J.F APEXIA
CABINET DE CONSEIL & STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE

APEXIA STRATÉGIE & LEADERSHIP
HORS-SÉRIE DIRIGEANTS • N° 01
RÉFÉRENTIEL D'EXCELLENCE SYSTÉMIQUE



RÉFÉRENTIEL EXÉCUTIF PME & ETI

L'ALIGNEMENT DES *FORCES*

> Traiter les fissures invisibles entre Ventes, Marketing et Rétention Client pour restaurer la prévisibilité financière et la rentabilité souveraine.

RÉDIGÉ & INCARNÉ PAR
JULIEN FLORENCE
Fondateur J.F APEXIA | Entraîneur Fédéral FFHB
Ancien Directeur de Centre de Profit (2,6 M€) — 15 ans Hôtellerie & Restauration Événementielle de Prestige

CHAMP D'INTERVENTION
PME & ETI EN CROISSANCE
3 M€ à 30 M€ de CA • 20 à 150 Collaborateurs

CHRONOLOGIE DE LA PRISE DE CONSCIENCE

Sommaire de l'Édition

PRÉAMBULE • L'ÉTYMOLOGIE DU NOM

IDENTITÉ & POSTURE

APEX [LATIN : CIME, SOMMET, POINT CULMINANT] — L'état d'une organisation qui maîtrise son jeu tactique, éradique ses angles morts et s'installe au sommet de son marché par la rigueur de son collectif.

IA [INTELLIGENCE APPLIQUÉE & AUTOMATISATION] — Le bras armé technologique. Supprimer la friction opérationnelle et l'effort stérile pour concentrer 100 % de l'énergie humaine sur la relation client et la rentabilité nette.

> **APEXIA :** L'alliance indissociable entre **l'exigence du sport de haut niveau** et **la précision chirurgicale de la tech** pour hisser votre entreprise à son zénith.

03 L'ÉDITO : LE CHOIX DE L'EXIGENCE
Pourquoi la stagnation d'une PME n'est jamais une fatalité de marché, mais un renoncement intérieur à la rigueur du collectif.

04 SCÈNE DE CRIME 01 : L'ILLUSION COMMERCIALE
L'autopsie d'un compte stratégique à 150 000 € bradé au 31 du mois par un commercial obnubilé par sa prime immédiate.

05 SCÈNE DE CRIME 02 : LA FAILLE SMARKETING
Le gouffre financier des leads quantitatifs célébrés en surface, pendant que l'acheteur stratégique attend 48h et signe chez le rival.

06 SCÈNE DE CRIME 03 : L'HÉMORRAGIE DU CARE
La mort silencieuse de la valeur client : autopsie d'une résiliation surprise faute d'onboarding structuré dès le Jour J.

07 L'EFFET DOMINO & L'ANGLE MORT DU DIRIGEANT
Pourquoi le pilotage au chiffre d'affaires aveugle la direction générale et masque l'érosion continue des marges nettes.

08 LE PACTE DES 3 STRATES & LA CLAUSE D'OPÉRABILITÉ
Direction, Encadrement, Terrain : la règle non négociable d'APEXIA qui conditionne toute mission à la transparence intégrale.

09 LES PROTOCOLES D'ÉLECTROCHOC TACTIQUE
Du Flash Audit au Diagnostic 360° : formats d'immersion opérationnelle (tarifs à partir de ... € HT) et levier de cofinancement OPCO.

10 L'ÉCHANGE DE CADRAGE : L'ENTRETIEN DÉCISIF
Trente minutes d'alignement confidentiel entre pairs pour mesurer l'éligibilité tactique de votre organisation.

> **NOTE DE CADRAGE :** Ce référentiel a été conçu pour confronter la gouvernance aux causes profondes de sous-performance. Chaque chapitre isole une rupture de chaîne de valeur que votre organisation tolère peut-être en ce moment même.

POSTURE DE GOUVERNANCE

« On ne gagne jamais par hasard. »

> *« Ce n'est pas ce que vous êtes qui vous retient, c'est ce que vous croyez ne pas être. »*
>
> — DENIS WAITLEY



JULIEN FLORENCE

FONDATEUR J.F APEXIA • COACH FFHB

15 ans en hôtellerie & restauration événementielle de prestige, ancien directeur de centre de profit (2,6 M€ de CA) et entraîneur fédéral de handball.

