La stratégie – guide de votre gestion d'entreprise

Urs Frey

Quiconque crée et dirige une entreprise poursuit des objectifs. Pour les atteindre, il est nécessaire de prendre des décisions, d'introduire des mesures et d'affecter des ressources. La stratégie permet à la petite entreprise (PE) de ne pas perdre de vue son objectif, ne pas se disperser et de se démarquer.

Les décisions stratégiques au quotidien. Chaque entrepreneur prend régulièrement – consciemment ou inconsciemment – des décisions à caractère stratégique: lorsqu'il remplace une machine de production par un modèle plus performant, ajoute une gamme de produits, vend une nouvelle prestation complémentaire pour répondre à la demande d'un client ou établit un devis correspondant. De telles décisions modifient l'entreprise, parfois durablement, pourtant, notamment dans les PE, elles sont souvent prises au coup par coup. Impossible alors de répondre à la question, pourtant hautement stratégique, de savoir comment évoluerait l'entreprise si son chef avait pris une autre décision.

La stratégie dans la tête. L'expérience a montré que les PE réfléchissaient beaucoup à leur stratégie pendant leur phase de création. Cela passe ensuite au second plan car l'évolution de la PE est étroitement liée à ses dirigeants, qui ont en mémoire les principales données stratégiques. De plus, la gestion du quotidien les accapare tellement qu'ils ont peu de temps à consacrer à des réflexions stratégiques.

Compte tenu que les dirigeants s'identifient fortement à l'entreprise et lui restent, la plupart du temps, fidèles pendant de nombreuses années, les PE se développent souvent de manière rigoureuse et cohérente sans avoir besoin de formuler une stratégie. Malgré tout, il est important d'y réfléchir et de la coucher sur papier. Nous vous montrons pourquoi dans cette édition. Vous apprendrez aussi comment trouver, éventuellement avec vos collaborateurs, la stratégie qui correspond à votre PE.

Stratégie = gestion

L'essentiel d'une stratégie consiste à définir des axes principaux par rapport aux marchés, aux clients et aux ressources. Aucune entreprise ne peut se permettre de se disperser. Le mot «stratégie» vient du grec «stratêgia», qui signifie «l'art de conduire l'armée». Dans le milieu de l'entreprise, il définit la marche à suivre pour atteindre des objectifs sur la base d'un plan de mesures.

On oppose la stratégie – dont les objectifs sont à long terme – à la tactique – orientée à court ou moyen terme, subordonnée à la stratégie et qui doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. Ceci implique que tous soient conscients de la stratégie d'entreprise dans leur travail quotidien.

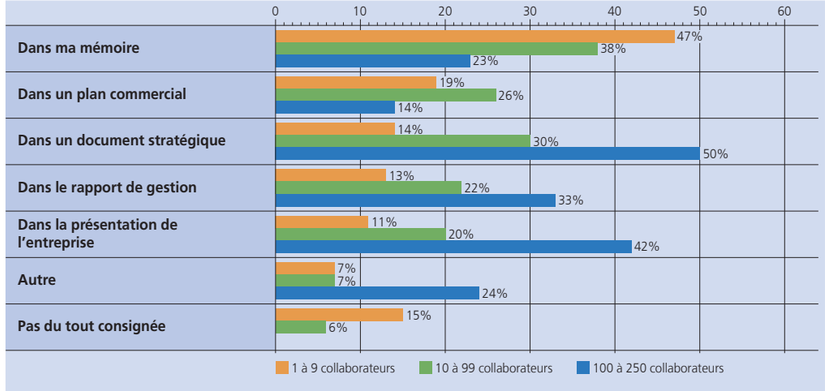
Cinq manières de voir la stratégie. L'économie d'entreprise doit au Canadien Henry Mintzberg une description tout à fait pertinente de la stratégie d'entreprise, qui distingue cinq aspects.

info

Durée de validité d'une stratégie
↓
Une stratégie est généralement définie pour une période de trois à cinq ans. Plus elle va loin dans l'avenir, moins elle est détaillée. Il est conseillé de l'analyser une fois par an et de se demander si les hypothèses sont toujours valables, ou si la stratégie doit être adaptée entièrement ou partiellement.

