| Numéro 07 | Novembre 2011 |
Edité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG

pe

Gestion de la petite entreprise **Stratégie**

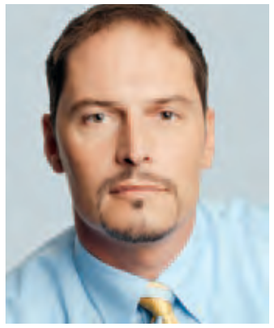
La stratégie – guide de votre gestion d'entreprise
Stratégie d'entreprise: les étapes à suivre
Modèle commercial: mettre en œuvre la stratégie
Passer le cap du changement de stratégie



Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises
Universität St.Gallen

PostFinance
Mieux accompagné.

Les auteurs et les experts de ce numéro



Urs Frey (*1968)
Professeur

Urs Frey est membre de la direction de l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises et membre de la direction du Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG). Il enseigne la gestion stratégique des entreprises familiales de taille moyenne, fait de la recherche dans ce domaine et apporte ses compétences spécifiques aux projets de l'Institut et dans des groupes d'échange.



Jasper Bouwsma (*1977)
Conseiller en
stratégie et en innovation

Jasper Bouwsma, titulaire d'un M. Sc. International Business, est fondateur et gérant de l'entreprise de conseil Vujàdé (Berne) et professeur invité au Center for Entrepreneurial Excellence de l'Université de Saint-Gall. Fort de l'expérience qu'il a acquise dans la petite entreprise de ses parents et dans le cadre de sa fonction de «Head of Incubation» chez Swisscom, il aide les entreprises, petites ou grandes, à développer leurs produits, leurs services et leurs modèles commerciaux.



Anja Thoma (*1974)
Psychologue du travail
et de l'organisation
(M. Sc. psychologie HES)

Anja Thoma, conseillère chez Entwicklerey GmbH, travaille sur le développement des cadres et la planification de la succession. Elle accompagne les PME tout au long du bilan individuel, du recrutement et de la promotion individuelle des cadres. Elle anime également des cours de perfectionnement spécifiques internes à l'entreprise et destinés aux cadres, et enseigne dans des filières d'études interentreprises.



Daniel Rey (*1968)
Psychologue du travail et de
l'organisation (diplômé HES)

Daniel Rey est propriétaire d'Entwicklerey GmbH. Il conseille les entrepreneurs et les dirigeants de PME en qualité de coach et de sparring-partner, et accompagne les entreprises dans leurs processus de changement, du développement de la stratégie jusqu'à sa mise en place au sein de l'organisation. Avant de créer son entreprise de conseil en 2002, il était responsable de projet et manager – notamment chez IBM Suisse et dans une PME d'édition de logiciels.



La stratégie – guide de votre gestion d'entreprise | Urs Frey	**04**
Stratégie d'entreprise: les principales étapes à suivre | Urs Frey	**13**
Modèle commercial: mettre en œuvre la stratégie | Jasper Bouwsma	**20**
Passer le cap du changement de stratégie | Daniel Rey & Anja Thoma	**26**
Exemples: ZMIK designers GmbH, Bâle	**11**
Musicrent GmbH, Wangen bei Olten SO	**18**
Gabriela Frey, Kleidung nach Mass, Gümligen BE	**24**
Glossaire: explication rapide de quelques notions	**29**
Prochaine édition	**30**
Le modèle de gestion de la petite entreprise	**31**

EN COUVERTURE. Mik Korinek, collaborateur et luthier guitare, Musicrent GmbH, prépare un instrument pour la vente.

Mixed Sources
Cert no. SQS-COC-100261
© 1996 FSC

pe – Gestion de la petite entreprise / Stratégie

Chère lectrice, cher lecteur,



Jürg Bucher, responsable PostFinance

«L'essentiel d'une stratégie consiste à déterminer ce que l'on ne fait pas.» C'est tout simplement ce qu'a répondu l'économiste Michael E. Porter lorsqu'on lui a demandé ce qu'était une stratégie. Elle permet de canaliser les ressources d'une entreprise et de les employer de manière ciblée. Mais pour en arriver là, il faut d'abord connaître ses propres forces. Ce sont elles qui ouvriront les portes des nouveaux marchés et qui procureront à l'entreprise des avantages concurrentiels.

Les petites entreprises excellent souvent dans un domaine spécialisé. Le savoir-faire dont elles disposent leur permet d'exécuter certaines tâches mieux ou moins cher que leurs concurrents plus imposants. Cependant, elles n'en sont pas toujours conscientes. Il est donc essentiel qu'elles réfléchissent activement à leurs facteurs clés de succès: leurs biens ou services sont-ils moins chers que ceux des autres? Se distinguent-ils suffisamment de la concurrence? L'offre est-elle concentrée sur un marché spécifique?

De la stratégie à l'avantage concurrentiel. La stratégie est l'outil déterminant pour transformer vos forces en un véritable atout face à la concurrence. Dans cette édition, nous vous montrons, en utilisant une approche simple, compréhensible et pragmatique, comment élaborer, contrôler ou adapter votre stratégie. Nous décrivons clairement ce qu'est la «gestion stratégique» et de quoi elle se compose. Des articles sur le développement d'un modèle commercial et sur la mise en œuvre des changements prévus dans l'entreprise complètent ce numéro.

J'espère que les suggestions de cette édition vous permettront de développer une stratégie qui constituera pour votre entreprise un avantage concurrentiel décisif.

Bonne lecture!
Jürg Bucher

Impressum: «pe – Gestion de la petite entreprise» paraît deux fois par an en français, en allemand et en italien.
Tirage: 30 000. Editeur: PostFinance, Nordring 8, 3030 Berne, en collaboration avec l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de Saint-Gall, Dufourstrasse 40a, 9000 Saint-Gall. Rédaction: Silvan Merki (rédacteur en chef), Ivo Cathomen, Pascal Frey, Urs Frey, Sabine Zeilinger. Photos: Markus Bertschi, Zurich. Mise en page: Othmar Rothenfluh, Zurich. Révision: Ruth Rybi, Zurich. Impression: Stämpfli AG, Berne. Abonnement: PostFinance, Communication, Nordring 8, 3030 Berne ou www.postfinance.ch/pe.
© 2011, PostFinance, Communication, 3030 Berne. La publication, l'impression et la reproduction d'articles ou d'extraits d'articles de «pe – Gestion de la petite entreprise» ne sont autorisées qu'avec citation de la source. ISSN 1664-7491

Vous avez des questions ou des remarques?
Ecrivez-nous à PostFinance, Communication, Nordring 8, 3030 Berne ou à redaktion.ku@postfinance.ch.

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.

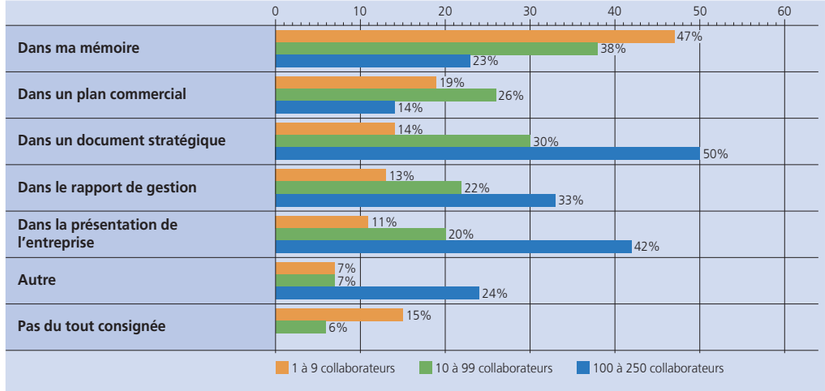
Cinq manières de voir la stratégie. L'économie d'entreprise doit au Canadien Henry Mintzberg une description tout à fait pertinente de la stratégie d'entreprise, qui distingue cinq aspects.

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:

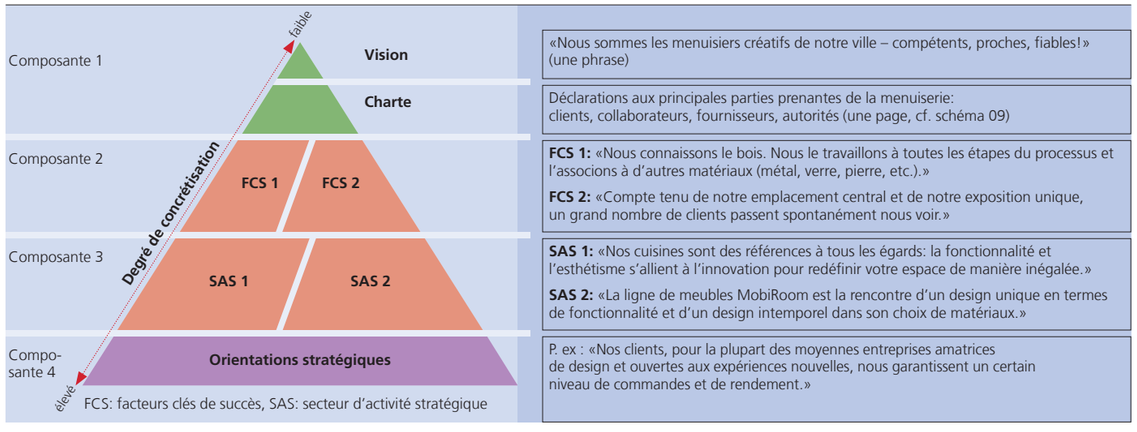
- traiter des commandes en dehors de son cœur de métier pour un prestataire de services, ou
- accepter un volume inférieur à un certain seuil pour une entreprise de production.

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:

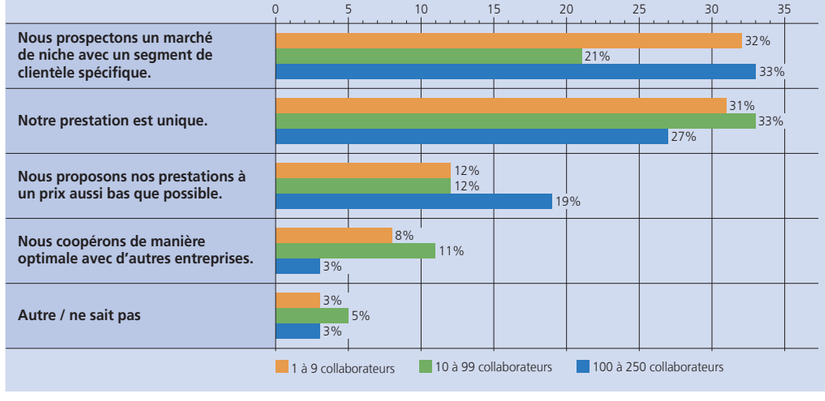
- types d'avantages / de facteurs concurrentiels
- objectifs en termes de développement et d'investissement
- structure de la chaîne de valeur

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.

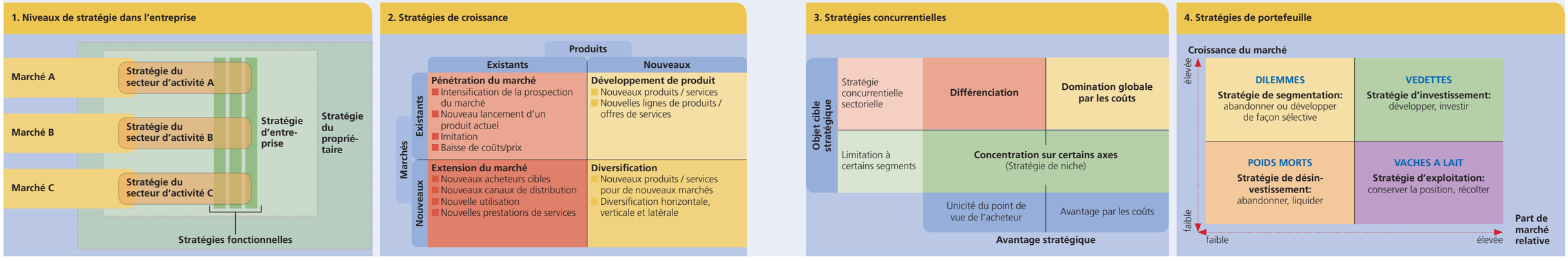
Nous illustrons notre propos à l'aide de la matrice à quatre zones du Boston Consulting Group, qui comprend un axe Croissance du marché et un axe Part de marché relative. La part de marché relative exprime la position concurrentielle du SAS, tandis que la croissance du marché montre l'attractivité du 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)











«Embaucher des collaborateurs présente des avantages et des inconvénients. Aujourd'hui, nous travaillons avec des professionnels free-lance et des entreprises partenaires dans le cadre de projets précis.»
Mattias Mohr, associé

projets, et constatent que ces réseaux gagnent en importance: «La conception des showrooms, des expositions et des boutiques est de plus en plus complexe. Les designers ne peuvent faire face à cette réalité qu'en travaillant avec les spécialistes de diverses disciplines, explique Rolf Indermühle.