Piloter une entreprise de 3 à 30 millions d'euros est un exercice d'extrême lucidité. Lorsque la dynamique de croissance plafonne, le premier réflexe de gouvernance consiste à incriminer la conjoncture, l'agressivité tarifaire des concurrents ou l'insuffisance supposée de moyens.

Ce constat est une illusion commode. Sur un terrain de handball d'élite comme à la direction d'un centre de profit de plusieurs millions d'euros, **la défaite ne résulte presque jamais d'un déficit d'énergie individuelle**. Elle découle de l'affaiblissement progressif de la discipline tactique, des silos protecteurs et de la complaisance managériale.

Ce qui paralyse votre marge, ce n'est pas le manque de talents : c'est la croyance tacite que vos équipes tirent dans le même sens alors que chacune poursuit des objectifs divergents.

> *« J.F APEXIA n'a pas vocation à rédiger des audits de salon pour rassurer un conseil d'administration. Ma mission est chirurgicale : descendre dans l'arène, identifier les ruptures invisibles que vos comités ne voient plus, et restaurer la culture souveraine du résultat collectif. »*

DOSSIER COMMERCIAL #01

Le Compte à 150 000 € Sacrifié au 31 du Mois

Comment la dictature de la commission immédiate liquide silencieusement vos marges et vos comptes clés.



MÉTAPHORE DU BILAN : QUAND LE COMITÉ DE DIRECTION DÉCOUVRE TROP TARD QUE LE CHIFFRE D'AFFAIRES DU 31 DU MOIS A DÉTRUIT LA MARGE NETTE ET FAIT FUIR UN COMPTE STRATÉGIQUE.

Le fait brut : Un prospect à fort enjeu (150 000 € de marge nette potentielle) sollicite votre organisation. Dirigeant chevronné, il attend un dialogue stratégique, une démonstration de valeur ferme et une posture d'égal à égal. Face à sa réserve méthodique, votre commercial se trouve démuni.

La dérive : Formé à la vente transactionnelle et pressé par l'échéance de sa prime de fin de mois, il abandonne l'effort d'élévation. Incapable de défendre le prix face à l'exigence d'un grand compte, il délaisse le dossier pour aller signer en urgence trois petits contrats faciles, arrachés à coups de remises destructrices pour afficher son quota.

L'impact d'état-major : Le compte stratégique a signé chez votre concurrent le plus cher. Le management intermédiaire n'a rien détecté, faute de débriefing tactique. Et la direction générale valide un chiffre d'affaires flatteur qui masque une destruction nette de rentabilité.

> **L'ANGLE MORT DU DIRIGEANT :**
> « Vous croyez souffrir d'un déficit de leads qualifiés. La réalité est plus cruelle : vos commerciaux fuient vos meilleurs prospects parce qu'ils n'ont pas la méthode pour affronter la complexité d'un grand compte, confortés par un plan de commissionnement qui rémunère l'agitation plutôt que la marge brute. »

INTERVENTION CIBLÉE APEXIA : Flash Audit Vente & Closing • 3 jours d'immersion • **À partir de 3 450 € HT**

DOSSIER ACQUISITION #02

L'Arnaque des 150 Leads Fantômes

Comment vos budgets d'acquisition subventionnent la passivité commerciale pendant que les vrais décideurs signent ailleurs.



MÉTAPHORE TACTIQUE : LA PASSE BALANCÉE EN TOUCHE DANS LE VIDE PAR ABSENCE TOTALE DE SYNCHRONISATION ENTRE L'ATTAQUE ET LA DÉFENSE.

Le mirage : Chaque fin de mois, le comité de direction applaudit des métriques flatteuses : trafic en progression, coût par clic théoriquement optimisé, 150 leads générés. De l'autre côté du couloir, la force commerciale ricane : des étudiants, des stagiaires et des curieux sans pouvoir de décision.

La faille : Pendant que les deux services se renvoient la responsabilité de l'échec, un véritable décideur disposant d'un budget de 60 000 € dépose une demande directe sur votre portail. Faute de protocole d'engagement instantané et de critères de qualification partagés, l'opportunité stagne 48 heures dans une boîte mail générique.