Vous retrouverez les **termes en bleu** dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Schéma 01 **Où avez-vous formulé votre stratégie?**



Les dirigeants des petites entreprises (PE) consignent moins souvent leur stratégie que ceux des moyennes entreprises. D'où le risque que les collaborateurs d'une PE prennent leurs décisions sur la base d'objectifs différents. Les entreprises qui formulent leur stratégie par écrit ont tendance à y réfléchir davantage.

Source: sondage réalisé pour le compte de PostFinance auprès de 500 entreprises suisses, 2011 (plusieurs réponses possibles).

- **«Plan»:** la stratégie consiste à planifier des mesures pour atteindre un objectif d'ici trois à cinq ans. Mintzberg souligne ainsi l'importance de pouvoir planifier et contrôler les objectifs et les mesures fixés.
- **«Ploy» (stratagème):** une stratégie peut également être définie de manière à provoquer la réaction des concurrents.
- **«Pattern» (modèle):** dans les petites entreprises, notamment, il est fréquent qu'une stratégie ne soit pas fixée par écrit. Les objectifs découlent des réussites du passé et des modèles d'action reconnaissables se sont mis en place au fil des ans (cf. schéma 01).
- **«Position»:** ce qui importe, c'est la position de l'entreprise ou le positionnement des produits et services sur un marché donné. Les données principales pour l'élaboration de la stratégie d'entreprise sont la situation de départ et les objectifs, en termes de position sur le marché, d'offre et de relation avec la clientèle.
- **«Perspective»:** la stratégie indique clairement l'orientation de l'entreprise aux collaborateurs et aux clients. Elle leur donne ainsi la certitude d'avoir choisi le bon employeur ou le bon fournisseur.

La gestion stratégique est un processus complexe. Elle est étroitement liée à l'entrepreneur et à la situation de départ de la PE. Une définition consensuelle de la stratégie pourrait être la suivante: «orientation planifiée des activités de l'entreprise pour atteindre un objectif à long terme».

Composantes de la stratégie

L'élaboration ou le contrôle d'une stratégie s'effectue, la plupart du temps, dans le cadre d'une **approche descendante**, qui part de l'objectif prioritaire et descend jusqu'aux mesures spécifiques. Les éléments suivants reprennent les principales composantes d'une stratégie (cf. schéma 03).

1re composante: la vision et la charte. Au niveau supérieur, le plus abstrait, il s'agit de définir à quoi l'entrepreneur aspire en lançant son activité. Son objectif doit être ambitieux mais réalisable. La vision doit être porteuse, claire et ancrée dans la **culture d'entreprise**. La charte détermine non seulement l'image que la PE a d'elle-même, mais aussi ses principes fondamentaux. En interne, elle constitue un repère et fait émerger une identité, en externe, elle donne un visage à l'entreprise.

2e composante: les facteurs clés de succès (FCS). A un autre niveau, il s'agit d'illustrer la position de départ de la PE. Chaque entreprise dispose d'un ou de plusieurs FCS, qui incitent le client à choisir l'entreprise. Les FCS sont les capacités particulières qui permettent à la PE de s'imposer à long terme vis-à-vis de la concurrence. La qualité des FCS se mesure aux critères suivants:

- originalité
- difficulté de reproduction
- faisabilité
- grande utilité pour les clients
- contribution importante au **cash-flow**

exemple

Facteurs clés de succès (FCS)
↓
Pour les produits et services:
- identifier les besoins des clients plus rapidement que les concurrents
- proposer un service à la clientèle réfléchi
- maîtriser un certain domaine mieux que les autres

Sur le marché:
- prospecter un marché spécifique / un groupe d'acheteurs de manière plus ciblée
- construire et soigner une certaine image sur un marché

Dans l'entreprise:
- exploiter au mieux certains canaux de distribution
- accéder plus rapidement à de nouvelles sources d'approvisionnement grâce à des innovations continues
- produire moins cher et plus efficacement
- recruter et garder les meilleurs collaborateurs

Schéma 02 **Quel type de stratégie pour mon entreprise?**

Stratégie visionnaire
«Modèle du parapluie»



Ce type de stratégie s'oriente vers une vision principale («parapluie»), à laquelle la PE doit aspirer.
- Toutes les décisions et les stratégies détaillées s'alignent sur cet objectif.
- Ce modèle se rencontre souvent dans les start-ups, poussées par une idée visionnaire.

