
	À propos des avant-projets	110
	Renoncer à notre niveau minimum de commande	111
	Partir	112
10	Refuser de travailler à perte	115
	Engagés pour commencer par le commencement	116
	À propos du discount	117
	Le bénévolat	119
11	Facturer plus	123
	Le bénéfice améliore le service	125
	La mort de l'ordre de modification	126
	Du temps ou notre pensée : que vendons-nous ?	126
	Un prix élevé améliore l'engagement	128
	Réinvestir en nous-mêmes	129
	De meilleures marges impliquent de meilleures entreprises et de meilleurs clients	129
12	Avancer tête haute	133
	Faire durer le rêve	134
	La sélectivité, c'est du pouvoir	135
	Parmi les professions, mais à part	136
	Le retour à la vision	137
	Le cadeau que nous pourrions apporter	137
	Remerciements	141

1

Se spécialiser

Nous devons admettre que c'est la pléthore d'offres – c'est-à-dire des alternatives légitimes à la proposition de notre entreprise – qui permettent aux clients de demander, d'exiger de nous que nous leur fournissions gratuitement notre réflexion. Si nous ne sommes pas perçus comme plus experts que nos concurrents, nous nous réduisons à n'être qu'un parmi tant d'autres, au pouvoir limité dans notre relation avec eux et nos prospects.

Le monde n'a pas besoin d'entreprises de design généralistes supplémentaires. Il existe suffisamment d'agences de publicité ou de sociétés de marketing en communication aux services très complets. Le monde est noyé sous les entreprises créatives indifférenciées. Ce dont il a besoin et ce pourquoi les meilleurs clients sont prêts à payer, c'est une haute expertise. C'est ce que nous devons élaborer et fournir. L'expertise est la seule option valable pour nous différencier de la concurrence. Ce n'est ni la personnalité, ni le processus, ni le prix. C'est l'expertise et l'expertise seule qui nous distinguera de manière significative et nous permettra de traiter en position de pouvoir avec nos clients et prospects.

Dans la relation client-agence, le pouvoir est généralement détenu par le client, dont la puissance se nourrit des nombreuses alternatives qui s'offrent à lui avant qu'il ne se décide à nous engager. C'est lorsque le client dispose de peu de solutions de rechange à notre expertise que nous pouvons imposer nos prix, définir les conditions de la mission et que nous pouvons prendre le contrôle, afin de mieux nous assurer que nos idées et nos conseils ont l'impact souhaité.

Lorsque les solutions de rechange à notre engagement sont nombreuses, c'est le client qui dicte les prix, fixe les conditions de la mission, détermine le nombre de nos idées et de nos conseils dont nous devons nous séparer gratuitement, avant de décider s'il choisira de travailler avec nous.

C'est d'abord par le positionnement de notre entreprise que nous commençons à déplacer le pouvoir dans la relation d'achat-vente et à changer la méthode dont nos services sont achetés et vendus. Le positionnement est le fondement de la réussite du développement commercial, donc de la réussite de l'entreprise. En tant que chefs d'une entreprise créative, nous devons nous préparer à effectuer un long, coûteux et tumultueux parcours si nous échouons sur ce point.

Le but du positionnement

Le positionnement est un exercice de la relativité. Notre objectif, en nous efforçant de nous positionner face à notre concurrence, est de la réduire ou de franchement l'éliminer. Lorsque nous diminuons considérablement les alternatives réelles du client à nous engager, nous modifions l'équilibre des pouvoirs en notre faveur. Ce transfert de pouvoir vers nous, nous permet d'affecter le processus d'achat et d'accroître notre capacité à éviter de nous mettre dans la situation de nous séparer de notre réflexion gratuitement, de devoir répondre aux appels d'offres ou aux demandes de propositions inutiles et inefficaces qui dévaluent notre propre offre ou augmentent nos frais de prospection.