L'issue positive de certains appels d'offres, comme celui du pavillon suisse de l'Expo universelle 2012 en Corée du Sud, montre à quel point il est important, dans notre secteur, de concentrer son activité et de créer des partenariats: la première étape de la sélection consistait uniquement à indiquer des références, ainsi que l'appartenance à un réseau.»

Une reconnaissance internationale. L'entreprise doit définir clairement son profil si elle veut se développer. Sur ce point, les trois entrepreneurs sont d'accord. «Au début, chaque commande était la bienvenue. Nous ne pouvions pas nous permettre de réfléchir au profil de l'entreprise.» Entre-temps, les choses ont changé. Depuis qu'on leur a confié des mandats prestigieux, les jeunes entrepreneurs ont fait parler d'eux sur la scène internationale. La conception de produits ou les travaux d'architecture classiques qu'ils acceptaient encore à leurs débuts passent de plus en plus souvent au second plan.

Peuvent-ils, sur le plan économique, se permettre de se spécialiser? «Ce sera même une nécessité, affirme Mattias Mohr avec conviction. Les clients nous mettent la pression pour que nous recentrions notre activité. Pour eux, les références sont garantes de sécurité.»

Réunion de travail sur le développement stratégique. Pour les trois designers, il était également important de «toucher à tout» à leurs débuts. «Il n'y a pas d'autre moyen pour se trouver», nous explique Rolf Indermühle. Leur ligne directrice: se concentrer sur l'identité et sur la communication dans l'espace. «Une à deux fois par an, nous nous retirons pour une réunion de travail afin de fixer l'orientation future de l'entreprise et de discuter des grands projets.»

Les propriétaires de l'entreprise n'ont pas à craindre que la concentration de leur activité se traduise par une fluctuation importante des commandes. «Le marché que nous visons est plus grand et plus international.» Mattias Mohr et ses deux collègues voient deux avantages supplémentaires: «Le seuil d'entrée dans les projets de grande envergure, qu'il s'agisse d'expositions ou de l'aménagement d'espaces, est bien plus élevé pour les nouveaux, ce qui nous protège d'une concurrence ruineuse. De plus, nous opérons plutôt en qualité de spécialistes intégrés à une équipe, elle-même formée autour d'un projet par d'autres entreprises de designers .»

Stratégie d'entreprise: les étapes principales à suivre

Urs Frey

Elaborer la stratégie d'une petite entreprise (PE) implique que l'on réfléchisse bien aux objectifs. Dans l'article suivant, nous vous montrons comment identifier votre positionnement et votre potentiel, et comment formuler une stratégie d'entreprise à partir de ces éléments.

Souvent, ce sont des facteurs externes qui nous poussent à réfléchir à notre stratégie d'entreprise (cf. info sur cette page). Toutefois, certains aspects internes peuvent tout aussi bien servir de déclencheurs, comme le souhait d'aller vers de nouveaux horizons ou la perspective d'importants changements au niveau du personnel.

De l'importance de bien se préparer

Les pages suivantes montrent comment élaborer votre stratégie d'entreprise étape par étape. A l'aide d'un processus stratégique simple et d'outils de travail, nous vous indiquons la marche à suivre et répondons aux questions qui se présentent. Avant de vous pencher sur le contenu de votre stratégie, posez le cadre en répondant à quatre questions.

Question 1: quel est l'objectif de la stratégie d'entreprise? Les stratégies d'entreprise sont mises en œuvre afin d'augmenter la probabilité d'atteindre les objectifs fixés ou de réduire le temps nécessaire pour atteindre les objectifs. Ces derniers s'expriment en termes de position, par exemple devenir le numéro un sur un marché local, ou en termes de potentiel et de croissance, par exemple réaliser dans trois ans 50% de chiffre d'affaires supplémentaire auprès des clients existants. Ces principes doivent être garantis et développés à l'aide de stratégies. En outre, l'entreprise doit communiquer de façon convaincante sur sa différenciation, les intérêts des clients cibles restant toujours au centre des préoccupations.

Question 2: faut-il que j'élabore ma stratégie seul ou que je sollicite d'autres personnes (collaborateurs, clients, fournisseurs ou même entreprises partenaires)? On a constaté que les collaborateurs ayant participé à la définition des futurs objectifs s'impliquaient davantage pour leur mise en œuvre, puisqu'ils pouvaient jouer un rôle actif dans la conception de leur propre avenir. En outre, il est utile d'échanger avec des personnes qui ont un point de vue différent sur un marché, un concurrent, un produit, et qui peuvent vous conseiller ou confirmer votre opinion. Vous réussirez peut-être même à convaincre un client ou un bon fournisseur de participer au processus, ne serait-ce que pour quelques heures.

Question 3: combien de temps dure un processus stratégique? Tout dépend de la complexité de votre activité et des informations dont vous avez besoin pour formuler vos objectifs pour les trois à cinq ans à venir. Mieux vaut pourtant ne pas se contenter d'un atelier d'un week-end. Répartissez le processus sur trois ou quatre demi-journées pendant deux à trois mois. Vous aurez alors l'assurance que les conclusions sont assimilées et que tous les participants ont réfléchi à leur pertinence pour l'entreprise. Lorsqu'un nouvel atelier commence, les résultats du précédent sont brièvement repris et discutés, et l'on procède éventuellement à des modifications.

info

Quelles raisons vous poussent à contrôler votre stratégie?
↓
Les raisons pouvant conduire les dirigeants de PE à se préoccuper des questions stratégiques sont multiples:
- modification des conditions de coûts et de prix sur le marché
- nouvelles solutions techniques
- nouveaux concurrents
- perte d'un client important
- nouvelles opportunités sur le marché
- baisse des marges bénéficiaires, pression sur les prix

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

Schéma 06 **Le développement d'une stratégie en six étapes**

Etape 1: analyse de l'environnement
- **Objectif:** indiquer les principales tendances des 3 prochaines années pour la PE.
- **Méthode:** analyser les tendances dans les domaines économique, technologique, sociétal et écologique.
- **Résultat:** définition de mesures pour la PE à partir des tendances identifiées.

Etape 2: analyse des parties prenantes
- **Objectif:** réfléchir aux préoccupations et intérêts des principales parties intéressées.
- **Méthode:** noter les moyens, le pouvoir et l'état d'esprit de chaque partie prenante (cf. schéma 07).
- **Résultat:** définition de mesures visant à convaincre les parties prenantes de soutenir les objectifs de l'entreprise.

Etape 3: analyse concurrentielle
- **Objectif:** acquérir des connaissances sur nos principaux concurrents.
- **Méthode:** identifier les concurrents et groupes de concurrents pertinents de la PE. Evaluer leur offre de prestations.
- **Résultat:** identification des aspects que nous souhaitons améliorer par rapport à la concurrence.

Etape 4: analyse FFOM
- **Objectif:** planifier à long terme (objectifs) l'activité de la PE.
- **Méthode:** mettre en parallèle les forces et les opportunités, ainsi que les faiblesses et les menaces (cf. schéma 08) et en déduire les mesures à prendre.
- **Résultat:** détermination des principales orientations stratégiques de la PE pour les 3 à 5 années à venir.

Etape 5: vision et charte
- **Objectif:** définir un objectif ambitieux qui motive les collaborateurs, formuler des messages à l'intention des parties prenantes.
- **Méthode:** élaboration de la vision et de la charte à partir de questions sélectionnées (cf. schéma 09).
- **Résultat:** vision et charte valables pour la PE au cours des 10 années à venir.

Etape 6: planification et contrôle des mesures
- **Objectif:** résumer, classer et prioriser toutes les mesures élaborées pour des projets.
- **Méthode:** déterminer qui fait quoi à quelle échéance et avec quels moyens. Définir quels résultats doivent être contrôlés à quel moment, par qui et comment.
- **Résultat:** planification détaillée de la marche à suivre pour réaliser les objectifs des 3 prochaines années.

Question 4: puis-je diriger seul un atelier stratégique ou dois-je solliciter une aide (externe)? Les dirigeants de PE sont habitués à tout régler seuls, ce qui n'est pas forcément un plus lorsqu'il s'agit d'élaborer une stratégie. La plupart du temps, ils ne peuvent pas mener à bien le processus seuls, y apporter leur propre contribution et débattre objectivement des points critiques avec d'autres personnes. En d'autres termes, un bon camarade d'école ou d'études ou encore un conseiller spécialisé peuvent aider l'entrepreneur de manière ciblée à piloter ce processus, et donc à en améliorer les résultats.

Le développement stratégique en sept étapes

Nous allons vous montrer comment élaborer une stratégie en sept étapes, de quels instruments vous aurez besoin, et quelles parties prenantes vous pouvez inclure dans ce processus.

Etape 1: analyse de l'environnement. Cette première étape consiste à examiner l'environnement de la PE pour en tirer les bonnes conclusions. Elle se concentre sur la position actuelle et future de la PE dans cet environnement et doit permettre d'identifier les tendances qui se profilent dans l'économie, la technologie, la société et l'écologie pour y déceler les opportunités et les menaces à venir. Il est important que l'évaluation de ces tendances se fasse du point de vue de l'entreprise.

Méthode:
1. Pour chaque domaine de l'analyse de l'environnement, établissez la liste des cinq principales tendances des trois prochaines années, du point de vue de votre PE.
2. Evaluez-les en fonction de leur impact positif ou négatif pour votre PE. Entourez-vous, pour ce faire, de collaborateurs et éventuellement d'autres personnes/parties prenantes (cf. étape 2).
3. Considérez chaque tendance et indiquez ce qu'elle implique pour votre PE.

Etape 2: analyse des parties prenantes. Les parties prenantes (**stakeholders**) sont des groupes de personnes qui ont des attentes vis-à-vis de l'entreprise, et peuvent exercer une influence sur cette dernière. Exemple: collaborateurs, fournisseurs, clients, autorités, etc. L'analyse des intérêts mutuels est le préalable d'une communication différenciée et efficace, et d'un marketing ciblé de la PE.

Méthode:
1. Dressez la liste des parties prenantes de votre PE.
2. Demandez-vous, pour chaque groupe, de quel pouvoir il dispose, quelle influence il exerce, s'il a une attitude positive ou négative vis-à-vis de votre PE et comment vous pouvez l'influencer.
3. Notez les différentes formes que peuvent prendre à l'avenir vos relations avec les parties prenantes, en indiquant des mesures concrètes.
4. Classez les parties prenantes par ordre d'importance.

Etape 3: analyse concurrentielle. L'analyse concurrentielle vise à examiner les forces et faiblesses des entreprises opérant sur le même marché et de leurs prestations. Elle livre des points de repère sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour définir son propre **positionnement de marché**. Il est ensuite possible d'élaborer des stratégies ou de contrôler l'efficacité de la stratégie existante. L'objectif de l'analyse de la concurrence est:
- d'apprendre des meilleurs, et de transformer les faiblesses des concurrents en forces pour sa propre PE,
- de rechercher un positionnement précis sur un marché intéressant,
- de ne pas chercher à établir un rapport de force trop rude avec la concurrence, mais d'identifier des possibilités de coopération intelligentes.

Méthode:
1. Identifiez vos concurrents ou groupes de concurrents en différenciant les existants des potentiels.
2. Analysez les principaux concurrents à l'aune des critères suivants: en quoi sont-ils meilleurs que nous? En quoi sont-ils moins bons que nous? Quels enseignements pouvons-nous en tirer?
3. Repérez les éléments que vous souhaitez améliorer par rapport à vos concurrents au cours des prochaines années.

Etape 4: analyse FFOM. L'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) est un instrument simple qui vous aide à déterminer les orientations stratégiques et donc la planification à long terme de l'entreprise (cf. schéma 08).

