



LA TRILOGIE BEXTIO

TOME II – BÂTIS
VOLUME 2 SUR 3

CONSTRUIS L'ENTREPRISE

Organise tes ressources, tes opérations et ta croissance.

TOUSSAINT KADIO N'GUESSAN

BEXTIO Éditions

DES FONDATIONS À UNE ENTREPRISE QUI FONCTIONNE



CONSTRUIS L'ENTREPRISE

TOME II — BÂTIS

Volume 2 sur 3

Organise tes ressources, tes opérations et ta croissance.

Toussaint Kadio N'GUESSAN

© 2026 Toussaint Kadio N'GUESSAN. Tous droits réservés.

Publié sous la marque BEXTIO Éditions par Toussaint Kadio N'GUESSAN.

Édition numérique — Version 1.2 — 15 septembre 2026.

Toute reproduction ou redistribution non autorisée de ce fichier est interdite.

SOMMAIRE

PARTIE IV – CRÉE UNE VALEUR QUI PEUT GRANDIR	4
CHAPITRE 11 – FAIS GRANDIR TON ENTREPRISE SANS CASSER CE QUI FONCTIONNE	4
CHAPITRE 12 – CHOISIS OÙ JOUER ET OÙ DIRE NON	16
CHAPITRE 13 – CRÉE UNE VALEUR QUE LES CLIENTS RESENTENT VRAIMENT	26
CHAPITRE 14 – TRANSFORME TES PLANS EN RÉSULTATS	37
PARTIE V – CONSTRUIS À PLUS GRANDE ÉCHELLE	57
CHAPITRE 15 – FAIS TENIR TON ENTREPRISE ÉCONOMIQUEMENT	57
CHAPITRE 16 – CHOISIS LES BONS PARTENAIRES	75
CHAPITRE 17 – TRANSFORME TON RÉSEAU EN FORCE COLLECTIVE	86
CHAPITRE 18 – UTILISE LA TECHNOLOGIE POUR AUGMENTER LES CAPACITÉS	100
CHAPITRE 19 – TRANSFORME TES DONNÉES EN DÉCISIONS ET EN SAVOIR	117

PARTIE IV — CRÉE UNE VALEUR QUI PEUT GRANDIR

CHAPITRE 11 — FAIS GRANDIR TON ENTREPRISE SANS CASSER CE QUI FONCTIONNE

Créer une solution qui fonctionne est une première victoire. La faire fonctionner: pour davantage de clients; avec davantage de collaborateurs; sur davantage de territoires; pendant davantage de temps; est un défi différent. Au commencement, une entreprise peut fonctionner grâce: à l'énergie du fondateur; à quelques clients; à une petite équipe; à des décisions rapides; à des relations directes.

Puis vient la croissance. Les commandes augmentent. Les collaborateurs deviennent plus nombreux. Les opérations se complexifient. Les distances s'allongent.

Les besoins de financement augmentent. Les erreurs deviennent plus coûteuses. La question n'est donc plus seulement : « Notre solution fonctionne-t-elle? » Elle devient : « Notre organisation peut-elle supporter davantage de volume sans perdre ce qui rend cette solution utile? »

C'est le véritable problème de la croissance.

11.1 — GRANDIR, CE N'EST PAS SEULEMENT DEVENIR PLUS GRAND

Une entreprise peut annoncer: davantage de chiffre d'affaires; davantage de salariés; davantage de clients; davantage de magasins; davantage de pays. Tous ces indicateurs peuvent révéler une croissance. Mais ils ne disent pas encore si cette croissance est saine.

Une entreprise peut augmenter son chiffre d'affaires tout en: perdant de l'argent; dégradant son service; épuisant ses équipes; augmentant dangereusement son endettement; perdant ses meilleurs clients. La croissance durable doit donc augmenter simultanément

LA VALEUR CRÉÉE et LA CAPACITÉ DE L'ORGANISATION À CRÉER CETTE VALEUR. Sinon, l'expansion finit par dépasser les fondations.

11.2 – PLUS TU GRANDIS, PLUS LES PROBLÈMES CHANGENT

Servir dix clients et dix mille clients n'est pas simplement faire mille fois la même chose. De nouveaux problèmes apparaissent. Avec dix clients, le dirigeant peut connaître personnellement chacun d'eux.

Avec dix mille il lui faut un système de relation client. Avec cinq collaborateurs les informations peuvent circuler oralement. Avec cinq cents: il faut structurer: les responsabilités; les communications; les décisions.

