

Le dialogue, en huit temps.

L'IMC® ne se remet pas. Il se déroule, et il se termine par une décision que vous avez prise vous-même.

Entrer dans le dialogue

CAS DE DÉMONSTRATION · DONNÉES FICTIVES

MERRIDIA n'existe pas. C'est une entreprise fabriquée de toutes pièces, construite pour vous montrer exactement ce que produit un IMC® réel, sans exposer les données d'un client. **Aucun diagnostic réel n'est publié sans l'accord écrit du dirigeant.** Les entreprises citées au temps 6, elles, sont réelles et publiques : ce sont nos modèles, et ils sont sourcés.

42 M€

de chiffre
d'affaires

+3 %

de croissance
par an

210

salariés ·
familial, 3^e
génération

1 400

machines en
service chez ses
clients

5,2/10

score IMC® ·
transition
partielle

LE DÉROULÉ

Huit temps. Trente-deux questions. Une décision.

MERRIDIA fabrique des machines d'emballage pour l'agroalimentaire. Solide, rentable, familiale. Et coincée à 3 % de croissance depuis six ans. Voici le dialogue, tel qu'il se déroule.

1

OUVRIR

La carte du miroir

« Où en est vraiment votre croissance ? »

Faire du score un point de départ partagé, jamais un jugement.

« Vous êtes un industriel solide. Mais votre marché ne se joue plus sur la machine, et votre score le dit avant vous. »

LES DONNÉES IMC · À DISCUTER, STABLES

Score IMC® global	5,2/10
Position stratégique	6,4
Transition technologique	3,8
Transition écologique	4,5
Transition sociétale	4,9
Capacité d'exécution	6,2

2

SITUER

La carte du vent

« Le marché joue-t-il pour vous, ou contre vous ? »

Distinguer la croissance du secteur de la vôtre, et reconnaître que le marché ne fera pas le travail tout seul.

« La réglementation va forcer vos clients à changer leurs lignes. La question n'est pas si. C'est qui encaissera. »

LES DONNÉES IMC - À DISCUTER, STABLES

Croissance des revenus de service	×1,4 vs neuf
Écart de marge service / machine	≈ +10 pts
Constructeurs sous 20 % de service	≈ 3 sur 4
Part du service chez MERRIDIA	11 %

Sources : SI Labs, « Service innovation in B2B » (2026), d'après benchmark Bain. Périmètre : constructeurs de machines DACH, à qualifier avant publication.

3

S'APPUYER

La carte de l'appui

« Sur quoi pouvez-vous vous appuyer pour accélérer ? »

Valoriser les forces réelles avant d'aborder les fragilités : la croissance part d'un capital déjà là.

« Vos 1 400 machines ne sont pas un parc à entretenir. C'est un marché déjà conquis que vous n'exploitez pas. »

LES DONNÉES IMC - À DISCUTER, STABLES

Base installée	1 400 machines
Savoir-faire mécanique	30 ans
Capacité d'exécution	6,2/10
Gearing	< 15 %

4

ÉCLAIRER

La carte du point aveugle

« Qu'est-ce qui vous freine sans que vous le voyiez ? »

Nommer les leviers dormants comme un facteur de risque qu'on identifie pour agir, pas pour juger.

« Vous ne savez pas comment vos machines sont utilisées. Celui qui le saura vous prendra la relation client. »

LES DONNÉES IMC - À DISCUTER, STABLES

Transition technologique	3,8/10
Machines connectées	0
Données d'usage collectées	Aucune
Chiffre d'affaires récurrent	0 %

5

ARBITRER

La carte de l'arbitrage

« Quel est votre vrai dilemme stratégique ? »

Poser la tension centrale sur la table, et montrer qu'elle est surmontable. C'est le pivot du dialogue.

« Vendre la machine, ou vendre ce qu'elle produit ? À 8 % de marge, vous ne pouvez pas mener les deux de front. Vous pouvez choisir l'ordre. »

LES DONNÉES IMC - À DISCUTER, STABLES

Marge sur la machine	≈ 8 %
Écart de marge du service	+10 pts
Trésorerie disponible	4,1 M€
Paris à retenir	2 ou 3 max

6

PROUVER

La carte de la preuve

« Et si d'autres l'avaient déjà fait avant vous ? »

Dé-risquer l'ambition : des pairs comparables ont réussi la même transition. Et l'un d'eux l'a ratée. On sait pourquoi.

« Ce pivot n'est pas une intuition. Il a été fait, documenté, chiffré. Et il a aussi échoué, ce qui vous dit exactement où ne pas mettre les pieds. »

MODÈLES TRANSPOSABLES · BIBLIOTHÈQUE IMC®

Hilti · l'outil vendu devient flotte louée **Fidélité ×5**

Kaeser · vendre l'air, pas le compresseur **Facturation à l'usage**

Heidelberg · la presse en abonnement **Récurrence**

Schindler · maintenance prédictive **Base installée**

Trumpf / AXOOM · contre-modèle **Échec**

Sources : Hilti Fleet Management, cas HBS 717-427 (Casadesus-Masanell, Gassmann, Sauer, 2017) · SI Labs, « Service innovation in B2B » (2026). Chaque modèle est sourcé, y compris l'échec.

7

CHIFFRER

La carte de la valeur

« Concrètement, combien vaut votre croissance ? »

Relier croissance, rentabilité et valorisation : le langage qui engage vraiment un dirigeant et son actionnaire.

« Vous ne cherchez pas un coup d'accélérateur. Vous cherchez à croître plus longtemps. »

LES DONNÉES IMC · À DISCUTER, STABLES

Croissance aujourd'hui **+3 % / an**

Avec les leviers activés **+4 à +7 pts**

Soit une croissance de **7 à 10 % / an**

Doublement de la valeur **7 à 10 ans**

Récurrent visé à 24 mois **25 % du CA**

LE PONT VERS L'ACTION

Les leviers deviennent des changements du modèle d'activité.

Évolution de l'offre

De la machine vendue au contrat de disponibilité.

Nouveaux clients

Les PME agroalimentaires sous contrainte réglementaire, aujourd'hui non adressées.

Automatisation du delivery

Maintenance prédictive : la pièce part avant la panne.

Nouvelle recette

L'abonnement, sur les 1 400 machines déjà installées.

8

ENGAGER

La carte de l'engagement

« Par quoi commençons-nous lundi ? »

Refermer le dialogue sur une décision concrète, et sur le rendez-vous qui installe la relation.

« L'engagement ne se mesure pas à l'ambition. Il se mesure aux livrables des 90 premiers jours. »

LE PREMIER PAS

Valider le score en comité	1 h • M+0
Auditer 50 machines : retrofitables ?	M+1 → M+2
Signer 3 clients pilotes	M+3
Premier livrable visible	Sous 90 jours

CE QU'IL EN RESTE

Le dialogue s'arrête. Les objets, non.

Chaque objet existe parce qu'il sert quelqu'un, dans une pièce, à un moment précis.

L'IMC® en bref

Une page. La promesse, le modèle, l'horizon.

RESTE SUR LE BUREAU

La carte de pilotage

Le score, le dilemme, les leviers et le plan, sur une page.

SE PROJETTE EN COMITÉ

Le diagnostic augmenté

Le dossier complet. Ce qui résiste à la contradiction.

RÉSISTE À L'OBJECTION

L'infographie

Le raisonnement entier, d'un seul regard.

CIRCULE

Et si vous vous demandez d'où sortent ces chiffres : la question est légitime, et la réponse est publique.

[Voir la méthode et la base de preuves →](#)