Méthode:
1. Discutez avec vos collaborateurs, vos clients et éventuellement d'autres parties prenantes, des cinq forces et faiblesses les plus marquantes de votre entreprise et notez-les.
2. En vous basant sur le résultat des trois étapes précédentes, faites ressortir les cinq principales opportunités et menaces à l'avenir.
3. Mettez en parallèle les forces et les opportunités en vous posant la question: «Que dois-je faire, au vu des forces de l'entreprise, pour saisir au mieux les opportunités?» Formulez quatre à six orientations stratégiques.
4. Mettez en parallèle les faiblesses et les menaces en vous posant la question: «Au vu de nos faiblesses, comment notre entreprise doit-elle se comporter pour contourner les menaces?»
5. Classez les orientations par ordre d'importance et essayez de les regrouper de manière à n'en avoir que trois.

Etape 5: vision et charte. La vision est un instantané de l'entreprise dans cinq à dix ans. Elle montre dans quelle direction votre PE doit évoluer. Non seulement elle constitue un repère, mais elle contribue à donner un sens aux choses, à susciter la fascination des collaborateurs, leur identification et leur motivation. Les éléments suivants caractérisent une bonne vision:
- claire, percutante, facile à comprendre
- reconnaissable
- enthousiasmante et inspirante
- ambitieuse
- stable et flexible à la fois
- réalisable et accessible à long terme

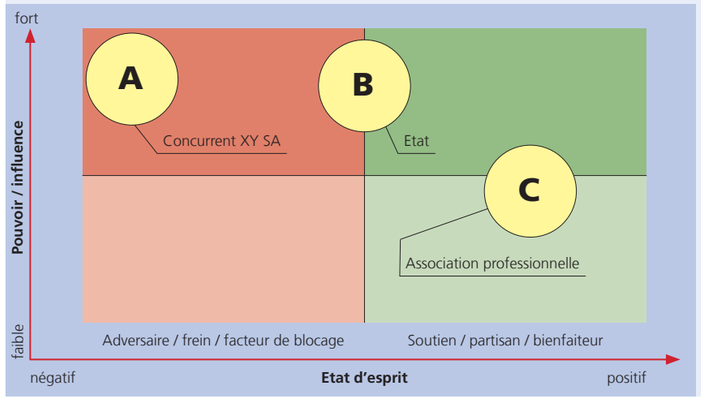
info

L'équipe stratégique qu'il vous faut
↓
Dans une PE, les responsabilités étant concentrées dans les mains d'un petit nombre de personnes, il est souvent difficile d'évoquer l'avenir de l'entreprise au sein d'une équipe. Pourtant, il serait bon de faire participer activement les personnes concernées en incluant certains collaborateurs, un client important, un gros fournisseur, p. ex., et éventuellement, une personne externe disposant des connaissances requises pour concevoir une stratégie. Plus l'entreprise compte de personnes réfléchissant à son avenir, s'impliquant par le biais d'observations critiques et apportant leur vision de la réalité, plus le processus d'élaboration de la stratégie gagne en profondeur.

info

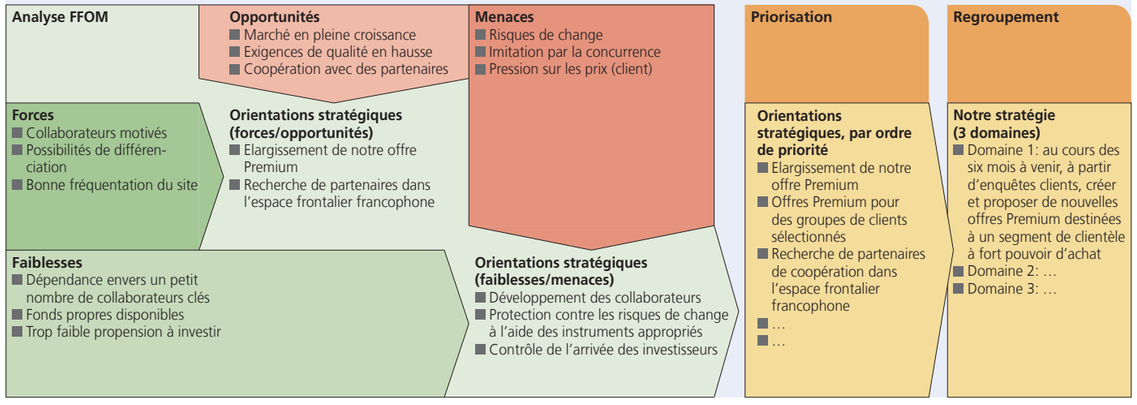
Le succès rend aveugle
↓
Parfois, le succès aveugle les dirigeants d'une entreprise, ce qui constitue un facteur de risque central. Comment détecter ce problème et quels sont les risques pour la PE?
- Un produit enregistre un succès continu sur plusieurs années, sans que rien ne change.
- Les commentaires négatifs, les réclamations et les demandes de modifications des clients sont ignorés.
- Les propositions des collaborateurs pour améliorer le produit ne sont pas prises au sérieux.
- Les mutations du marché / technologiques ne sont pas prises en compte.

Schéma 07 **Etape 2: analyse des parties prenantes**



Lorsque le développement stratégique n'en est qu'à ses prémices, l'analyse des parties prenantes permet à l'entrepreneur de connaître les préoccupations et intérêts de divers groupes de personnes, et de les prendre suffisamment en compte dans ses objectifs et mesures.
- **Pouvoir:** le **stakeholder** dispose-t-il du potentiel et de la considération nécessaires pour influencer durablement l'entreprise?
- **Légitimation:** cette partie prenante a-t-elle la légitimité / le droit d'exercer une influence sur notre stratégie?
- **Importance:** la stratégie revêt-elle une importance capitale pour la partie prenante?
- **Mesures:** quelles mesures permettront de contenter la partie prenante?

Schéma 08 **De l'analyse FFOM à la stratégie (contenus exemplaires)**



Contrairement à la vision, qui s'adresse principalement aux cadres et aux collaborateurs, la charte est également destinée à d'autres parties prenantes. Une charte inclut:

- les relations avec les parties prenantes,
- les prévisions financières (résultat, structure de la propriété, financement),
- les idées relatives à l'offre de prestations (concept de produit/marché),
- les questions sociales (gestion, perfectionnement et promotion des collaborateurs).

Méthode:

1. Répondez aux questions de la check-list du schéma 09. Formulez des phrases courtes et percutantes pour chaque question et discutez-en avec les personnes participant à l'élaboration de la stratégie ainsi qu'avec d'autres parties prenantes.
2. Vérifiez si la charte correspond à votre entreprise et à votre culture, et si elle permet à des personnes externes d'identifier l'entreprise.

Etape 6: planification des projets/mesures. Un plan de mesures n'est rien d'autre qu'un tableau dans lequel figurent les mesures dérivées des objectifs à atteindre, sous la forme de tâches. Les questions les plus importantes sont: qui fait quoi, à quelle échéance et avec quels moyens?

Méthode:

1. Créez un tableau et inscrivez-y tout ce qu'il y a à faire.
2. Si d'autres aspects (comme le besoin en matériel ou les coûts externes) sont importants pour votre entreprise, ajoutez des colonnes supplémentaires.
3. Envoyez le plan de mesures sous forme de procès-verbal, par exemple après une réunion stratégique.
4. Si possible, regroupez plusieurs mesures en un projet.

Le moment décisif pour le succès d'une stratégie est la mise en œuvre des mesures. Avant de vous lancer dans cette aventure, vérifiez que ces mesures sont en adéquation avec la vision, la charte et la culture d'entreprise telle qu'elle est vécue (jusqu'à présent), et que la stratégie est compatible avec les attentes et les besoins de vos collaborateurs. Comment mettre en application, au quotidien, les objectifs formulés? Dans ce domaine, la motivation des collaborateurs est de la plus haute importance. S'ils doutent, demandez-leur pourquoi, et célébrez vos premiers succès avec les principaux concernés (cf. article page 26).

Etape 7: contrôle des projets/mesures. Le plus important pour le contrôle du projet est d'avoir une planification réaliste. Par «contrôle», on entend la surveillance et le pilotage des mesures telles qu'elles ont été définies à l'étape 6. Le contrôle permet de garantir que le projet évolue dans le sens des objectifs, c'est pourquoi il doit se faire en continu.

Marche à suivre:

1. Effectuer l'état des lieux: que s'est-il réellement passé lors de l'élaboration du projet?
2. Déterminer les causes: comparer les données réelles avec celles que l'on aurait dû obtenir conformément au plan permet de révéler des écarts et d'en déceler les causes.
3. Rectifier la tendance: lancer le pilotage du projet pour repartir dans la bonne direction ou éviter les écarts qui se profilent.
4. Célébrer les victoires: les projets sont éprouvants pour leurs participants. Il est donc important de fêter les moments clés et de faire honneur à ceux qui y ont contribué.

exemple

Relancer un produit
↓
Souvent, il n'est pas nécessaire de revoir de fond en comble les offres existantes; il peut parfois s'avérer judicieux de simplement relancer un produit pour susciter à nouveau l'intérêt des clients. Cela peut se traduire par un nouveau design, une fonction supplémentaire ou un positionnement différent sur le marché.

- Un restaurateur peut p. ex. proposer des menus «à l'ancienne» présentés avec style.
- Un confiseur peut se servir de moules en forme de lapin de son grand-père et utiliser de nouvelles recettes.

Conclusion

Pour que la gestion stratégique conduise la PE au succès, les personnes concernées, qui disposent généralement de peu de connaissances préalables en matière de stratégie, doivent prendre le temps de réfléchir à l'avenir de leur entreprise à l'aide de supports de travail simples et intuitifs. Lors de l'élaboration de votre stratégie, utilisez les instruments spécialisés dans votre domaine et les outils de gestion d'entreprise que vous connaissez, tels que l'analyse des forces et des faiblesses, l'analyse de la concurrence ou la gestion de projet.

L'élaboration d'une stratégie mobilise des ressources humaines, du temps, du matériel et des moyens financiers. Elle requiert un effort de la part de tous les participants. Discuter de l'écart entre la réalité et les objectifs, des étapes réussies et des nouvelles idées est utile à tous. Cela aide à surmonter les résistances et à tout faire pour atteindre les objectifs fixés. Bonne chance pour élaborer et mettre en œuvre votre nouvelle stratégie!

Schéma 09 **Check-list: vision et charte**

Vision	Où voulons-nous nous situer à long terme (d'ici 10 ans)? Résumer la charte en une phrase percutante et source d'inspiration.
Charte	**1.** Quels besoins voulons-nous couvrir avec notre offre?
	2. Quelles exigences de qualité, de prix, d'apparence, etc. nos produits/services doivent-ils satisfaire?
	3. Quel positionnement de marché visons-nous?
	4. Quels sont nos objectifs en matière de croissance, d'indépendance, de souplesse, de structure du capital et de financement?
	5. Quelles sont nos valeurs en termes de direction et de collaboration?
	6. Comment nous comportons-nous envers les parties prenantes (clients, collaborateurs, concurrents)?
	7. Comment nous positionnons-nous envers les problèmes de société (protection de l'environnement, aide au développement, etc.)?



La vision et la charte ne doivent pas résulter uniquement d'une approche analytique. Il ne s'agit pas de décomposer, de structurer et de résumer la stratégie, mais plutôt de créer une image destinée à motiver les collaborateurs et les parties prenantes au quotidien. L'idéal est de formuler une phrase courte (5 à 6 mots) au présent avec un horizon temporel de 5 à 10 ans. Voici quelques exemples:

- Plaisir et confiance: les cavistes de votre région!
- Nous commençons là où d'autres s'arrêtent: la formation continue, un atout pour votre avenir!
- Notre vision, votre avenir. Un conseiller en stratégie qui a du caractère!

Check-list: «Comment élaborer ma stratégie»

Les questions ci-dessous vous permettront de vous situer en matière de stratégie. Plus vous obtenez de «oui» et de «en partie», plus votre positionnement stratégique est clair.