Le verdict : Lorsque votre commercial daigne enfin décrocher son téléphone, le verdict tombe : *« Votre concurrent m'a contacté dans les 20 minutes, son offre a été soutenue hier, son contrat est signé ce matin. »*

> **L'ANGLE MORT DU DIRIGEANT :**
> « Vous financez la discorde. Vous versez un budget marketing pour acheter des métriques de vanité qui n'engagent personne, et vous rémunérez des commerciaux qui ne croient plus aux leads entrants. Le tuyau est fracturé en son centre : chaque euro publicitaire non converti en opportunité chaude nourrit directement votre concurrence. »

INTERVENTION CIBLÉE APEXIA : Audit Smarketing & Flux • 4 jours d'immersion • **À partir de 4 600 € HT**

DOSSIER RÉTENTION #03

Le Champagne du Vendredi, La Résiliation Surprise

Pourquoi 70% de vos clients B2B ne manifestent aucune colère avant de vous notifier leur départ.



MÉTAPHORE TACTIQUE : LE GARDIEN ISOLÉ DEVANT SA CAGE, SUBISSANT L'ASSAUT SANS REPLI DÉFENSIF DU COLLECTIF.

L'euphorie éphémère : Vendredi 17 heures, l'open space célèbre une signature annuelle majeure. L'équipe commerciale empoche sa victoire. Dès le lundi matin, le client franchit le seuil opérationnel de votre entreprise dans l'indifférence générale.

La rupture de promesse : La transmission du dossier vers les équipes d'exploitation s'opère par e-mail lacunaire. À la première interrogation sur le déploiement effectif, le client essuie une réponse froide et dilatoire, émise par un service client saturé d'urgences administratives évitables.

La mort silencieuse : En B2B, le client exigeant ne vocifère pas. Il prend acte du fossé entre l'éloquence commerciale et la réalité du service. Il se détache méthodiquement. Six mois plus tard, la notification de résiliation atterrit sur votre bureau, accueillie avec stupeur par un comité de direction qui n'avait rien anticipé.

> **L'ANGLE MORT DU DIRIGEANT :**
>
> « Vous célébrez l'afflux d'eau au robinet (les nouveaux contrats) tout en tolérant que le fond de la baignoire soit percé. Conquérir un compte coûte 7 fois plus cher que de fidéliser un partenaire existant. 80 % de l'attrition se scelle lors des 30 premiers jours d'intégration, sous les yeux d'un service client héroïque mais dépourvu de doctrine protectrice. »

INTERVENTION CIBLÉE APEXIA : Audit Care & Anti-Churn • 4 jours d'immersion • **À partir de 4 600 € HT**

AUTOPSIE DU PILOTAGE

L'Effet Domino du Volume au Détriment de la Marge

Pourquoi la direction générale est structurellement la dernière informée de l'érosion réelle de sa valeur.



MÉTAPHORE TACTIQUE : LE DÉCALAGE ENTRE LA VISION AGRÉGÉE DU COMITÉ DE DIRECTION ET LA FRICTION CRUE DES PROCESSUS D'EXPLOITATION.

1. La Dictature du Rétroviseur

L'état-major pilote au chiffre d'affaires comptabilisé. Sur les relevés mensuels : +10% de volume brut. Dans l'EBITDA effectif : une rentabilité amputée de 18% par les remises concédées en fin de cycle et le départ feutré de comptes historiques.

L'encadrement intermédiaire, sommé d'atteindre des quotas d'activité bruts, occulte la dégradation des fondamentaux pour préserver les apparences.

2. L'Angle Mort Absolu

Il est rigoureusement impossible de diagnostiquer ces ruptures depuis les salons de direction. Vos collaborateurs ne vous rapporteront jamais leurs renoncements tactiques. Vos commerciaux ne confesseront jamais l'abandon d'un compte clé par confort.

Seul un intervenant externe souverain, fort d'une légitimité de terrain et rompue aux arbitrages de direction, peut faire émerger la vérité sans complaisance.

LA MAXIME DE GOUVERNANCE APEXIA

« La croissance d'une PME ne s'achète pas à coups d'injections budgétaires désordonnées. Elle se conquiert par la rigueur chirurgicale d'un alignement où chaque maillon de la chaîne de valeur défend l'intégrité de la marge nette. »

EXIGENCE ÉTHIQUE NON NÉGOCIABLE

L'Audit des 3 Strates & La Clause d'Opérabilité

Pourquoi J.F APEXIA refuse souverainement d'intervenir en présence de la moindre zone d'ombre.



MÉTAPHORE TACTIQUE : LE CERCLE SACRÉ DU TEMPS MORT — AUCUN JOUEUR NE DÉVIE LE REGARD, LA PAROLE EST DIRECTE, LE PACTE EST COLLECTIF.

STRATE 01

La Direction

GOUVERNANCE & CAP

Clarification intransigeante des marges réelles requises, des arbitrages stratégiques et mandat d'immersion totale.