Stratégie prévoyante
«Modèle de la culture de tomates»



Ce type de stratégie consiste à tout planifier de A à Z, comme le fait l'exploitant d'une serre.
- Le développement stratégique est un processus de planification réfléchi, composé de plusieurs étapes et fondé sur des check-lists et des analyses.
- La stratégie n'est mise en œuvre qu'après avoir été entièrement formulée.

Stratégie basée sur l'apprentissage
«Modèle proche du terrain»



Ce type de stratégie crée un terreau idéal pour les idées entrepreneuriales.
- Le développement d'une stratégie est un processus d'apprentissage difficile ou impossible à planifier en intégralité.
- Les stratégies résultent des expériences vécues avec les clients et naissent souvent spontanément.

Dans quel type de stratégie vous reconnaissez-vous? L'idéal est de réunir des caractéristiques d'au moins deux types. Réfléchissez aux avantages des autres types et aux personnes qui partagent cet état d'esprit au sein du processus stratégique (collaborateurs ou clients).

3e composante: les secteurs d'activité stratégiques (SAS). Dans la plupart des PE, les SAS sont identiques à l'activité principale ou aux différents domaines d'activité. Par exemple, une entreprise commerciale pourrait proposer les SAS Produits surgelés et Produits frais, un conseiller les SAS Conseil, Formation et Coaching et un menuisier les SAS Cuisines, Portes et Meubles. Certaines PE ont une large gamme de produits et services hétérogènes ou opèrent sur plusieurs marchés en s'adressant à divers groupes cibles. Chacun de ces SAS devra éventuellement posséder sa propre stratégie concurrentielle (cf. page 8).

4e composante: les orientations stratégiques. Les orientations stratégiques peuvent être définies sur la base de l'analyse FFOM (de l'anglais SWOT, «Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats», qui signifie «Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces»; cf. schéma 08). Cette analyse consiste à mettre en parallèle les points forts d'une entreprise ou d'un SAS et les opportunités du marché pour répondre à la question suivante: au vu de vos forces, que pouvez-vous faire pour exploiter au mieux les opportunités? De même, les faiblesses et les menaces sont mises en parallèle pour définir des objectifs permettant d'éviter d'exposer inutilement votre entreprise à des menaces.

Mon entreprise a-t-elle besoin d'une stratégie?

On reproche à la gestion stratégique d'entreprise d'avoir une vision statique du monde et de ne pas tenir compte de la dynamique des marchés. On objecte souvent que l'évolution des PE est dictée par le marché et qu'elles n'ont pratiquement pas leur mot à dire. Ces critiques occultent le fait que chaque projet d'entreprise poursuit des objectifs explicites ou implicites. Plus ils sont clairs, et plus il est aisé de mesurer les actions à l'aune de ces objectifs.

Internet, les accords bilatéraux, la pression croissante des coûts et des prix, les fluctuations des taux de change, la disparition des barrières douanières: l'environnement économique concurrentiel et l'absence de fidélité de la part de la clientèle exercent une forte pression qui force les PE à s'adapter. Il est important que les dirigeants connaissent les conséquences pour leur entreprise et qu'ils en déduisent les actions stratégiques à entreprendre.