	Oui	En partie	Non
Questions sur la stratégie actuelle			
1. La stratégie de votre entreprise est-elle définie de manière concrète? Présente-t-elle clairement les objectifs prioritaires relatifs aux produits et aux marchés ainsi que la différenciation?			
2. Avez-vous étudié sérieusement différentes orientations stratégiques?			
3. Les collaborateurs ont-ils connaissance de votre stratégie et de vos priorités?			
4. Votre stratégie est-elle mise en œuvre de façon cohérente au sein de votre entreprise?			
Questions sur la situation de départ en matière de stratégie (avant l'élaboration de la stratégie)			
1. Les marchés sur lesquels vous opérez sont-ils en pleine croissance?			
2. Y a-t-il assez de possibilités de se démarquer ou de se spécialiser?			
3. Vos clients peuvent-ils exercer une forte pression sur vous (prix ou délais)?			
4. Sur vos marchés ou dans votre activité, êtes-vous en position de leader?			
5. Proposez-vous des avantages clairs par rapport à la concurrence (du point de vue des clients)?			
6. Parvenez-vous à introduire régulièrement de nouveaux produits/services (innovations)?			
7. Disposez-vous d'avantages conséquents en termes de coûts par rapport à la concurrence?			
8. Votre entreprise se concentre-t-elle sur un seul ou un petit nombre de secteurs clés?			
Questions sur le processus stratégique			
1. Plusieurs parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, propriétaire) participent-elles à la discussion sur les forces et les faiblesses de votre entreprise?			
2. Connaissez-vous les facteurs clés de succès (FCS) de vos concurrents?			
3. Avez-vous étudié les tendances des 5 à 10 prochaines années dans votre secteur d'activité et sur votre marché?			
4. Avez-vous segmenté vos marchés et vos clients, et les avez-vous classés en différents groupes (habitués et très gros clients)?			
5. Etes-vous en mesure de citer les trois principales motivations d'achat de vos habitués et de vos très gros clients (hormis le prix)?			
6. Analysez-vous régulièrement vos marchés de débouché pour évaluer les critères centraux tels que leur potentiel à l'avenir, le pouvoir d'achat des clients, les tendances pertinentes, les produits de substitution, les nouveaux concurrents?			
7. Résumez-vous par écrit les fruits de votre réflexion pour qu'ils puissent être consultés?			
8. Mettez-vous à jour régulièrement les résultats recueillis en ajoutant de nouveaux éléments et en supprimant ceux qui ne sont plus pertinents?			

Vous retrouverez cette check-list sur www.postfinance.ch/pe.

Croissance: «Face à la concurrence, le volume est la clé du succès.»

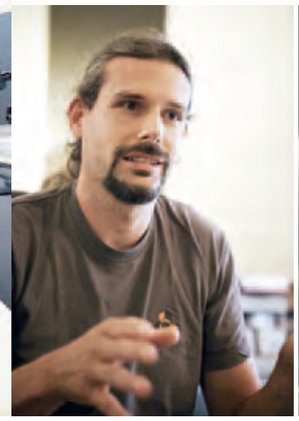
Roland Jost, Musicrent GmbH





«La location d'instruments de musique nous assure un flux de revenus continu, même en période de vaches maigres.»
Roland Jost, un des associés, entouré de Mik Korinek (à gauche) et de Roman Tobler (à droite)







«Pour rester concurrentiels face aux boutiques en ligne domiciliées à l'étranger, nous misons sur les services personnalisés de conseil et de réparation, mais surtout sur un volume de vente élevé.»
Roland Jost, associé

Entreprise	Musicrent GmbH, Wangen bei Olten SO, www.musicrent.ch
Branche, activité	Commerce spécialisé, vente et location d'instruments de musique
Création	2008
Effectif	8 personnes (dont les gérants, les employés à temps partiel et les apprentis)
Objectif	Ouverture de nouveaux sites de vente en Suisse

Les deux associés Roland Jost et Arnaud Francelet se sont donné pour objectif de faire de Musicrent le plus grand centre de location d'instruments de musique en Suisse, en renforçant leur réseau de magasins et leurs services personnalisés de conseil et de réparation. C'est ainsi qu'ils comptent se démarquer des sites de vente en ligne.

«Vous êtes arrivé à destination.» La voix du GPS ne laisse pas de place au doute. Ce bâtiment industriel insignifiant dans la Z.I. de Wangen bei Olten est le siège social et l'un des deux sites de vente actuels de Musicrent. Au rez-de-chaussée, le magasin d'usine d'un grand groupe alimentaire. Au premier étage, des couloirs tortueux nous mènent aux salles d'exposition et de vente du magasin d'A. Francelet et de R. Jost. «Le propriétaire va bientôt rénover l'extérieur et l'intérieur du bâtiment. Nous aurons alors un espace de vente plus accueillant», s'excuse R. Jost à notre arrivée. «C'est sa bonne accessibilité par les transports publics et privés qui nous a poussés à choisir ce site.»

Proche des écoles de musique et des studios. Musicrent recherche aussi délibérément la proximité des écoles de musique. L'idée du magasin vient de l'expérience de l'un des deux fondateurs, Arnaud Francelet. Ses élèves avaient besoin d'acheter des instruments, mais aussi d'en louer. «Lorsque nous avons fondé l'entreprise, nous étions les seuls à faire de la location», explique R. Jost. «Les magasins traditionnels misent encore généralement sur la vente, alors que nous avons préféré continuer à nous développer pour proposer à nos clients vente, location et location-vente.» Toutefois, au fil des années, les deux associés sont devenus prudents sur le paiement à crédit. «Après quelques défauts de paiement, nous effectuons maintenant une analyse de solvabilité avec l'aide d'une agence de recouvrement.»

Musicrent partage ses espaces de vente de Wangen bei Olten et de Morat avec un studio d'enregistrement. «Nous pouvons donc suivre les élèves de l'école de musique dans leur carrière et les garder comme clients», explique l'associé.

Un simple coup d'œil aux innombrables instruments exposés suffit pour deviner une importante immobilisation de capital. «C'est effectivement un défi permanent dans notre activité», confirme R. Jost. L'évolution technologique extrêmement rapide dans certains domaines, comme celui des pianos numériques, représente un challenge supplémentaire. La perte de valeur de ces pièces d'exposition est inéluctable.

De meilleures conditions d'achat. Parmi les instruments exposés, le nombre de guitares, de batteries et de pianos numériques saute aux yeux. Le leader du marché ne devrait-il pas proposer la palette complète des instruments de musique? «Si, en principe. Mais la demande est concentrée sur un petit nombre d'instruments de cours, parmi lesquels figurent la guitare, le piano et la batterie. Pour les autres, nous présentons les modèles d'apprentissage les plus courants et travaillons en étroite collaboration avec des entreprises partenaires en cas de commande spéciale. Nous pouvons donc offrir à nos clients un service complet.» Par ailleurs, Musicrent pense se distinguer par ses bonnes conditions d'achat et son statut de représentant national de certaines marques.

L'entreprise ouvrira bientôt un point de vente dans la région du Prättigau. D'autres sites suivront si des opportunités se présentent. Roland Jost explique les modalités concrètes: «Nous pourrions par exemple reprendre un magasin existant, mais cela requiert beaucoup de capital. Il est plus probable que nous continuions à ouvrir de nouveaux sites. Nous ne recherchons pas des emplacements très fréquentés, donc les coûts d'installation restent limités.»

Modèle commercial: mettre en œuvre la stratégie

Jasper Bouwsma

Le modèle commercial sert à mettre en œuvre la stratégie d'une petite entreprise (PE) au quotidien. Stratégie et modèle commercial sont tous deux indispensables et doivent être harmonisés. En neuf points, nous vous expliquons comment formuler et appliquer votre modèle commercial.

Objectif du modèle commercial. Dans les articles précédents, vous avez découvert pourquoi une PE a besoin d'une stratégie et comment l'élaborer. Il faut maintenant l'appliquer au quotidien: c'est le rôle du modèle commercial, qui explique comment l'entreprise crée de la valeur et génère des recettes sur ses marchés cibles. Voici les questions centrales auxquelles doit répondre le modèle commercial:

- A quels besoins l'entreprise répond-elle?
- Comment réalise-t-elle ses prestations?
- Quelles prestations sur quels marchés?
- Qu'est-ce qui permet à l'entreprise de gagner de l'argent?

Le modèle commercial étudie la situation actuelle de l'activité et constitue la base de son développement. Il sert également à se démarquer de la concurrence et à développer de nouvelles idées.

Le modèle commercial en neuf points

La formulation du modèle commercial varie très fortement. L'une des approches les plus communes est celle d'Osterwalder/Pigneur[1], qui dégage neuf composantes essentielles, également pertinentes pour les PE.

1. Segments de clientèle. La clientèle est cruciale pour toute entreprise. Les PE ont l'avantage de bien connaître leurs clients, parfois même personnellement. La formulation du modèle d'entreprise commence donc par la segmentation de la clientèle. Cette étape est primordiale, car les divers segments (p. ex. clientèle privée ou commerciale, clientèle à fort volume de commandes, revendeurs ou détaillants) ont des besoins différents et doivent bénéficier d'un service différencié.

2. Proposition de valeur. La segmentation de la clientèle mène directement à la question de la valeur ajoutée ou de l'utilité proposée par l'entreprise à ses clients. Pour certains, il s'agit de solutions clés en main avec un **service après-vente** complet, tandis que d'autres souhaitent seulement des éléments destinés à leur propre production. L'offre elle aussi doit donc être segmentée.

3. Canaux de distribution. Les composantes 3 et 4 décrivent la manière dont l'entreprise distribue ses produits et services, ainsi que sa façon de communiquer et d'entretenir ses relations avec ses clients. Les canaux de distribution englobent donc la vente, mais aussi la publicité. Les PE peuvent par exemple faire la promotion de leurs produits dans des journaux locaux ou spécialisés, ou encore être présentes sur les foires. Les ventes peuvent se faire chez le client, en magasin, sur catalogue, par téléphone ou sur Internet. Les canaux sont nombreux, mais chaque PE doit choisir les plus adaptés pour elle.

4. Relations clients / fidélisation. Il est bien plus avantageux de garder un client existant que d'en séduire un nouveau: la fidélisation de la clientèle est donc primordiale pour les PE. Les attentions personnalisées, les informations sur les nouveautés ou les invitations à des événements sont à recommander, tout comme l'utilisation des nouveaux médias (Facebook, Twitter, Xing, etc.).

5. Flux de revenus. Ce point décrit les flux monétaires provenant de la clientèle. Dans la plupart des cas, les recettes dépendent du nombre d'unités vendues, c'est-à-dire du volume de marchandises ou des heures de prestations fournies. Des abonnements ou des services complémentaires peuvent également contribuer à accroître les revenus de l'entreprise.

6. Ressources clés. Ce sont les facteurs centraux de la création de valeur au sein de votre entreprise. Il peut s'agir de moyens dont vous seul disposez, comme des brevets ou des droits d'auteurs, ou d'aspects permettant à votre PE de se distinguer, tels qu'un savoir-faire technique, des formations spécialisées, un emplacement exceptionnel ou des machines particulières. Votre réputation ou votre réseau peuvent également être considérés comme des ressources clés.

7. Activités clés. Tout au long du processus de création de valeur, votre PE réalise d'innombrables opérations. Mais au centre du processus figure son cœur de métier: l'activité qui permet de fabriquer un produit ou de résoudre le problème du client. Il peut s'agir de la fabrication, du montage, du type de distribution ou d'un «simple» concept.

8. Partenaires clés. Il est rare que les petites entreprises prennent en charge toute la **chaîne de valeur**; elles dépendent souvent de partenaires, dont certains leur sont extrêmement utiles, voire irremplaçables. Ces partenaires clés sont souvent des fournisseurs, des prestataires de services informatiques, des agents fiduciaires ou encore des distributeurs.

9. Structure de coûts. Le dernier point concerne les coûts engendrés par les éléments précédents. Ils comprennent les coûts fixes et variables de votre activité, comme les investissements en machines, le matériel, les dépenses d'honoraires et les frais de personnel.

Recherche de potentiels

La situation actuelle, votre point de départ. Vous venez de décrire votre modèle commercial actuel. Mais vous pouvez en tirer bien plus, notamment afin d'identifier le potentiel de votre entreprise. Considérez chaque composante séparément et demandez-vous s'il existe d'autres options ou d'autres manières d'effectuer les mêmes prestations. Répondre aux questions suivantes pourra certainement vous aider:

- Pouvez-vous conquérir de nouveaux segments de clientèle?
- Devez-vous mettre en place de nouveaux canaux pour améliorer le contact avec vos clients?
- Pouvez-vous développer de nouvelles sources de revenus (p. ex. via des offres spéciales)?
- Vous concentrez-vous suffisamment sur votre cœur de métier ou bien pouvez-vous confier certaines activités à des partenaires afin d'économiser certains frais (administratifs, par exemple?
- Devriez-vous mieux protéger vos ressources clés? Des efforts sont-ils nécessaires par exemple pour garder vos collaborateurs clés afin de limiter la perte de savoir-faire?

info

Modèle commercial: mode d'emploi
↓
Avec le schéma 10 et la check-list de la page 23, nous vous proposons des outils simples pour élaborer un modèle commercial.