STRATE 02

Le Management

LES CAPITAINES

Évaluation sans fard de la transmission des directives, de l'animation des rituels et de l'autorité opérationnelle.

STRATE 03

Le Terrain

LES JOUEURS

Immersion directe aux côtés des équipes de vente, du marketing et du care (double écoute, diagnostic des irritants réels).

⚖ LA CLAUSE D'OPÉRABILITÉ TOTALE : LA RÈGLE D'OR APEXIA

« Un collectif de haut niveau ne triomphe pas si la doctrine de la direction contredit les consignes du banc, ou si l'attaque refuse de s'engager au repli avec la défense. L'audit J.F APEXIA exige l'accès plénier et sincère à **ces trois strates sans exception**. »

> **Avertissement Contractuel :** Si la direction ou l'un des départements refuse d'ouvrir ses portes à l'immersion, **J.F APEXIA ne peut pas opérer et décline la mission**. Nous refusons les audits cosmétiques destinés à servir de paravent politique. C'est l'exigence morale de l'entraîneur et le garant formel de votre retour sur investissement.

INTERVENTIONS CHIRURGICALES

Les Protocoles d'Intervention Tactique

Des immersions de terrain rigoureusement calibrées pour colmater les fuites et rétablir la performance opérationnelle.

PACK 01 • COMMERCIAL

Flash Audit Vente & Closing

À PARTIR DE

3 450 € HT

3 JOURS D'IMMERSION TERRAIN

Traiter les déperditions de pipe commercial, réarmer la posture consultative d'élite et verrouiller la défense intransigeante des marges.

- Double écoute en direct d'appels.
- Cartographie des remises concédées.
- Plan de closing immédiat sans braderie.

PACK 02 • ACQUISITION

Audit Smarketing & Flux

À PARTIR DE

4 600 € HT

4 JOURS D'IMMERSION TERRAIN

Mettre un terme à la discorde Ventes-Marketing et calibrer un flux ininterrompu d'opportunités qualifiées sur signaux d'achat vérifiés.

- Élimination des leads fantômes.
- SLA contractuel de rappel < 2h.
- Tableau de bord de conversion unifié.

PACK 03 • RÉTENTION

Audit Care & Anti-Churn

À PARTIR DE

4 600 € HT

4 JOURS D'IMMERSION TERRAIN

Sécuriser l'onboarding dès le Jour J, automatiser les points de friction répétitifs et pérenniser le récurrent (cible 96% de rétention).

- Verrouillage du sas J0 à J+90.
- Matrice de détection précoce du churn.
- Charte d'Excellence Relationnelle.

INTERVENTION SIGNATURE APEXIA

Diagnostic 360° RevOps & Croissance

À PARTIR DE

5 900 € HT

L'intervention systémique de **5 jours immersifs** pour les états-majors qui refusent les expédients. Nous auditons simultanément la Direction, l'Encadrement, les Ventes, le Smarketing et le Care pour réaligner l'intégralité de la chaîne de valeur financière.

LEVIER COFINANCEMENT OPCO :

En articulation avec un organisme certifié Qualiopi partenaire, les modules de montée en compétences managériale et commerciale post-audit sont **finançables jusqu'à 100%** par votre OPCO.

L'APPEL DU VESTIAIRE

« Un plan tactique n'a de valeur que par *l'engagement* de ceux qui le jouent. »

> Si vous éprouvez aujourd'hui le sentiment légitime que vos départements marketing, commerciaux et exploitation ne défendent pas la même doctrine, prenons trente minutes pour éprouver l'éligibilité de votre organisation à une immersion J.F APEXIA.

PROTOCOLE DE CADRAGE : L'ENTRETIEN EXÉCUTIF

Un échange confidentiel de trente minutes en tête-à-tête avec Julien Florence.

- Qualification des goulots d'étranglement de marge et de conversion.
- Vérification de la faisabilité de l'audit des trois strates (Clause d'Opérabilité).
- Confirmation de mandat et proposition de calendrier d'immersion.

JULIEN FLORENCE

Fondateur J.F APEXIA — Conseil & Stratégie Opérationnelle

📍 Toulouse & Déplacements France Entière

✉️ julien.florence@jfapexia.com • 🌐 https://jfapexia.com

ÉDITION EXCLUSIVE

© 2026 J.F APEXIA — Tous droits réservés.

Document Confidentiel — Usage Dirigeants