Un outil concret. L'intérêt du processus stratégique est de réfléchir aux questions principales du développement d'entreprise: quelles sont les opportunités et les menaces? Quelle est notre ambition pour les trois à cinq années à venir? Comment allons-nous procéder? Chaque entreprise doit être parfaitement au clair sur les points suivants:

- ses propres produits et services
- les possibilités de ventes à l'avenir
- la part d'externalisation
- les besoins et comportements des clients
- le besoin en RH aujourd'hui et dans cinq ans
- le besoin en infrastructures
- les coûts
- les investissements technologiques
- le financement des investissements

info

Ce que nous faisons et ce que nous ne faisons pas
↓
L'expérience a montré qu'une stratégie avait plus de chances d'aboutir si l'on déterminait ce que l'on ne devait pas ou plus faire. Exemples:

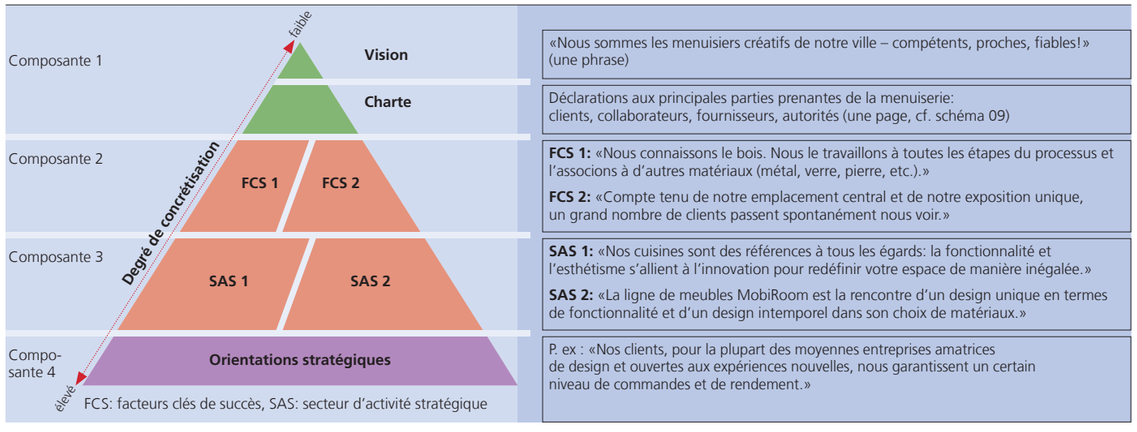
- traiter des commandes en dehors de son cœur de métier pour un prestataire de services, ou
- accepter un volume inférieur à un certain seuil pour une entreprise de production.

Dire non, cela s'apprend. Bien communiquer sa stratégie contribue

- à renforcer les forces de l'entreprise et
- à éviter de se disperser.

Cette méthode vous rendra unique aux yeux du client. Si vous essayez de contenter tout le monde, l'emploi des ressources de l'entreprise ne sera pas optimal à long terme.

Schéma 03 **Les composantes d'une stratégie d'entreprise: exemple d'une entreprise de menuiserie**



Difficile, dans la jungle des ouvrages sur le management, d'avoir un aperçu des outils et des méthodes adaptés pour le développement stratégique des PE. Cette littérature traite toujours des mêmes questions essentielles, auxquelles nous consacrons ce numéro. Y réfléchir en profondeur nécessite une réelle volonté.
Il est important que les stratégies ne restent pas lettres mortes, mais qu'elles permettent de définir des tâches concrètes: qui fait quoi, à quelle échéance, avec quels moyens? Une stratégie écrite peut alors donner naissance à des projets concrets.

Un modèle commercial ne remplace pas la stratégie. Avec le boom d'Internet, de nombreuses entreprises, notamment des start-ups, se sont concentrées uniquement sur de nouveaux modèles commerciaux et sur l'assouplissement des processus commerciaux. Parallèlement à cela, la stratégie d'entreprise, à proprement parler, a été reléguée au second plan. Il est pourtant indispensable pour une PE de se différencier de ses concurrents, c'est-à-dire d'être meilleure, du point de vue du client, dans au moins un domaine. Or ce n'est pas toujours facile, comme le montre l'article sur ce thème page 20.

A chaque PE sa stratégie

Pour conclure, nous allons évoquer quelques-unes des typologies les plus connues en matière de stratégie.

1. Différents niveaux de stratégie

Il existe plusieurs niveaux de stratégie au sein d'une entreprise. La stratégie pouvant être formulée différemment en fonction des niveaux, cela peut engendrer des conflits. Etant donné les interactions au sein de l'entreprise, il est important que les responsables connaissent à tout moment le niveau dont il est question (cf. schéma 05).