- Réfléchissez aux éléments correspondant dans votre entreprise à chacune des neuf composantes, écrivez-les sur des notes autocollantes et placez-les en face du point concerné.
- Vous pouvez également inscrire vos idées concernant le modèle commercial de votre PE sur des notes autocollantes et les classer ensuite en fonction des différentes composantes.

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

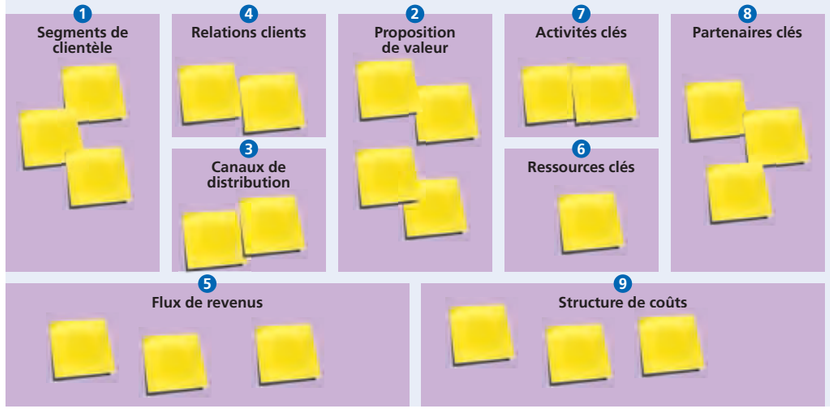
info

Reconnaître différents modèles commerciaux
↓
Comparez votre modèle commercial et celui de vos concurrents. Etudiez également celui d'entreprises d'autres secteurs.

- Quels enseignements pouvez-vous tirer de modèles commerciaux réussis?
- Qu'est-ce qui différencie les modèles commerciaux de vos concurrents du vôtre?
- Pourquoi?

Vous verrez que cet exercice se révèlera très enrichissant et que vous pourrez y puiser de nombreuses idées.

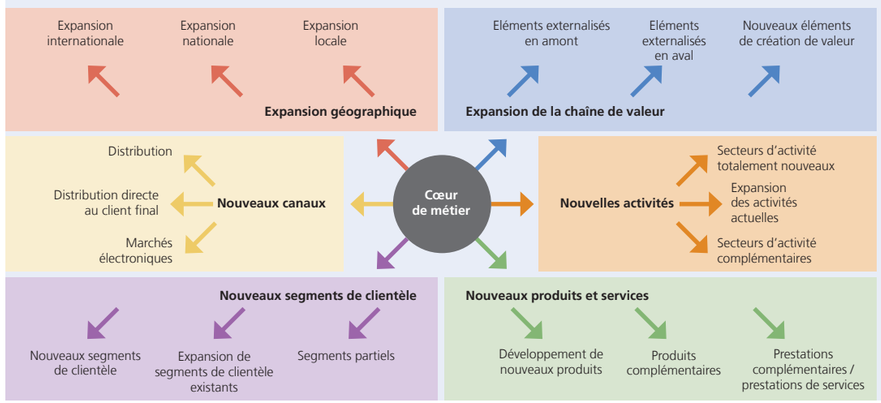
Schéma 10 **Les neuf composantes du modèle commercial**



Pour avoir une vue d'ensemble des neuf composantes du modèle commercial, il suffit de les inscrire sur une seule feuille de papier. Vous pourrez ensuite déplacer à votre guise les éléments correspondants, inscrits sur des notes autocollantes. Cette grille est à votre disposition à l'adresse www.postfinance.ch/pe. Consultez également la check-list de la page 23.

Source: www.businessmodelalchemist.com

Schéma 11 **Différents moyens de faire évoluer un modèle commercial**



Votre modèle commercial peut être développé de différentes manières à partir de votre cœur de métier. Chaque voie choisie exige de renforcer certains éléments, d'en ajouter de nouveaux et d'en supprimer d'autres.

Planifier la mise en œuvre. Une fois que vous avez structuré et clarifié votre modèle commercial, puis identifié les éléments présentant un potentiel de développement, il est temps de planifier la mise en œuvre des changements. Classez les éléments dégagés par ordre de priorité et élaborez un plan réaliste indiquant responsables et délais. C'est le début de la mise en œuvre de la stratégie. Ne perdez jamais de vue la raison qui vous a poussé à effectuer ces changements et expliquez-la aux personnes impliquées. Vous augmenterez ainsi considérablement vos chances de réussite.

L'adaptation de votre modèle commercial est un processus continu. Après cette première réussite, réfléchissez à la manière dont vous pouvez continuer à développer ce modèle, aux répercussions des évolutions du marché sur ses différentes composantes et à ce que vous pouvez faire pour vous y préparer.

Des modèles commerciaux en perpétuelle évolution

L'environnement de nombreuses PE évolue en permanence et à un rythme effréné. La diffusion d'Internet en est le meilleur exemple. Né il y a vingt ans, le Web est devenu incontournable au quotidien. En 2011, 80% des Suisses utilisent Internet régulièrement et plus de 50% font leurs achats en ligne. Aujourd'hui, plus du tiers de la population dispose d'un compte Facebook, un site qui n'existe pourtant que depuis sept ans. Ces évolutions ont une influence importante sur la société, sur l'économie et, par conséquent, sur toutes les entreprises. Voici quelques exemples:

Exemple 1: les applications et les réseaux sociaux comme outils de fidélisation. Les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter et les applications pour smartphones offrent désormais de nouvelles possibilités pour donner aux clients des informations qui les intéressent et intensifier leur relation avec la PE.

Exemple 2: la mobilité accrue de l'ancienne génération. Notre société vieillit. Les seniors sont de plus en plus actifs et disposent d'un pouvoir d'achat croissant. Pour les entreprises, ils représentent de nouveaux segments de clientèle intéressants.

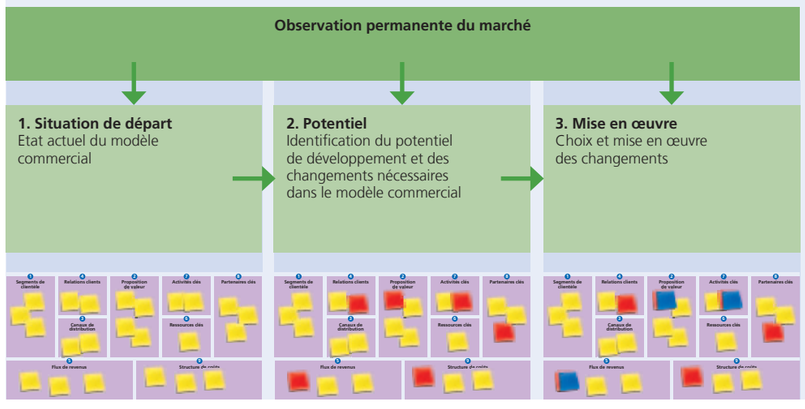
Exemple 3: les difficultés des canaux de distribution traditionnels. Les libraires, par exemple, doivent faire preuve d'imagination pour concurrencer la vente sur Internet, aujourd'hui majoritaire. Une bonne librairie peut se distinguer notamment par un niveau de compétences particulièrement élevé de ses employés ou par des conseils personnalisés. Elle peut également se spécialiser dans un marché de niche (par exemple les livres de cuisine) et proposer des produits et services associés (comme des cours ou des ustensiles).

Exemple 4: la pression sur les coûts et l'abolition des frontières. Comment réagissez-vous au fait que vos clients peuvent acheter l'un de vos produits 20% moins cher de l'autre côté de la frontière? A court terme, vous pouvez peut-être mieux positionner votre produit, en misant par exemple sur le concept de swissness, sur le critère local, sur un meilleur service ou sur une qualité exceptionnelle. Mais à long terme, vous devez réfléchir à la manière de produire moins cher, via une restructuration ou des méthodes de production différentes.

info

Objectifs d'un modèle commercial
↓
Le modèle commercial décrit l'activité de l'entreprise. Ses objectifs sont les suivants:
- Aider à mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise.
- Servir de base à l'amélioration de l'activité dans le but de se démarquer de la concurrence.
- Comprendre les faiblesses de l'entreprise lorsque des concurrents arrivent sur le marché avec des modèles commerciaux différents.
- Présenter de nouvelles idées et analyser en quoi elles se distinguent des anciennes et où résident les avantages concurrentiels.

Schéma 12 **Elaboration d'un modèle commercial: marche à suivre**



L'observation permanente de votre marché et la confrontation avec votre modèle commercial actuel permettent d'identifier les changements nécessaires et de lancer leur mise en œuvre.

Les notes autocollantes rouges représentent les éléments présentant un potentiel de développement (étape 2) et les notes bleues les mesures à mettre en œuvre (étape 3).

Conclusion

Avez-vous déjà adapté votre modèle commercial à la nouvelle situation du marché? Etes-vous parvenu à saisir les opportunités qui se sont présentées à vous ou bien sentez-vous que vous pourriez être dépassé par des concurrents suisses ou étrangers? Internet n'est pas le seul facteur de pression, l'économie tout entière incite les entreprises à revoir régulièrement leur modèle commercial. Si la nature et l'intensité des répercussions varient fortement selon les sociétés, il est en tout cas essentiel de les anticiper au maximum pour sa propre PE.

Votre modèle commercial est-il assez souple pour s'adapter aux évolutions de votre environnement? Les changements de ce type entraînent-ils une remise en question totale de votre activité? Mieux vous connaissez votre modèle commercial, plus vous parviendrez à relever des défis de taille. Sans cela, votre petite entreprise court le risque de devenir obsolète: ses prestations ne présenteront plus aucune valeur ajoutée aux yeux de ses clients et des concurrents plus malins offriront de meilleurs avantages. Agissez avant d'en arriver là!

[1]Source: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur: *Business Model Nouvelle Génération,* Pearson, 2011.

Check-list: «Les neuf composantes du modèle commercial»

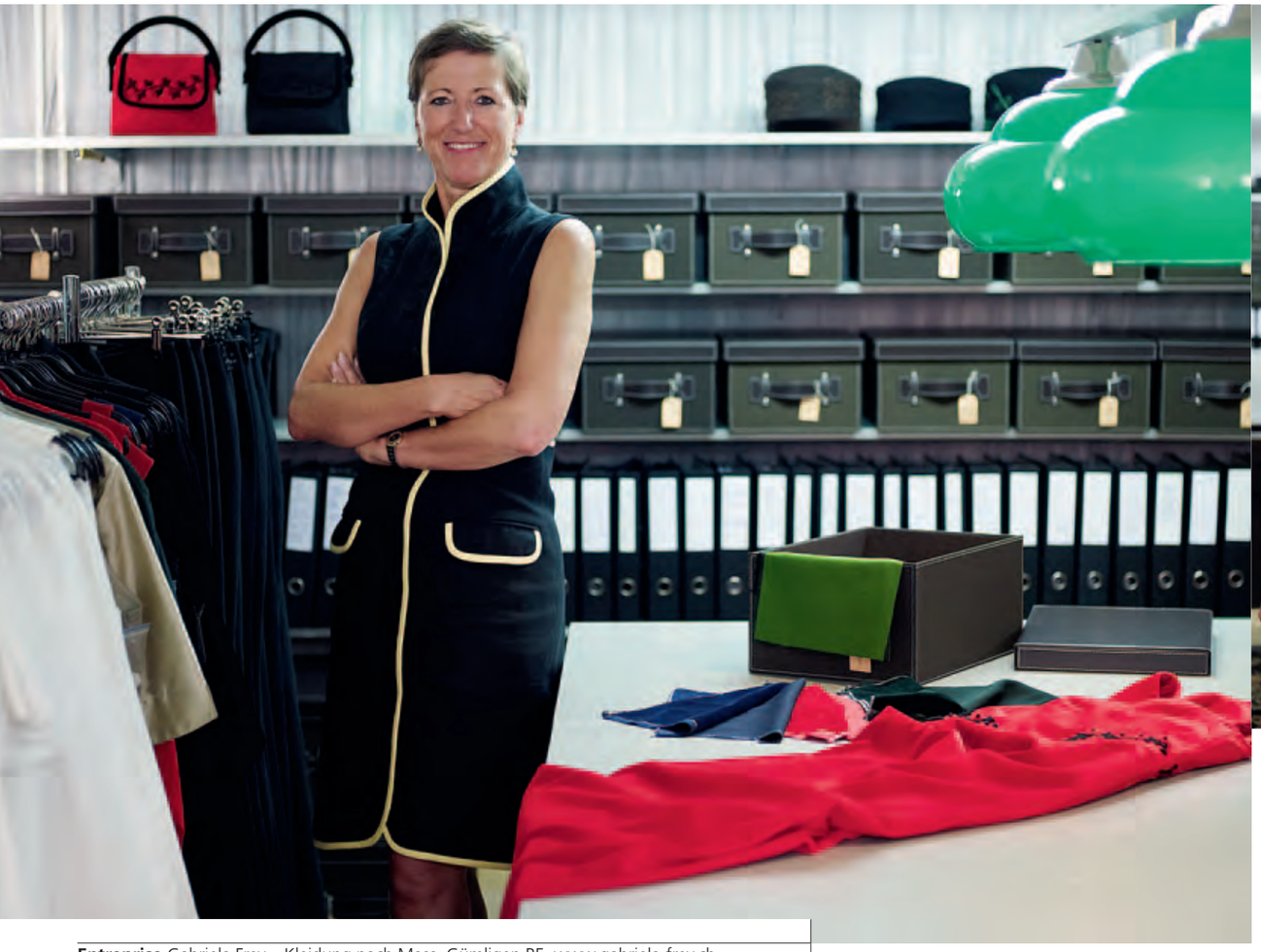
Les questions suivantes vous aideront à décrire précisément votre modèle commercial et à identifier les éléments présentant un potentiel de développement.