Avec un seul site le fondateur peut observer directement les opérations. Avec plusieurs implantations: il faut: des indicateurs; des standards; des responsables; des mécanismes de coordination et de contrôle.

La croissance produit donc un changement de complexité.

11.3 – AVANT DE GRANDIR, ASSURE-TOI DE POUVOIR REPRODUIRE CE QUI FONCTIONNE

Avant de chercher à multiplier une activité, il faut comprendre ce qui fonctionne réellement. Supposons qu'un restaurant réussisse grâce à un cuisinier exceptionnel. Ouvrir dix restaurants sans savoir comment reproduire la qualité multipliera probablement les problèmes. Même logique pour: une école; une entreprise technologique; un cabinet; une usine; une plateforme numérique. Avant de multiplier le volume, le bâtisseur cherche à identifier le mécanisme qui produit réellement la valeur.

Puis il construit: les compétences; les processus; les ressources; les contrôles; permettant de reproduire ce mécanisme.

11.4 – CONSTRUIS LA PROCHAINE CAPACITÉ AVANT D'ÊTRE DÉBORDÉ

Une erreur fréquente consiste à attendre la saturation avant de construire la prochaine capacité. L'entreprise obtient davantage de clients. Elle accepte tout. Puis apparaissent: les retards; les erreurs; les plaintes; les ruptures de stock; l'épuisement des équipes.

Tu dois apprendre à anticiper le prochain goulot d'étranglement. Si les ventes doublent la production peut-elle suivre? La logistique?

Le service client? La trésorerie? Les fournisseurs? Les systèmes informatiques? La croissance demande donc de construire certaines capacités avant qu'elles deviennent urgentes.

11.5 – GRANDIR CONSOMME DU TEMPS, DE L'ARGENT ET DES PERSONNES

Grandir peut exiger: davantage de stocks; davantage d'équipements; davantage de recrutement; davantage de locaux; davantage de technologie; davantage de fonds de roulement. Une entreprise peut donc être commercialement en croissance et financièrement sous pression. C'est un paradoxe essentiel. Vendre davantage peut créer davantage de besoins de trésorerie avant de produire davantage de liquidités disponibles. Imaginons une entreprise qui doit investir 100 000 USD pour augmenter sa capacité de production avant de pouvoir livrer les commandes supplémentaires.

La croissance peut être commercialement souhaitable. Mais l'entreprise doit être capable de financer cette transition. Le bâtisseur surveille donc: les ventes; les marges; la trésorerie; les besoins de financement; le fonds de roulement.

Le chiffre d'affaires ne suffit pas à mesurer la santé de la croissance.

11.6 – PROTÈGE CE QUI FAIT TA VALEUR PENDANT LA CROISSANCE

Lorsque l'entreprise grandit, certaines choses doivent changer. D'autres doivent rester reconnaissables. La question devient : « Qu'est-ce qui constitue réellement le cœur de notre valeur? »

Est-ce la qualité? la rapidité? la proximité? le prix? la confiance? l'expertise? l'accessibilité? Si la croissance détruit précisément la raison pour laquelle les clients choisissaient l'entreprise, elle devient contre-productive.

Tu dois donc distinguer

CE QUI DOIT ÊTRE MULTIPLIÉ de CE QUI DOIT ÊTRE PROTÉGÉ.

11.7 – CAS PRINCIPAL – LA LAITERIE DU BERGER : GRANDIR EN CONSTRUISANT TOUTE UNE CHAÎNE DE CAPACITÉS

Au Sénégal, une contradiction économique était visible. Le pays possédait: des éleveurs; des troupeaux; une production laitière locale. Pourtant, le marché sénégalais dépendait fortement des produits laitiers importés, notamment du lait en poudre.

Le vétérinaire sénégalais Bagoré Bathily voit dans cette situation un problème mais également une possibilité. La Laiterie du Berger démarre ses activités opérationnelles en 2007 avec une ambition valoriser le lait produit localement en construisant une activité agroalimentaire viable. Le problème est beaucoup plus complexe que fabriquer du yaourt.

Il faut pouvoir: collecter le lait auprès d'éleveurs dispersés; le transporter; contrôler sa qualité; le transformer; construire des marques; distribuer les produits; développer le marché. La croissance est donc présente dans l'organisation même du problème. Pour vendre davantage, il faut progressivement être capable de collecter davantage, transformer davantage et distribuer davantage.