Les trois phases du positionnement

Le positionnement est une stratégie qui doit être articulée, puis éprouvée. Les éléments de stratégie, de langage et de démonstration sont énoncés ci-après comme les trois phases à suivre pour construire notre haute expertise et nous différencier des autres de façon significative :

1. Nous devons nous focaliser sur une spécificité.
2. Puis nous devons articuler cette spécificité autour d'une revendication d'expertise cohérente.
3. Enfin, nous devons travailler à ajouter les compétences, les capacités et les processus manquants, nécessaires pour soutenir notre nouvelle revendication d'expertise.

Ce que nous appelons positionnement, d'autres, plus sérieux à propos de l'activité de leur métier, l'appellent stratégie commerciale fondamentale. La première étape – notre spécificité – est de répondre à la question stratégique : « Dans quel domaine sommes-nous ? » Choisir la spécificité de notre

entreprise demeure une Difficile Décision Commerciale. Nous décidons trop souvent de ne pas en choisir, nous laissant l'esprit libre d'imaginer que nous pourrions continuer à faire des tas de choses différentes pour tous types de clients. Or, dans les entreprises créatives du monde entier – peuplées et gérées par de curieux « solutionneurs de problèmes » – la cause principale de la plupart des échecs du développement de l'activité reste le fait d'éviter d'affronter la Difficile Décision Commerciale.

Nous pourrions facilement compléter les deuxième et troisième phases de positionnement une fois que nous aurons eu l'audace de nous attaquer à la première. Pour des raisons bien ancrées dans le cerveau d'un artiste, la plupart d'entre nous échouent dans cette première étape essentielle.

Les bénéfices du positionnement

Nous pouvons mesurer le succès de notre positionnement en jugeant notre capacité à imposer deux choses en même temps : un avantage compétitif et un prix supérieur.

L'avantage compétitif. Posséder un avantage de vente signifie que quand nous choisissons de participer à une compétition, sa date et son lieu, nous gagnons plus souvent que nous ne perdons.

Le prix supérieur. Exiger un prix supérieur signifie que lorsque nous gagnons, ce n'est pas en baissant le prix, mais bien en facturant plus.

Gagner tout en facturant plus est l'ultime bénéfice et l'indicateur clé d'un positionnement efficace. Lors d'une compétition, l'élasticité des prix est liée à la disponibilité de substituts : plus il existe d'alternatives à notre entreprise, moins nous avons le pouvoir d'exiger un prix élevé. Lorsque nous gagnons

sans facturer plus, il est fort probable que cela signifie que nous tentions de gérer une entreprise d'idées et de conseils en position de faiblesse, ou que nous essayions de rivaliser en dehors de notre spécificité, ou encore que nous évitions de prendre la Difficile Décision Commerciale et que nous sommes résignés, par absence de choix, à gérer une entreprise banale ou sans stratégie commerciale fondamentale.

Le contrôle. Au-delà des bénéfices combinés d'un avantage commercial et d'un prix supérieur, le positionnement nous apporte un contrôle qui accroît notre capacité à guider la mission. Nous sommes engagés pour notre expertise et non pour nos services. Croire que le mantra des activités de services « Le client a toujours raison » s'applique à nous est une erreur. La plupart du temps, en nous immergeant dans une nouvelle mission d'expertise, nous ne savons pas vraiment ce dont le client a besoin. Nous sommes laissés seuls pour reconnaître le chemin vers la solution et nous devons tirer parti de notre point de vue extérieur pour faire au mieux notre travail. Nous devons donc être autorisés à conduire la mission. Nous devons prendre le contrôle.

Notre capacité à contrôler la mission diminue avec le temps. Nous perdons le contrôle parfois lentement et d'autres fois rapidement, mais nous le perdons toujours. Il est donc important que nous entrions dans la mission avec autant de contrôle que possible. Si nous ne gagnons pas sur ce point avant d'être engagés, il ne sert à rien de continuer. En effet, le développement commercial peut être considéré comme une bataille polie pour le contrôle.