Composantes	Questions
1. Segments de clientèle Le public cible visé par les produits et services de votre entreprise.	☐ Pour qui créons-nous de la valeur? ☐ Qui sont nos principaux clients et clientes? ☐ Comment segmentons-nous notre clientèle?
2. Proposition de valeur L'offre de produits et services proposée par votre entreprise.	☐ Que proposons-nous au client? ☐ A quels besoins répondons-nous? ☐ Quel problème de nos clients contribuons-nous à résoudre? ☐ Quelles offres de produits et services proposons-nous à chacun des segments?
3. Canaux Les médias utilisés pour distribuer aux clients vos produits et services.	☐ Par quels canaux communiquons-nous avec chaque segment? ☐ Lesquels donnent les meilleurs résultats? ☐ Lesquels sont les plus rentables? ☐ Comment nous assurer que les clients parviennent à utiliser facilement ces canaux?
4. Relations clients Les liens que vous créez et entretenez avec votre clientèle.	☐ Quel type de relations voulons-nous entretenir avec chaque segment de clientèle? ☐ Quel type de relations existe déjà? ☐ Comment ces relations s'intègrent-elles au reste de notre modèle commercial? ☐ Combien coûte la mise en place et l'entretien de ces relations?
5. Recettes La manière dont votre entreprise génère des recettes grâce à divers flux de revenus.	☐ Combien nos clients veulent-ils vraiment payer? ☐ Pour quoi paient-ils actuellement? ☐ Comment paient-ils actuellement? ☐ Comment préféreraient-ils payer? ☐ Dans quelle mesure chaque flux de revenus contribue-t-il au revenu total?
6. Ressources clés Les ressources nécessaires pour créer une valeur ajoutée pour vos clients.	☐ Quelles ressources principales exige notre offre de produits et de services? ☐ Quels sont nos canaux de distribution? Nos relations clients? Nos flux de revenus?
7. Activités clés Les activités nécessaires pour commercialiser vos produits et services.	☐ Quelles activités principales exige notre offre de produits et de services? ☐ Quelles activités exigent nos canaux de distribution? ☐ Quelles activités exige l'entretien des relations clients? ☐ Quelles activités sont liées à quels flux de revenus?
8. Partenaires clés Les relations commerciales indispensables pour réaliser ou compléter vos prestations.	☐ Quels sont nos principaux partenaires? ☐ Quels sont nos principaux fournisseurs? ☐ Quelles ressources principales achetons-nous auprès de partenaires? ☐ Quelles activités principales sont effectuées par nos partenaires?
9. Structure de coûts Les coûts engendrés par votre activité.	☐ Quels sont les principaux coûts engendrés par notre modèle commercial? ☐ Quelles sont les ressources les plus coûteuses? ☐ Quelles sont les activités les plus coûteuses?

Cette check-list est à votre disposition sur www.postfinance.ch/pe.

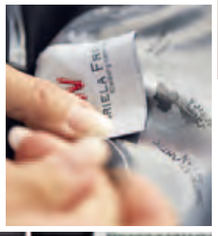
Nouveau modèle commercial: «Il serait dommage de ne pas exploiter ce potentiel.»

Gabriela Frey, Kleidung nach Mass





«C'est la recherche infructueuse d'un espace de vente qui m'a donné l'idée de proposer des collections sur mesure.»
Gabriela Frey, gérante







Entreprise Gabriela Frey – Kleidung nach Mass, Gümligen BE, www.gabriela-frey.ch
Branche, activité Textile, confection sur mesures pour hommes et femmes
Création 2001
Effectif 2 personnes (dont la gérante) et des fabricants sur mandat
Objectif Croissance organique grâce au développement du modèle commercial

«Mes produits sont étroitement liés à ma personne. Aujourd'hui encore, chaque pièce passe entre mes mains.»
Gabriela Frey, gérante

La passion de la mode traditionnelle associée à des coupes actuelles et de grande qualité est un fil rouge dans la vie professionnelle de Gabriela Frey. Depuis la création de son entreprise, son modèle commercial a totalement changé. L'entrepreneuse envisage actuellement une nouvelle évolution. Nous l'avons rencontrée à Gümligen, près de Berne, où elle réside et travaille.

Gabriela Frey, la confection sur mesure est un marché de niche en Suisse. Comment y êtes-vous venue?

▶ C'est lors d'une visite à Salzbourg au début des années 1990 qu'est née ma passion pour la mode traditionnelle. A l'époque, il n'existait rien de tel en Suisse. Les premières études de marché n'étaient pas encourageantes: «Cela ne fonctionne pas ici», me disait-on. Mais cela m'a motivée: j'ai commencé par ouvrir un magasin de luxe à Gstaad, puis un autre à Zurich. Lorsque toute la famille a déménagé à Berne, j'ai commencé à rechercher un local adéquat, sans résultat. J'ai donc décidé de ne plus acheter mes collections, mais de miser sur mes propres dessins et sur la confection sur mesure.

Un tout nouveau modèle commercial, donc…

▶ Je n'étais pas novice en matière de confection sur mesure. Depuis des années, je demandais à mes couturières d'apporter de nombreuses retouches personnalisées et je commençais à prendre de l'influence auprès de mes fournisseurs. J'ai discuté de ce nouveau modèle commercial en détail avec ma famille. Leur analyse critique sur les questions entrepreneuriales et financières est un soutien important pour moi.

Les hypothèses qui sous-tendaient votre stratégie se sont-elles toutes avérées pertinentes?

▶ Non, pas toutes. Dans le domaine du vêtement professionnel, je visais le personnel de service, les hôtesses mais aussi les employés d'hôtel. Or, aujourd'hui, la pression sur les prix dans l'hôtellerie est si forte que le potentiel de vente des vêtements de luxe est très limité. Je travaille donc rarement dans ce domaine. Toutes mes autres hypothèses se sont révélées pertinentes sur le long terme. L'accueil de mes produits sur le marché, la souplesse et la qualité du travail de mes fournisseurs ainsi que la fidélité de ma clientèle ont même dépassé mes espérances.

Votre entreprise est très liée à votre personne. Cela ne freine-t-il pas votre développement?

▶ Le conseil personnalisé est un aspect central de notre activité. Nous nous heurtons effectivement à certaines limites dans ce domaine: je réfléchis donc à de nouvelles solutions, sans toutefois m'éloigner des principes de qualité et de respect des souhaits individuels des clients.

Quelles sont ces solutions?

▶ Elles consistent à fournir une collection type à des partenaires soigneusement sélectionnés et à fabriquer les pièces uniques adaptées aux goûts des clients via mes canaux existants. Cela nous permettra d'augmenter notre volume de production sans devoir agrandir réellement notre organisation.

C'est pour bientôt?

▶ Les plans sont déjà très concrets. Quand une idée me vient à l'esprit, je l'applique très vite – à condition, bien sûr, qu'elle tienne la route sur le plan financier.

Quels sont les risques de cette nouvelle stratégie?

▶ Contrairement à mon ancien modèle commercial, qui impliquait des espaces de vente très bien situés et des coûts fixes de location et de personnel en conséquence, le risque financier de ce nouveau modèle reste raisonnable et plus facile à contrôler. Aujourd'hui, mes coûts sont majoritairement variables. La distribution via des partenaires entraîne évidemment un risque concernant mon image de marque. Mais la sélection soigneuse des partenaires permet de le minimiser.

Vous pourriez également ne rien changer.

▶ Absolument. Mais il serait dommage de ne pas répondre à l'intérêt grandissant que mes clients me portent.

Passer le cap du changement de stratégie

Daniel Rey & Anja Thoma

Les évolutions de l'environnement économique amènent les entrepreneurs à remettre constamment en question leurs stratégies et leurs modèles commerciaux et à les adapter en conséquence. Comment se déroule le processus de changement? Comment réussir à changer de stratégie? Quels sont les obstacles?

Reconnaître les signes

Comme le commun des mortels, les entrepreneurs ont tendance à s'installer dans une routine pour se simplifier le quotidien. Un grand nombre d'entre eux agissent comme si les recettes qui ont fonctionné par le passé étaient les plus prometteuses à l'avenir. Mais cette idée est trompeuse car notre environnement et celui de notre entreprise ne cessent d'évoluer.

La survie de chaque entreprise dépend de sa capacité à s'adapter à son environnement et à anticiper les changements. Le gérant a pour mission d'observer sans idées préconçues et avec vigilance son entreprise ainsi que son environnement. Il doit savoir reconnaître les signes indiquant que la stratégie doit être revue ou adaptée. Voici quelques exemples:

- Le propriétaire d'une gravière constate qu'à cause de la résistance du public, il est de plus en plus difficile de conclure des projets d'extraction. Il décide de se diversifier en produisant du béton recyclé.
- Des producteurs de légumes remarquent que les grands détaillants essaient de simplifier leurs processus de logistique et d'achat. Plusieurs producteurs s'associent donc pour que les détaillants puissent s'approvisionner de manière centralisée.
- Un carrossier perd des clients, car les assurances proposent un service 24 h/24 et font effectuer les réparations par les entreprises qu'elles ont choisies. Il cherche donc à s'associer aux assurances.

De tels signes peuvent convaincre le gérant d'une PE que sa stratégie actuelle menace son entreprise à long terme ou que d'autres choix sont plus prometteurs. Ce constat représente le premier pas vers un changement de stratégie, également appelé gestion du changement.

Comment réussir le changement

Le modèle de l'économiste John Kotter[1] propose une mise en œuvre du changement en plusieurs phases (cf. schéma 13). Comme nous l'avons vu dans les articles précédents, la formulation d'une stratégie d'entreprise se fait dans le cadre d'un processus complet, qui intègre également des aspects psychologiques et sociaux. L'expérience a montré que les points suivants doivent notamment faire l'objet d'une réflexion approfondie.