11.8 – LA PREMIÈRE CONTRAINTE SE TROUVE EN AMONT DE L'USINE

Une usine ne peut pas produire davantage de produits à base de lait local si elle ne peut pas obtenir: suffisamment de lait; avec une qualité acceptable; de manière suffisamment régulière. Or les éleveurs du nord du Sénégal sont géographiquement dispersés. L'élevage pastoral est également soumis: aux saisons; à la disponibilité du fourrage; aux déplacements des troupeaux; aux variations de production.

La Laiterie du Berger met donc en place un réseau de collecte autour de Richard-Toll. Il faut organiser: des circuits; des déplacements réguliers; des relations avec les producteurs; la collecte du lait frais. La croissance de l'entreprise dépend ainsi d'une capacité située avant même la transformation industrielle.

La collecte.

11.9 – LA CROISSANCE D'UNE ENTREPRISE PEUT DÉPENDRE DE LA CAPACITÉ DE SES FOURNISSEURS

Le lait est un produit périssable. La quantité disponible peut varier. La qualité doit être maîtrisée. Les producteurs eux-mêmes font face à: des contraintes d'alimentation animale; des problèmes vétérinaires; des périodes de soudure; des variations saisonnières.

Si les éleveurs ne peuvent pas augmenter leur production, sa régularité et sa qualité, l'entreprise finit elle aussi par atteindre une limite. La relation ne peut donc pas se résumer à : « Nous achetons ton lait. »

Le développement de la filière conduit également à travailler sur: les services aux producteurs; l'alimentation du bétail; la santé animale; l'organisation de la collecte; l'amélioration des conditions de production. Une règle fondamentale apparaît la capacité d'une entreprise dépend parfois directement de la capacité de son réseau d'acteurs. Une organisation peut atteindre la limite de ses fournisseurs avant d'atteindre la limite de son marché.

11.10 – DE 200 ÉLÈVEURS À PLUSIEURS MILLIERS

La progression montre le changement d'échelle. En 2007, La Laiterie du Berger démarre avec environ 200 éleveurs partenaires. En 2025, le réseau d'acteurs en amont compte environ 8 000 éleveurs.

Ce changement n'est pas simplement statistique. Chaque producteur supplémentaire implique potentiellement: des relations; des transactions; des volumes; des informations; des déplacements; des mécanismes de collecte et de coordination. La croissance commerciale exige donc une croissance parallèle de la capacité organisationnelle.

11.11 – LA DISTRIBUTION DOIT GRANDIR AVEC LA PRODUCTION

Collecter davantage et produire davantage ne suffisent pas. Les produits doivent atteindre les consommateurs. En 2025, le réseau en aval de La Laiterie du Berger atteint environ 35 000 boutiques.

Cette donnée révèle une autre règle fondamentale la capacité de distribution doit progresser avec la capacité de production. Sinon, l'entreprise crée: des stocks; des pertes; des tensions financières. La croissance exige donc un alignement: APPROVISIONNEMENT; →; PRODUCTION; →; DISTRIBUTION; →; DEMANDE. Si une seule partie de cette chaîne devient trop petite elle peut devenir le goulot d'étranglement de l'ensemble.

11.12 – LES CHIFFRES DE CROISSANCE NE DISENT PAS TOUT

En 2007, La Laiterie du Berger réalise environ

445 000 USD de chiffre d'affaires. En 2025 environ 51,6 millions USD. Le chiffre d'affaires a donc été multiplié par environ 116 en dix-huit ans.

Cette progression est remarquable. Mais observer seulement le chiffre d'affaires masquerait la construction qui l'a rendu possible. Il a fallu développer: l'approvisionnement; la collecte; la

transformation; les marques; les compétences; les équipes; la distribution; les partenariats; la capacité de gestion. Le chiffre d'affaires est un résultat visible. Les capacités qui le rendent possible constituent la construction invisible.

11.13 – GRANDIR PEUT AUSSI CRÉER DE LA VALEUR AUTOUR DE L'ENTREPRISE

En 2025, les achats réalisés auprès des éleveurs représentent environ 3,6 millions USD injectés annuellement dans le tissu pastoral. La même année, les commerçants du réseau de distribution ont généré collectivement environ

8,9 millions USD de marge. L'entreprise compte également près de 1 000 emplois directs. Ces chiffres montrent une dimension importante de la croissance. Lorsqu'une organisation construit une véritable chaîne de valeur, son développement peut entraîner d'autres acteurs.

Producteurs. Salariés. Transporteurs. Distributeurs. Commerçants. Prestataires. La croissance devient alors un phénomène de réseau d'acteurs.