Il est difficile de demander le contrôle lorsque nous avons peu de pouvoir dans la relation avec le client. Gagner cette position semble parfois tellement en contradiction avec nos convictions. Nous sommes des personnes optimistes et enthousiastes, alors nous avons tendance à compenser en affichant cet enthousiasme pour emporter l'affaire. Mais il est temps d'admettre que cela ne nous a pas toujours très bien servis.

Nous sommes la somme de nos choix

Nous avons la chance de faire ce que nous aimons. Et nous méritons d'être en mesure de le faire. Mais en tant qu'entrepreneurs, nous devons accepter que l'amour de notre métier ne doit pas se substituer à la prise de décisions commerciales intelligentes. La passion pour le design ne nous dispense pas de faire face à la Difficile Décision Commerciale. Une fois que nous choisissons de faire de notre passion notre métier, nous prenons des responsabilités envers notre famille, nos clients et nos employés. Entre autres choses, ces responsabilités comprennent la nécessité de générer un bénéfice supérieur au profit de nos salaires, au-delà de l'idée même de rémunération. C'est à partir de ce profit que nous nous construisons une force capable d'ouvrir de nombreuses opportunités pour nous-mêmes et toutes les personnes impliquées dans notre entreprise.

Qui, parmi nous, à la question : « Choisissez-vous d'être faible ou d'être fort ? » répondrait d'être faible ? Nous sommes confrontés à ce choix sur le plan physique, émotionnel, spirituel, financier et bien d'autres. Nous y sommes confrontés dans nos vies personnelles et dans nos métiers. Certains choisissent d'être forts parce qu'ils veulent dominer les autres. Certains choisissent de l'être parce qu'ils veulent aider les autres. Certains choisissent d'être forts parce qu'ils ont vécu l'alternative et ne veulent jamais redevenir faibles. Ce que nous choisissons de faire avec notre force nous regarde, mais en tant qu'entrepreneurs, nous avons l'obligation d'effectuer un choix et de poursuivre le chemin que nous avons choisi. Personne n'opte consciemment pour la faiblesse. En affaires, celle-ci est souvent un symptôme d'une Difficile Décision Commerciale non prise.

Le coût de la créativité

La fascination pour le nouveau et le différent est l'une des caractéristiques de la créativité. Bien exploitée, cette fascination nous permet d'apporter des idées nouvelles à des problèmes anciens et faire en sorte que l'offre pour nos clients soit en constante évolution. Mais notre désir pour le nouveau et le différent peut aussi nous conduire à éviter de prendre la Difficile Décision Commerciale. Dans le contexte de notre entreprise, ce peut être l'argument qui justifie de ne pas choisir une réelle spécificité sur laquelle mettre l'accent, ce qui, de fait, nous place dans l'incapacité à éliminer notre concurrence.

Nous pouvons choisir de laisser libre cours à nos fascinations et à nos passions. Nous pouvons choisir de rester une entreprise « tous services », faisant toutes sortes de choses pour tout le monde. Ce manque de stratégie nous rendra pertinents pour tous ceux qui ont des besoins en marketing ou en communication, il abondera dans le sens de notre désir de nouveauté quotidienne et de rendre chacune de nos missions différentes des précédentes.

Ce faisant, nous attirerons toutes sortes de compétitions, des plus ou moins différenciées aux très spécialisées. Nous provoquerons de nombreuses alternatives au choix de notre entreprise et nous abandonnerons le pouvoir au client. Dans cet environnement compétitif, nous ne serons jamais l'entreprise experte, nous ne forcerons jamais le respect, nous ne ferons jamais la marge bénéficiaire attendue et nous ne nous libérerons jamais des propositions créatives gratuites.