Stratégie du propriétaire. La stratégie du propriétaire renferme les objectifs des propriétaires de l'entreprise et le cadre qu'ils se sont fixé – il peut s'agir d'objectifs économiques, écologiques et sociaux. C'est une base importante pour l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

Stratégie d'entreprise. A ce niveau de stratégie, il est important de se demander quel rôle la PE veut jouer et sur quel marché. La réponse doit prendre en compte les intérêts des propriétaires, les compétences clés de l'entreprise, ainsi que son potentiel et ses ressources.

Stratégie d'un secteur d'activité. A ce niveau de stratégie, les objectifs et mesures sont définis pour un secteur d'activité bien délimité de la PE. Ce type de stratégie peut se concentrer sur différents aspects:

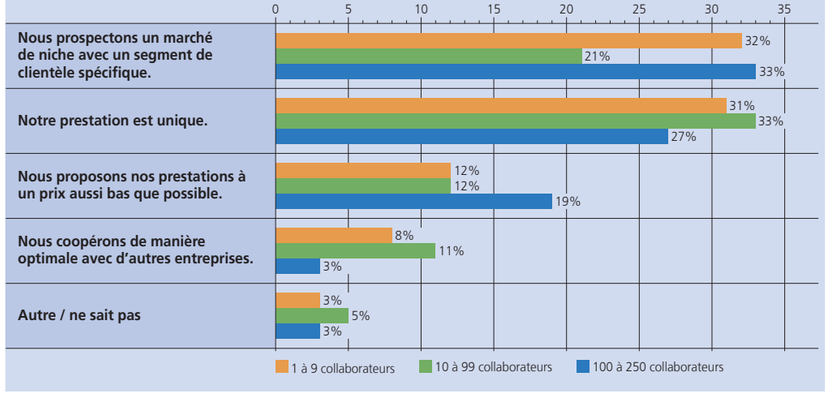
- types d'avantages / de facteurs concurrentiels
- objectifs en termes de développement et d'investissement
- structure de la chaîne de valeur

Stratégie fonctionnelle. Les objectifs de différentes unités de gestion (p. ex. le marketing, les achats, le personnel, la production) sont fixés puis coordonnés.

info

Faut-il garder sa stratégie secrète?
↓
Souvent, les PE répugnent – à tort – à communiquer leur stratégie, leurs objectifs et leurs plans aux collaborateurs, aux clients, ou même aux concurrents. La stratégie et les mesures qui en découlent doivent être expliquées aux **parties prenantes** pour que l'entreprise obtienne les résultats escomptés et évite un rejet.
Toute stratégie doit être communiquée via différents canaux en fonction du groupe cible (Internet, brochure sur l'entreprise, courrier aux clients, information des collaborateurs, etc.).

Schéma 04 **Orientation stratégique des PME**



Le sondage réalisé auprès d'entreprises de Suisse alémanique montre que les PME ont tendance à s'implanter dans des marchés de niche ou à se différencier de leurs concurrents par leur originalité. La domination par les prix est moins fréquente chez les PE que chez les moyennes entreprises.

Source: sondage réalisé pour le compte de PostFinance auprès de 500 entreprises suisses, 2011.

2. Stratégies de croissance

La matrice d'Igor Ansoff croisant les produits et les marchés (cf. schéma 05) prend en considération les potentiels et les risques des stratégies en retenant quatre combinaisons possibles de produits et de marchés actuels et nouveaux.

Pénétration du marché. L'entreprise cherche à se développer sur un marché existant en augmentant la part de marché de ses produits actuels. Pour y parvenir, elle peut vendre davantage à ses clients, proposer ses produits à un nouveau public, détourner les anciens clients de ses concurrents ou combiner ces possibilités. Cette stratégie, qui mise sur des ressources et des capacités existantes, présente un risque faible mais aussi un potentiel de croissance limité.