Miser sur ses atouts. Elaborer une nouvelle stratégie à partir de son cœur de métier actuel est la clé du succès. Pour comprendre quelle est l'essence de votre activité, vous pouvez vous référer aux résultats du processus stratégique (cf. page 13) et à l'analyse FFOM. Il est particulièrement recommandé aux PE de se concentrer sur leurs atouts, car elles manquent souvent de moyens pour lancer de nouvelles activités. Par ailleurs, il est plus simple de convertir des collaborateurs clés à une nouvelle stratégie basée sur les points forts de l'entreprise que de les lancer en terre inconnue.

info

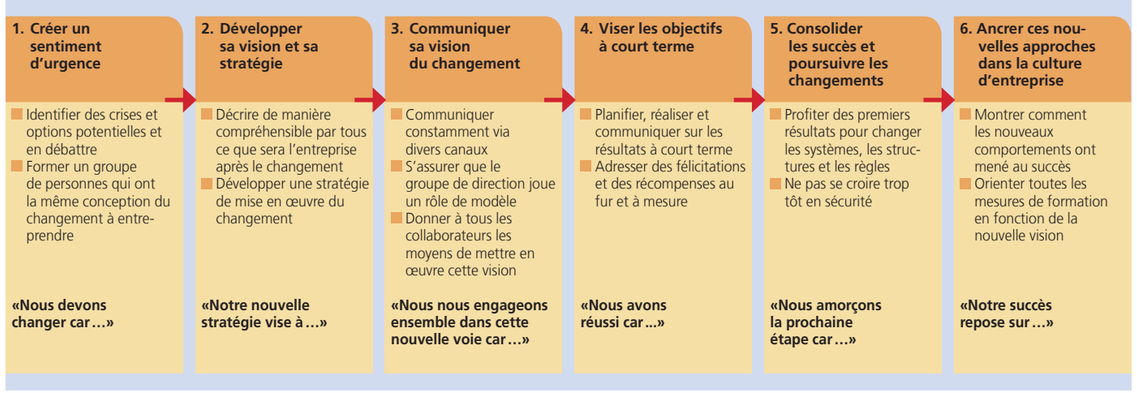
Créer un cadre propice au changement
↓

Dans les PE, la frontière entre fonctions stratégiques et fonctions opérationnelles est souvent floue. Cela rend plus difficile la mise en œuvre du changement. Il est donc d'autant plus important de conduire le projet d'une main ferme:

- Commencer la mise en œuvre de la stratégie par une réunion d'information pour tous les collaborateurs,
- Séparer dans le temps et l'espace, lors des réunions, les sujets ayant trait à la nouvelle stratégie des questions opérationnelles,
- Définir un calendrier indiquant les étapes clés,
- Surveiller et consigner l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie,
- Définir clairement la fin de la phase de mise en œuvre.

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

Schéma 13 **Phases du changement stratégique**



Accepter l'insatisfaction. Le changement implique des efforts et du temps supplémentaire. Etes-vous prêt à y faire face et à l'imposer à vos collaborateurs? Si ce n'est pas le cas, ne vous lancez pas. Mais si vous êtes persuadé que le changement est indispensable, vous avez déjà franchi une étape. Il est impossible de s'investir dans le changement sans accepter l'insatisfaction initiale et les désagréments qui en découlent.

Mettre en valeur les avantages. Les projets de changement peuvent se réaliser grâce à une insatisfaction et à une image positive de l'avenir. Tous ceux qui veulent apporter leur contribution au changement doivent ressentir ces deux types d'énergie. En tant que chef, vous devez apporter la réponse à la question: «Quels avantages puis-je en retirer?»

Tirer parti des revers. Ne considérez pas les résistances, les revers et les difficultés comme une défaite ou comme un signe d'échec. Ils font partie du processus et doivent servir de source d'information pour affiner la stratégie et faire avancer la mise en œuvre. Une résistance de la part des collaborateurs signale souvent que quelqu'un a peur de l'avenir, ne ressent pas l'insatisfaction nécessaire ou n'a pas encore compris les objectifs du changement. Il n'est pas rare que les collaborateurs de terrain soient confrontés à des obstacles auxquels la direction n'avait pas pensé.

Intégrer des circuits de feed-back. Exploitez toutes les ressources disponibles pour obtenir des informations sur l'avancement du changement. Les observations et commentaires des clients et des collaborateurs sont particulièrement importants. Ces entretiens sont toujours bénéfiques pour les deux parties: la direction est ainsi au courant de ce qui n'est pas clair, ne fonctionne pas bien ou n'était pas prévu. Les collaborateurs, eux, comprennent où la direction veut les mener, comment ils peuvent y contribuer et quels avantages ils en retireront.

Comment surmonter les obstacles?

Mettre en œuvre des modifications radicales dans une PE est aussi difficile que changer son alimentation dans le cadre d'un régime draconien: les tentations sont grandes et il faut beaucoup de volonté pour modifier ses habitudes. Dans cette section, nous abordons les difficultés les plus courantes et vous montrons comment les surmonter.

Le manque de temps. L'une des raisons les plus fréquemment citées pour l'échec des processus de changement est le manque de temps. Cependant, tous les changements requièrent du temps pour mener des analyses, adapter les processus existants ou développer de nouveaux processus. De plus, une nouvelle stratégie est souvent source d'erreurs du fait de l'absence de routine.

- Planifiez les changements stratégiques quand vous en avez encore le temps, et pas quand vous êtes au bord de la faillite.
- Renoncez à ce projet si vous n'êtes pas prêt mentalement ou si vous n'avez pas la possibilité d'investir les ressources nécessaires.
- Sachez que ce processus entraînera, au début, des dépenses supplémentaires et une baisse d'efficacité.

exemples

Exemples pratiques de changement de stratégie
↓

- **Nouveau canal de distribution:** un vendeur de pièces automobiles propose maintenant ses produits via une boutique en ligne.
- **Externalisation:** une entreprise pharmaceutique confie à une entreprise de logistique la gestion de ses stocks et de ses envois.
- **Internalisation:** une entreprise de traitement des déchets fait l'acquisition d'une flotte de véhicules pour prendre en charge elle-même les transports à l'avenir.
- **Nouveau secteur d'activité stratégique:** une entreprise de décoration florale se lance dans la vente en magasin.
- **Nouvelle structure de direction:** dans un bureau d'études, l'entrepreneur ne gère plus lui-même tous ses collaborateurs. Trois ingénieurs sont nommés responsables d'équipe.

Schéma 14 **Processus de changement: les trois types de communication**

Méthode de la petite cuillère



- **Fréquence:** informations régulières sur l'évolution et la mise en place
- **Effet:** les personnes concernées peuvent se préparer au changement.
- **Discussion:** souhaitée
- **Avantages:** les personnes concernées se sentent intégrées au processus.
- **Inconvénients:** les discussions peuvent prendre beaucoup de temps.

Méthode de la pelle à charbon



- **Fréquence:** informations complètes sur les grandes étapes du changement
- **Effet:** les personnes concernées sont informées du processus de changement.
- **Discussion:** uniquement sur les grandes étapes
- **Avantages:** les personnes concernées sont informées de manière extensive, pas de bruits de couloir.
- **Inconvénients:** sentiment d'impuissance

Méthode du godet de pelleteuse



- **Fréquence:** information unique sur la mise en œuvre de la stratégie
- **Effet:** les personnes concernées sont «secouées».
- **Discussion:** participants au projet seulement
- **Avantages:** durée du projet plus courte
- **Inconvénients:** réactions possibles de rejet, de résistance et de résignation

Le type de communication employé a une influence essentielle sur le succès du projet tout entier. Les personnes informées, le moment choisi et les canaux utilisés sont des éléments centraux de la direction du projet et relèvent de la compétence du responsable. Le choix de la méthode dépend des objectifs du projet, mais aussi de la personnalité du dirigeant.

Le piège des sentiers battus. Le facteur temps est d'autant plus important que, sous la pression, les gens ont tendance à adopter des comportements routiniers. Pour mettre en œuvre une nouvelle stratégie, il faut faire les choses autrement ou faire d'autres choses.

- Soyez conscient que vous devrez essuyer des revers. Soyez indulgent, y compris avec vous-même. Toutefois, vous et les autres devez vous préparer dans cette perspective.
- Créez rapidement toutes les conditions nécessaires aux nouveautés (en termes de technique, d'organisation, de personnel, etc.).

L'oubli des clients et des collaborateurs. La plupart des entrepreneurs se bercent d'illusions en ce qui concerne leurs clients et leurs collaborateurs. Ils croient savoir ce qu'ils pensent, ce qui les motive, ce qui les incite à acheter chez eux et ce qui leur tient à cœur. En réalité, ces idées se révèlent souvent fausses ou incomplètes.

- Ne généralisez pas votre cas et essayez de vous mettre dans la peau des autres.
- Discutez avec vos clients et avec vos collaborateurs. Confirment-ils vos suppositions?

Le manque de détermination. Les dirigeants qui exigent un changement de la part de leurs collaborateurs doivent s'attendre à voir tous les détails de leur propre comportement passés à la loupe. Chaque hésitation et chaque retour dans leurs vieux travers retardent un peu plus la mise en œuvre du changement.

- Préparez-vous. Communiquez sur le changement uniquement quand vous serez vraiment décidé et prêt.
- Votre comportement compte plus que vos paroles. Réfléchissez aux gestes qui peuvent sembler contre-productifs.
- Ne laissez pas le moindre doute sur l'importance que vous accordez au changement. Evitez les exceptions, les règles particulières et les mesures de transition. Réagissez à tout écart de façon appropriée.

Conclusion

Entre la stratégie sur le papier et la réussite de la mise en œuvre, de nombreux obstacles vous attendent. Il n'est pas possible de passer directement d'une situation stable à une autre situation stable. Entre ces deux étapes, il y a toujours une transition empreinte d'incertitude. Une bonne gestion est donc indispensable, pour garder une vue d'ensemble de la situation et ne jamais perdre de vue l'objectif.

Mettre en œuvre des changements stratégiques au sein d'une entreprise signifie mettre en relation les tâches stratégiques et les tâches opérationnelles. Pour y parvenir, il faut non seulement être visionnaire et fin stratège, mais aussi être un praticien appliqué et conscient des risques, ainsi qu'un supérieur doué pour les relations humaines. Peu d'entrepreneurs réunissent ces trois types de qualités. Nombre des écueils abordés dans ce numéro peuvent être évités grâce à un soutien externe. Un partenaire expérimenté peut être utile pour avoir un regard objectif sur l'activité. Mais les petites entreprises doivent toujours garder la maîtrise globale de leurs processus.

[1] Source: John Kotter, *Chaos, Wandel, Führung – Leading Change*, Econ, 1998 (en allemand).

info

Surmonter les résistances
↓

Pour surmonter la résistance de vos collaborateurs et de vos clients, il y a quatre grands principes à suivre:

- Il n'y a pas de changement sans résistance. Ce n'est pas l'apparition de résistances qui est inquiétante, mais leur persistance.
- Les résistances sont toujours porteuses d'un message caché; leurs causes résident dans le domaine émotionnel, dans des besoins humains (encore) insatisfaits.
- Ignorer les résistances conduit à des blocages. Il faut donc prendre le temps d'y réfléchir et d'identifier ce qu'elles cachent.
- Ne jamais s'opposer de manière frontale à la résistance. Faire retomber la pression, se montrer attentif et discuter avec les participants.

Source: Klaus Doppler, Christoph Lauterburg: *Change Management.* Campus Verlag, Frankfurt 2005 (en allemand).

Schéma 15 **Mise en œuvre des changements stratégiques**

	Les sept questions suivantes vous aideront à réaliser votre changement.
☐	Avez-vous une vision claire de l'orientation que vous souhaitez donner à votre entreprise?
☐	Quels objectifs concrets voulez-vous atteindre avec votre entreprise pour aller dans cette direction (objectifs stratégiques)? Ces objectifs sont-ils spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et limités dans le temps?
☐	Quels personnes et groupes de personnes sont touchés par le changement? Qui y prend part? Comment pouvez-vous vous assurer de rester en permanence en contact avec les acteurs principaux de ce projet?
☐	Grâce à quelles mesures concrètes (projets, tâches) ces objectifs doivent-ils être accomplis? Les responsabilités et les ressources ont-elles été affectées? Les mesures ont-elles été planifiées, les objectifs définis et les conditions créées?
☐	Par qui et comment ces mesures sont-elles coordonnées et supervisées?
☐	Quels risques pourraient mettre en danger votre réussite? Quels sont les facteurs clés de succès?
☐	Comment vous assurez-vous que l'activité de l'entreprise pourra être maintenue durant la phase de changement?

Pour le succès du processus de changement, il est décisif de définir des objectifs aussi concrets, mesurables et limités dans le temps que possible. En attribuant des responsabilités et en mettant en place des contrôles, vous parviendrez à détecter à temps les écarts et à prendre les mesures qui s'imposent.

Glossaire

After-Sales-Service (avantage concurrentiel): Il s'agit des atouts présentés par une entreprise concernant un aspect du marché (prix, qualité, délai de livraison, relation à la clientèle, etc.). L'objectif de chaque entreprise est de créer des avantages concurrentiels pour garantir sa survie.

Approche descendante: Au contraire de l'approche ascendante, l'approche descendante consiste à déduire des mesures à partir des objectifs supérieurs, c'est-à-dire à tirer des conclusions concrètes et spécialisées à partir de notions abstraites ou générales.

Cash-flow: Le flux de trésorerie, ou cash-flow, est un indicateur comptable. Il comprend l'excédent de liquidités pendant une période donnée et donne des renseignements sur la capacité d'autofinancement des investissements d'expansion et de remplacement.