Il faut reconnaître que notre personnalité nous prédispose à être contre le fait de réduire notre champ d'activité pour parvenir à la haute expertise, mais nous devons aussi admettre que notre entreprise doit trouver cette spécificité si notre but est de prospérer. Nous devons voir nos protestations, nos rationalisations et nos justifications à ne pas faire face

à la Difficile Décision Commerciale pour ce qu'elles sont : des excuses. Bien que certains succès de notre entreprise puissent sembler faciles, nous savons que nous tirons les meilleures récompenses des réussites qui ont généré le travail le plus dur. En tant que créatifs et entrepreneurs, la décision de nous situer dans une activité spécifique est rendue plus difficile par notre tendance à préserver toutes nos options, à poursuivre quelque chose que nous n'aurions jamais fait avant, à nous réserver le droit de faire différemment la prochaine fois.

Le paradoxe du choix

Nous sommes dans une salle pleine de portes. En tant que personnes curieuses de tout, nous voulons voir ce qui se cache derrière chaque porte. C'est notre désir d'artiste – satisfaire notre curiosité et trouver des solutions aux problèmes que nous n'avons pas auparavant résolus. À un certain niveau cependant, nous savons que si nous voulons réduire drastiquement la compétition et bénéficier du transfert de pouvoir qui en résulte, nous devons choisir une seule porte, la franchir et ne jamais nous retourner. Notre penchant pour la variété s'oppose soudain au besoin fondamental de notre entreprise de se focaliser sur une activité spécifique. Est-il possible malgré tout, que de l'autre côté de la porte qui nous fait face, il n'y ait pas qu'un long couloir gris, une ennuyeuse chambre vide, mais encore d'autres portes – encore d'autres choix ? Est-il possible que ce qui se trouve derrière la porte ne soit pas la mort de notre créativité, à coup sûr étouffée par la routine et l'ennui, mais exactement ce qu'il faut pour exploiter pleinement le potentiel de notre talent ?

La réponse, bien sûr, est que *c'est possible*, mais nous ne le saurons jamais avec certitude tant que nous ne franchirons pas cette porte et que nous ne la refermons pas derrière nous.

Le fun et l'argent

Le fun et l'argent ont longtemps été les deux raisons qui nous poussent au travail chaque matin. Si nous sommes honnêtes avec nous-mêmes, nous admettons qu'au début, il était question la plupart du temps de plaisir. Nous faisons le travail que nous adorions. Les autres validaient notre expertise, nous payaient pour cela, il y avait les longues soirées entre collègues mus par un but commun, tout le monde faisant ce qui devait être fait pour impressionner le client.

Nous étions des âmes sœurs, tous avec la même passion pour notre métier. Ensemble, nous célébrions nos victoires et nous nous plaignions de nos échecs. Aux premiers jours, le studio ressemblait plus à un dortoir d'université ou à une tournée rock'n'roll en bus, qu'à une entreprise commerciale.

Et puis soudain, ce ne fut plus amusant. Ceux qui nous avaient autrefois inspirés devinrent un fardeau. Les employés devinrent des frais généraux. Les soirées, de trop. D'une certaine manière, l'argent et le respect que nous espérions n'ont jamais suivi. L'argent en particulier. Pendant longtemps, nous étions dans le déni de l'argent. Nous n'en avons pas besoin, nous nous amusons. Ensuite, lorsque nous avons été confrontés à notre réalité et avons décidé que nous avons besoin d'argent, nous l'avons fait à contre-cœur. Maintenant nous sommes fatigués du fun et nous sommes prêts à admettre que nous sommes là, au moins en partie, pour gagner de l'argent.

Certes, il existe de meilleures causes pour s'investir dans une entreprise et il y a de plus nobles paramètres pour permettre de mesurer la valeur d'un effort. Mais nous ne pouvons pas nier le fait que l'argent est à la fois une nécessité dans la vie et l'indicateur le plus fondamental de la réussite en affaires. Même si ce n'est pas la validation que nous recherchons, le plus fondamental des tests que nous devons passer est : existe-t-il une

motivation suffisamment forte pour soutenir nos efforts et favoriser leur développement?