Développement de produit. La PE cherche à satisfaire les besoins de son marché actuel en lançant de nouveaux produits (innovations) ou des variantes de produits supplémentaires. Cette démarche peut être intéressante pour les entreprises caractérisées par une clientèle spécifique plutôt que par des produits spécifiques. Etant donné que la PE doit acquérir de nouvelles capacités et que lancer des nouveaux produits implique une grande part d'incertitude, cette stratégie est plus risquée que la pénétration du marché, surtout pour les PE.

Extension du marché. L'entreprise cherche à élargir le groupe cible de ses produits existants en conquérant de nouveaux segments de marché ou de nouveaux secteurs géographiques (marchés régionaux, nationaux, internationaux). Cette stratégie est recommandée aux PE ayant principalement orienté leurs compétences vers un produit spécifique plutôt que vers un marché. L'expansion vers des marchés inconnus rend cette stratégie plus risquée que la pénétration de marché.

Diversification. Il s'agit de la plus risquée de ces quatre stratégies. Elle implique non seulement le développement d'un nouveau produit, mais aussi la conquête de nouveaux marchés. Pour ceux qui sont disposés au risque et qui possèdent le capital approprié, cette solution promet des rendements élevés. Elle permet également de se lancer dans une branche attractive ou de réduire le risque commercial du mix produit-marché existant (p. ex. **gros risque**). En fonction de la propension au risque, on peut différencier trois types de diversification:

- **Diversification horizontale:** élargissement de l'offre par l'introduction de produits et services en relation avec les produits d'origine et le métier actuel, par exemple articles-cadeaux chez un fleuriste.
- **Diversification verticale:** allongement de la chaîne de valeur en direction du marché de débouché ou de l'origine des produits, par exemple une exploitation agricole qui produit ses denrées alimentaires à la ferme.
- **Diversification latérale:** il s'agit de la forme la plus risquée, qui constitue une avancée dans des secteurs de marchés et de produits entièrement nouveaux. L'entreprise doit quitter sa branche traditionnelle pour investir dans des secteurs d'activité sans aucun rapport avec son métier de base.

info

Faut-il rechercher la croissance à tout prix?
↓
La plupart des stratégies poursuivent des objectifs de croissance dans des débouchés précis.
Les PE ne doivent pas nécessairement évoluer dans ce sens.
L'amélioration de la qualité des prestations et de la satisfaction de la clientèle, et, de ce fait, la possibilité d'imposer des prix plus élevés ou une meilleure marge, ne va pas toujours de pair avec une hausse des ventes et de la croissance.

3. Stratégies concurrentielles

L'économiste Michael Porter part du principe que les entreprises ne peuvent obtenir des **avantages concurrentiels** dans une branche que si elles empruntent l'une des directions suivantes.

Domination par les coûts. La **domination par les coûts** est une stratégie d'entreprise visant à obtenir un avantage concurrentiel en ayant des coûts inférieurs aux autres. Si elle est différente de la **domination par les prix**, elle en constitue cependant souvent un préalable. Elle peut s'obtenir par différents moyens:

- les **économies d'échelle** (angl. economies of scale)
- les **économies d'envergure** (angl. economies of scope)
- l'expérience
- la conception du produit ou du processus
- l'utilisation des capacités
- les coûts des facteurs de production

Stratégie de différenciation. Cela consiste pour une entreprise à se démarquer des concurrents du point de vue du consommateur. Les six aspects de différenciation les plus fréquents sont:

- le prix
- l'image
- le service/conseil/support
- le design
- la qualité
- les délais, la réactivité

Stratégie de niche (concentration). Les stratégies de niche consistent à cibler l'activité sur certains groupes de clients, segments ou marchés géographiques. Tout comme la différenciation, ces stratégies peuvent prendre de nombreuses formes. Elles reposent sur l'hypothèse qu'une entreprise qui restreint son activité est mieux à même d'approvisionner les marchés visés que ses concurrents, dont l'offre est plus étendue. Au final, l'entreprise parvient à se différencier soit en servant mieux les besoins d'un groupe cible, soit en se trouvant dans une situation de coûts plus avantageuse, ou les deux.