Chaîne de valeur: Le modèle de chaîne de valeur décrit par Michael Porter décrit les étapes de la production comme une succession logique d'activités.

Culture d'entreprise: Elle comprend tous les aspects culturels ayant une répercussion, même minime, sur les décisions, les comportements et les structures. La stratégie d'une petite entreprise est influencée par la culture d'entreprise, cette dernière étant marquée par la personnalité du dirigeant.

Domination par les coûts: Il s'agit de l'une des trois stratégies de concurrence de Michael Porter, qui consiste pour l'entreprise à disposer des coûts les moins élevés. Cette stratégie peut résulter d'un avantage naturel (p. ex. site de vente peu cher), de la rationalisation de l'organisation, de l'exploitation d'économies d'échelle ou d'une optimisation des processus.

Domination par les prix: Il s'agit de la situation où une entreprise peut dicter aux autres le prix d'un produit ou d'un service. Elle est souvent liée à une part de marché importante.

Economies d'échelle: On parle d'économies d'échelle quand les coûts de production par unité baissent avec l'augmentation des volumes de production. Il est possible d'atteindre ce niveau de coûts par des gains d'efficacité ou par une baisse des prix d'achat des matières premières. Les économies d'échelle peuvent être réalisées dans tout un secteur (p. ex. dans l'automobile) ou dans une seule entreprise.

Economies d'envergure: Il s'agit de la situation où il devient plus avantageux de regrouper au sein d'une entreprise la production de différents biens ou services ou plusieurs étapes de la chaîne de valeur que de se spécialiser dans un domaine et d'externaliser les autres.

Gros risque: Il s'agit ici d'une dépendance trop forte à des fournisseurs, des collaborateurs et des clients, dont la disparition menacerait l'existence de l'entreprise.

Parties prenantes: Souvent appelées «stakeholders», elles comprennent les personnes, les cercles et les organisations (entreprises, autorités, etc.) qui sont liées à une entreprise, ont des attentes envers elle ou ont un intérêt au bon déroulement des processus ou à leur résultat.

Positionnement de marché: Le positionnement de marché comprend la création ciblée et planifiée d'atouts et de qualités par lesquels une entreprise, un bien ou un service se détache des autres aux yeux de la cible. Un bon positionnement signifie que les atouts ne pourront être que partiellement copiés par la concurrence.

Service après-vente: Il comprend toutes les actions entreprises après la vente, c'est-à-dire la prise en charge en cas de questions ou de problèmes, les mises à jour, l'entretien et les réparations ainsi que l'information client. L'objectif est de lier le client à l'entreprise et d'occasionner des ventes complémentaires.

Stakeholders:
voir Parties prenantes

Dans le prochain numéro …

Présentation. La prochaine édition de «pe – Gestion de la petite entreprise» sera consacrée à la fondation d'une entreprise. L'édition spéciale «Femmes créatrices d'entreprise» en annexe vous donne aujourd'hui déjà un avant-goût du sujet.

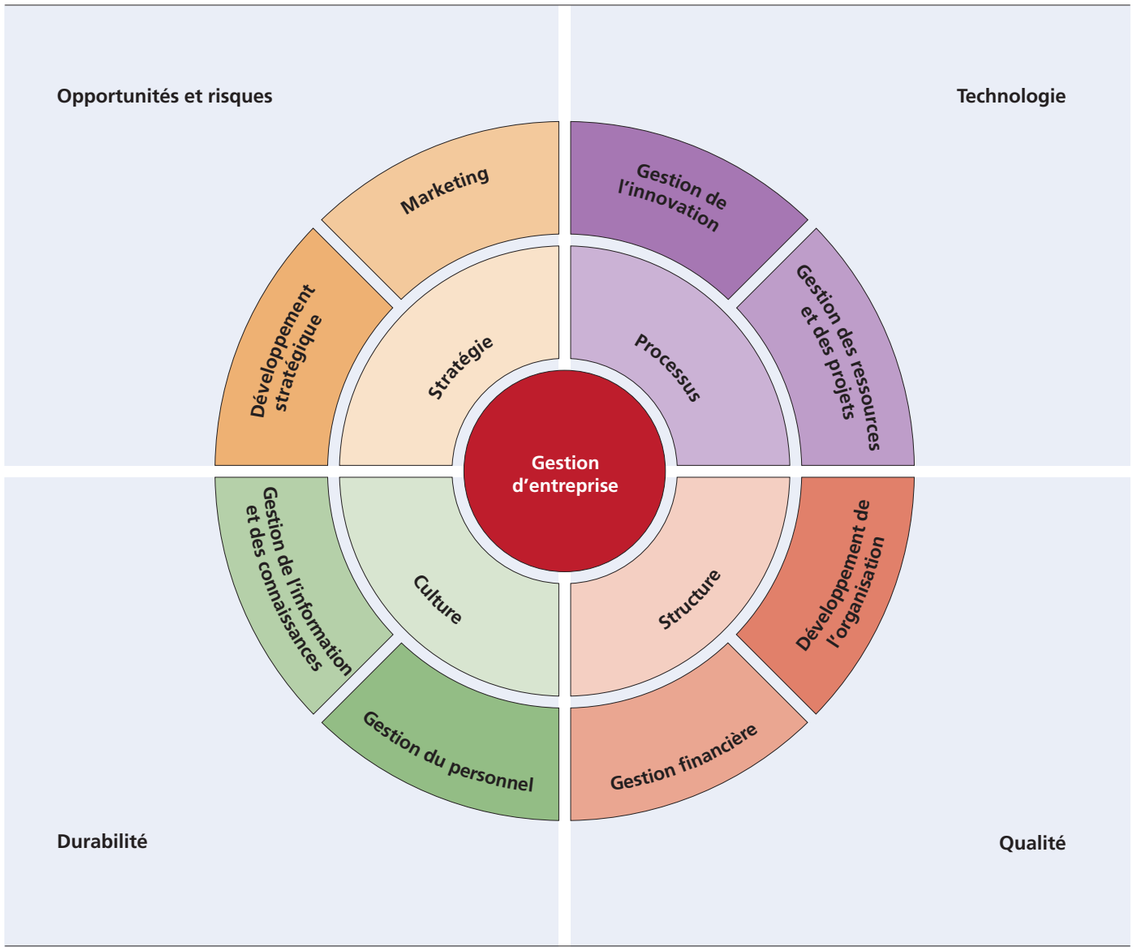
De l'idée à l'inauguration. La création d'une entreprise est une étape essentielle et délicate de votre chemin vers l'indépendance. Dans la prochaine édition de «pe – Gestion de la petite entreprise», nous vous apprendrons à développer et à formuler vos idées, à maîtriser toutes les étapes de la création d'une entreprise et à éviter les écueils. Si vous avez déjà passé ce cap, ce numéro vous sera également d'une aide précieuse: l'expérience montre que les cinq premières années d'une entreprise sont celles des plus grands défis.

Avez-vous l'âme d'un entrepreneur? Découvrez-le grâce à nous. Quels sont vos financements et comment investir ce capital au mieux? Nous vous expliquons les différentes options qui s'offrent à vous. Une autre voie est-elle plus adaptée? L'achat, la franchise, la licence et le partenariat sont autant de voies vers l'activité indépendante.

La prochaine édition de pe paraîtra au printemps 2012. Vous pouvez en réserver un exemplaire en renvoyant le coupon de commande joint ou vous abonner gratuitement sur www.postfinance.ch/pe. Vous recevrez alors chaque semestre cette publication, consacrée à un thème lié à la gestion des petites entreprises.

Vous avez perdu le coupon de commande? – Vous pouvez commander le magazine sur Internet à l'adresse: www.postfinance.ch/pe

Le modèle de gestion de la petite entreprise



Eléments clés de la direction d'une entreprise. Dans le domaine «Opportunités et risques», la stratégie et le développement sont les éléments les plus importants selon le modèle du professeur Urs Frey. Le développement ou le remaniement de la stratégie permet aux entrepreneurs d'établir leurs objectifs à long terme et de définir les moyens pour y parvenir. Cette démarche les oblige à peser les opportunités et les risques de leur activité, à formuler leur stratégie par écrit, à développer un modèle commercial et à planifier sa mise en œuvre. Ce faisant, ils posent les fondations d'une activité couronnée de succès.

Vue d'ensemble des fonctions et des tâches. Le magazine «pe – Gestion de la petite entreprise» traite de sujets relatifs à la gestion d'entreprise issus du modèle du professeur Urs Frey. Dans l'anneau intérieur, on retrouve les quatre grands domaines dans lesquels ces thèmes s'inscrivent: objectifs à long terme (stratégie), conception des processus (processus), coordination des diverses tâches (structure), système de représentation de valeurs commun à tous les collaborateurs (culture).
Dans l'anneau extérieur, on distingue les huit grands domaines d'action du chef d'entreprise: développement stratégique, marketing, gestion de l'innovation, gestion des ressources et des projets, développement de l'organisation, gestion financière, gestion du personnel et gestion de l'information et des connaissances.
Tout cadre doit remplir ces fonctions pour gérer son unité ou l'entreprise tout entière. Le modèle d'Urs Frey comprend également quatre fonctions transversales (opportunités et risques, technologie, qualité et durabilité), qui concernent tous les domaines et touchent à des thèmes centraux influant fortement sur l'ensemble de l'entreprise.

Dans les numéros précédents:



N° 1, novembre 2008:
Gestion du personnel
La gestion du personnel est une fonction clé au sein de l'entreprise. Ce numéro apporte des conseils pour le recrutement, l'évaluation et le développement des collaborateurs.



N° 2, mai 2009: Politique des prix
Face à une pression sur les prix toujours plus importante, les dirigeants des petites entreprises doivent définir leur stratégie. La politique des prix est liée au positionnement de l'entreprise et de ses produits ou services. Ce numéro aborde le thème de la fixation des prix dans le commerce, l'industrie et les services.



N° 3, novembre 2009:
Les étapes du développement
La création d'une entreprise n'est pas une fin en soi: les entreprises traversent différentes phases, de la fondation et de la croissance à la cession ou la vente en passant par les crises et les restructurations. Ce n'est qu'en identifiant précocement ces phases et en prenant les mesures adéquates que l'on peut conduire son entreprise au succès.



N° 4, mai 2010: Gestion financière
Ce numéro traite de la manière de structurer judicieusement les finances d'une petite entreprise, des points cruciaux en matière de rentrées et de sorties d'argent, et de la meilleure façon de les maîtriser.



N° 5, novembre 2010: Publicité
Les petites entreprises doivent communiquer pour être visibles sur le marché. Une publicité bien pensée leur permet de se positionner auprès de leur cible, de se démarquer de la concurrence et d'améliorer leur chiffre d'affaires.



N° 6, mai 2011: Gestion de soi
La direction d'une petite entreprise commence par la capacité de son chef à se gérer. Savoir exploiter au mieux ses ressources personnelles, apprendre à déléguer et adopter des modes de travail efficaces: voilà les secrets d'une gestion de soi réussie.

Vous pouvez commander gratuitement un numéro ou vous abonner sur www.postfinance.ch/pe.

---

pe – Gestion de la petite entreprise
Edité par PostFinance en collaboration avec l'Institut suisse pour les PME de l'Université de Saint-Gall

KMU-HSG
L'«Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises» (KMU-HSG) existe depuis 1946. Rattaché à l'Université de Saint-Gall, c'est le seul centre de compétences universitaire de Suisse dédié entièrement à la promotion des petites et moyennes entreprises. Les PME, les entreprises familiales et l'entrepreneuriat sont les trois grands axes de l'Institut. KMU-HSG agit dans les domaines de la formation continue, du consulting et des services apparentés, de la recherche et de l'enseignement supérieur. Des coopérations avec des chercheurs et de nombreux instituts de recherche lui permettent de compléter ses compétences. www.kmu.unisg.ch

PostFinance
Entreprise de prestations financières, PostFinance est une unité performante de La Poste Suisse. Elle est numéro 1 dans le domaine du trafic des paiements en Suisse et dans celui de la gestion électronique des comptes (e-banking). PostFinance offre aux particuliers et aux entreprises une gamme complète et innovante de services financiers dans les domaines des paiements, des placements, de la prévoyance et du financement. www.postfinance.ch

Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises
Universität St.Gallen

PostFinance
Mieux accompagné.

492.01 fr (230061) 11.2011 PF

Cette publication fait partie du catalogue de la Bibliothèque nationale suisse. ISSN 1664-7491

9 771664 749000 07