Courage

La bonne nouvelle est qu'il n'y a pas plus plaisant que de gagner de l'argent, parce que le potentiel financier nous offre toutes sortes de possibilités dans nos affaires et notre vie personnelle. Le chemin vers la solidité financière commence par affronter la Difficile Décision Commerciale. Il y a quelques exceptions à la résolution de devoir se spécialiser, mais il est peu probable que nous en fassions partie. Tant que nous attendrons de prendre cette décision courageuse, le succès nous échappera et nous nous pencherons sur le marché en nous plaignant de l'état de l'économie ou des clients, tout en sachant que nous sommes la source du problème, en lutte contre notre spécificité. Nous sommes la racine de la recommandation gratuite et nous avons seuls le pouvoir de nous en défaire. Le client ne nous en libérera pas. Nos associations professionnelles ne peuvent guère nous aider. Nos concurrents ne cesseront de donner leurs idées gratuitement.

Nous devons faire une révolution intérieure. Il n'y a pas d'ennemi. Nous sommes victimes de notre esprit créatif, qui rend le choix de nous focaliser sur notre spécificité plus difficile pour nous que pour la plupart des autres personnes. Un avenir lucratif où notre entreprise nous soutient et nourrit notre créativité est potentiellement devant nous. Nous devons simplement choisir de prendre le contrôle, d'abord en nous spécialisant puis en transférant le pouvoir du client vers nous. Alors nous pourrons commencer à façonner notre avenir.

« Ce manifeste est un appel, un peu provocateur, destiné à réformer la pratique commerciale des entreprises créatives qui consiste à fournir des idées gratuites par de subtiles présentations – le fameux *pitch*. Posant le doigt sur les erreurs que la plupart des designers commettent, Blair Enns démontre que, tôt ou tard, les effets pervers de cette stratégie les pénalisent. C'est simplement inefficace, à long terme, pour le développement de l'entreprise créative, explique-t-il. Puis il décrit comment les designers peuvent construire, en douze étapes, une politique commerciale ambitieuse et lucrative, sans se défaire de leur expertise pour rien. L'ultime enjeu est de comprendre comment trouver – ou retrouver – sa liberté de créer tout en prospérant. Cela nécessite peut-être d'opérer une révolution personnelle et d'en avoir le cran. Peu de livres produisent un tel effet positif sur le développement économique et artistique. Celui-ci est à lire avant de foncer tête baissée et à relire dès les premiers coups de blues, par les designers qui veulent se lancer ou ceux qui ont le sentiment que leur entreprise stagne. » François Caspar, designer, professeur, cofondateur de l'Alliance française des designers et chercheur à l'association Moneydesign.

© Randy Morse



Blair Enns, l'auteur

Blair Enns est consultant pour les entreprises créatives. Il vit à Kaslo au Canada, où il a fondé en 2001 son cabinet de conseil, après douze ans passés au service du développement des affaires d'agences de publicité d'envergure mondiale ou de plus petite taille. Il propose des solutions pour changer les méthodes d'achat et de vente des services créatifs dans le monde. À travers son activité globale de consultant, il aide les gérants et les créatifs d'agences de design, de publicité, de relations publiques et autres entreprises créatives, à établir leur stratégie commerciale. Blair Enns est devenu en quelques années un des spécialistes internationaux les plus respectés dans ce domaine. Il donne des conférences dans le monde entier et anime un site Internet de e-learning *Win Without Pitching*.

ISBN 978-2-9550574-0-7



24 €



Ce livre
est disponible sur
moneydesign.org

**Gardez le contact et découvrez plus
via moneydesign.org**



CALCULATOR.COM

Guide en ligne de tarification du design

Honoraires et droits d'exploitation,
+ 600 projets, + 80 domaines, 45 pays



DESIGNERS-FRANCE.COM

Annuaire en ligne des designers en France

Premier annuaire pluridisciplinaire gratuit,
offrant le moteur de recherche le plus complet et précis