4. Stratégies de portefeuille

L'entreprise est considérée comme un portefeuille de secteurs d'activité stratégiques (SAS). Chaque SAS se voit affecter une stratégie propre, qui prend en compte sa position concurrentielle et les caractéristiques du marché. Les SAS sont classifiés dans une matrice composée d'une dimension (externe) dépendante des risques et d'une dimension (interne) dépendante du résultat, dont découle l'orientation stratégique de chaque SAS.

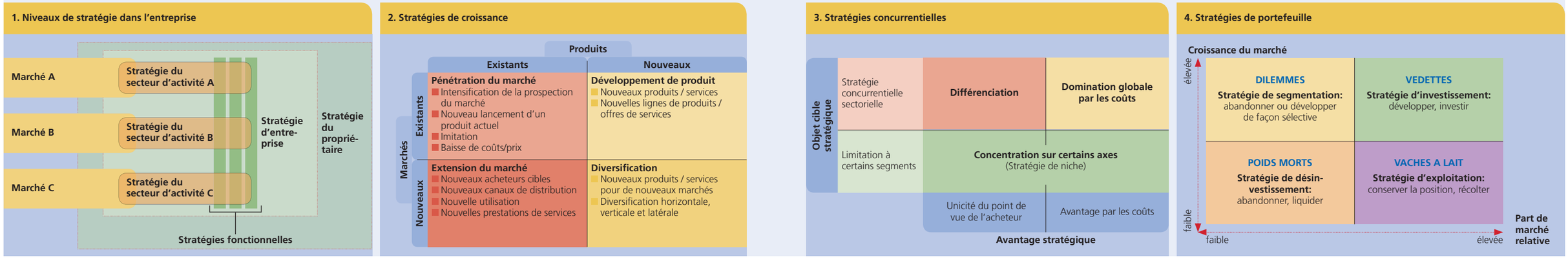
Nous illustrons notre propos à l'aide de la matrice à quatre zones du Boston Consulting Group, qui comprend un axe Croissance du marché et un axe Part de marché relative. La part de marché relative exprime la position concurrentielle du SAS, tandis que la croissance du marché montre l'attractivité du marché. La matrice est divisée en quatre zones, chacune disposant d'une stratégie type:

Dilemmes. SAS caractérisés par des marchés à forte croissance (nouveaux produits notamment), dans lesquels l'entreprise n'a pas encore de position concurrentielle décisive. Stratégie recommandée pour les PE: acquérir une bonne position concurrentielle ou quitter le marché.

info

Différenciation et stratégie de niche: les garants du succès
↓
La plupart des PE multiplient leurs chances de réussite sur une niche en proposant une offre différenciée qui n'est couverte par aucun gros prestataire. Le contact direct avec la clientèle et la connaissance des préférences des clients constituent, p. ex. pour une boutique de mode implantée à l'échelon régional, un bon moyen de se démarquer.
Pour un petit constructeur de machines, la production de séries limitées haut de gamme sera peut-être la niche qui lui permettra de réussir et de s'imposer sur le marché.

Schéma 05 **Aperçu des quatre typologies des entreprises les plus connues**



Vedettes. SAS caractérisés par un marché à forte croissance (volume) et une part de marché dominante. En règle générale, pour qu'un produit vedette garde sa position sur le marché, un investissement financier important est nécessaire. Stratégie recommandée pour les PE: conserver la part de marché ou l'accroître.

Vaches à lait. SAS caractérisés par un marché à faible croissance (volume) et une part de marché dominante. Ils sont généralement la source principale de **cash-flow** et peuvent financer de nouveaux produits. Stratégie recommandée pour les PE: conserver la part de marché sans réaliser d'investissements substantiels.

Poids morts. SAS caractérisés par un marché à faible croissance (volume) et une part de marché relative réduite. Ils ne permettent pas, la plupart du temps, de générer un cash-flow positif ou de dégager des bénéfices. Stratégie recommandée pour les PE: relance, vente ou abandon du SAS.

Conclusion

La stratégie est un outil important dans la course aux clients et aux parts de marché. Renoncer à des réflexions stratégiques lors de la conception des prestations ou de la planification d'entreprise revient à naviguer à vue sans garantie d'arriver à bon port. Cela est d'autant plus dommage que certaines méthodes simples ne sont pas nécessairement coûteuses.