11.14 – LE PARTENARIAT PEUT ACCÉLÉRER LA CONSTRUCTION DE CAPACITÉS

La croissance de La Laiterie du Berger ne repose pas uniquement sur ses ressources internes. Dès 2008, Danone Communities s'engage aux côtés de l'entreprise. L'accompagnement comprend du financement mais également des compétences. Des expertises sont mobilisées dans: le développement de marque; la gestion industrielle; le contrôle de gestion; les ressources humaines; les opérations. Ce mécanisme rappelle une règle importante une entreprise n'est pas obligée de posséder dès le départ toutes les capacités dont elle aura besoin pour grandir.

Elle peut: les apprendre; les obtenir par partenariat; recruter; les développer progressivement. Mais elle doit ensuite être capable de les intégrer dans son propre fonctionnement.

11.15 – GRANDIR SIGNIFIE AUSSI SAVOIR FINANCER LA PROCHAINE ÉTAPE

Le témoignage de Bagoré Bathily sur les premières années révèle également une limite importante. Posséder un bon projet opérationnel ne signifie pas automatiquement savoir le financer. Il faut comprendre: les besoins en capital; les risques; les investissements; les mécanismes financiers; la structure économique de l'entreprise. Cette distinction est fondamentale.

Une organisation peut savoir produire sans encore savoir financer sa croissance. Elle peut savoir vendre sans savoir gérer son fonds de roulement. Elle peut savoir innover sans savoir mobiliser les ressources nécessaires au changement d'échelle. Grandir exige donc aussi une capacité financière.

11.16 – LA CROISSANCE NE SUPPRIME PAS LE PROBLÈME INITIAL

La réussite de La Laiterie du Berger ne signifie pas que le défi laitier du Sénégal est résolu. La concurrence des importations demeure. La production locale conserve des contraintes.

La saisonnalité reste une réalité. La productivité des élevages est un enjeu. La croissance ne supprime donc pas automatiquement le problème initial.

Elle donne à l'organisation davantage de capacités pour contribuer à sa résolution. C'est une distinction importante. Une entreprise ne doit pas confondre avoir grandi avec avoir définitivement résolu le problème qui justifiait sa création.

11.17 – LE CAS RÉVÈLE LA VRAIE NATURE DE LA CROISSANCE

La trajectoire peut être représentée ainsi

PROBLÈME

Faible valorisation industrielle du lait produit localement.



PREMIÈRE SOLUTION

Collecter et transformer localement.



PREMIÈRE CAPACITÉ

Usine + premier réseau d'éleveurs.



DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ

Davantage de consommateurs et de points de vente.



NOUVELLES CONTRAINTES

Davantage de lait, de logistique, de production et de financement nécessaires.



NOUVELLES CAPACITÉS

Collecte, transformation, équipes, distribution, gestion, partenariats.



CHANGEMENT D'ÉCHELLE

L'organisation devient capable de créer davantage de valeur. C'est précisément ce que signifie grandir. Pas simplement devenir plus gros.

Mais devenir capable de résoudre le même problème à une échelle supérieure.

OUTIL – LE TEST DU GOULOT D'ÉTRANGLEMENT

Analyse le point qui limite actuellement la croissance.

Résultat à augmenter:

Étape saturée en premier:

Cause vérifiée:

Capacité supplémentaire nécessaire:

Test à réaliser avant d'investir:

Indicateur de désengorgement:

OUTIL – LA CARTE DE CROISSANCE

Décris le passage du niveau actuel au niveau suivant.

Volume actuel et volume visé:

Valeur à protéger:

Processus à renforcer:

Personnes à préparer:

Financement nécessaire en USD:

Risque principal et réponse:

L'ERREUR À ÉVITER

Ne confonds pas

ACCÉLÉRATION et CROISSANCE DURABLE. Une entreprise peut accélérer ses ventes grâce: à une campagne; une promotion; un financement; un contrat exceptionnel. Mais si ses capacités ne suivent pas, elle peut rapidement rencontrer: des retards; des problèmes de qualité; des tensions de trésorerie; des équipes épuisées; des clients insatisfaits.

Avant d'accélérer, demande : « Qu'est-ce qui doit devenir plus solide pour supporter ce nouveau volume? »

À RETENIR

La croissance durable ne consiste pas simplement à vendre davantage. Elle consiste à développer la capacité de créer davantage de valeur sans détruire la qualité, la mission ou la viabilité de la construction. Elle exige: des systèmes; des personnes; des ressources; du financement; des fournisseurs; des infrastructures; des mécanismes de coordination.

La Laiterie du Berger montre cette transformation sur près de deux décennies. En 2007: environ 200 éleveurs