Check-list: «Mettez votre stratégie à l'épreuve»

Votre stratégie est-elle encore actuelle et garante de succès? Faites le point en vous aidant des questions suivantes. Plus vous aurez de «oui», meilleur sera l'impact de votre stratégie d'entreprise sur le marché. Si vous répondez «non» ou «en partie» à un grand nombre de questions, remettez en question votre stratégie et améliorez-la.

Questions	Oui	En partie	Non
1. La stratégie apporte-t-elle un plus en termes d'utilité pour les clients / de résolution de leurs problèmes?			
2. Nous permet-elle d'affûter notre profil et de nous différencier par rapport à la concurrence?			
3. Réussissons-nous à conquérir des secteurs d'activité intéressants?			
4. Sommes-nous plus efficaces et réduisons-nous les coûts?			
5. Le marché cible est-il mûr pour la stratégie?			
6. La stratégie repose-t-elle sur des forces? (ou: améliore-t-elle les faiblesses identifiées?)			
7. Entraîne-t-elle une concentration des forces?			
8. Permet-elle d'exploiter les opportunités identifiées?			
9. Permet-elle d'éviter les risques connus?			
10. Est-il difficile pour la concurrence de réagir face à cette stratégie?			
11. Cette stratégie est-elle motivante pour les collaboratrices et les collaborateurs?			
12. Est-elle compatible avec la culture d'entreprise et les valeurs actuelles?			
13. Est-il possible de la mettre en œuvre avec les ressources existantes (collaborateurs, savoir-faire, etc.)?			
14. Est-elle réalisable étape par étape avec un budget raisonnable?			
15. Est-elle assez flexible pour prendre en compte les mutations importantes du marché?			
16. Est-elle conciliable avec la conception que nous avions du risque jusqu'à présent (les objectifs ambitieux entraînent souvent des risques plus élevés)?			
17. Nous permet-elle de nous défendre efficacement contre les éventuelles réactions de nos concurrents?			
18. Pouvons-nous communiquer de manière ciblée aux principales parties prenantes les enseignements que nous tirons de notre stratégie?			
19. Améliore-t-elle l'image de notre entreprise auprès des principales parties prenantes?			
20. Nous réjouissons-nous à l'idée de la mettre en œuvre ensemble pour le bien des clients, et d'enregistrer bientôt nos premiers succès?			

Vous trouverez cette check-list à l'adresse www.postfinance.ch/pe.

Concentration de l'activité: «Pour nos clients, notre profil doit être clairement défini.»
ZMIK designers GmbH



Entreprise ZMIK designers GmbH, Bâle, www.zmik.ch
Branche, activité Architecture d'intérieur, scénographie, (p. ex. magasins, locaux d'entreprises)
Création 2006
Effectif 3 associés
Objectif Se concentrer sur l'identité et la communication dans l'espace

Alors que leur entreprise «ZMIK designers» est entrée dans sa cinquième année, les architectes d'intérieur Rolf Indermühle, Mattias Mohr et Magnus Zwyssig se trouvent face à un défi stratégique: ils doivent affûter leur profil en recentrant leur activité pour accroître leurs chances de se voir confier des projets de grande envergure, prestigieux et lucratifs.

Le bon réseau. «Dans cinq ans, nous voulons faire partie des designers de l'espace germanophone sollicités pour participer aux appels d'offres.» Pour Mattias Mohr, cofondateur de ZMIK designers, il n'est pas forcément nécessaire d'agrandir l'entreprise pour cela. «Dans notre métier, beaucoup de choses passent par le réseau que l'on a tissé avec des partenaires ciblés.» Les trois architectes d'intérieur travaillent avec des collègues indépendants et d'autres entreprises dans le cadre de

«Nos clients veulent s'assurer que nous pourrons répondre à leur demande. Pour eux, les références dans le domaine recherché et dans des projets de taille comparable constituent une base de décision capitale.»
Rolf Indermühle, associé, à droite (Magnus Zwyssig, à gauche, Mattias Mohr, milieu)