



La stratégie, un formidable outil pour les PME aussi !...

Non ! la stratégie d'entreprise n'est pas une science réservée aux multinationales ! Oui ! il est important d'avoir une stratégie quelle que soit la taille de votre entreprise et c'est toujours utile !

Non, il n'y a pas de contre-indications !

Voici un certain nombre de pistes qui vous permettront peut-être d'y voir un peu plus clair !



Tout d'abord, une stratégie pour quoi faire ?

Pour déterminer le cap et savoir réagir vite dans un monde qui nécessite de plus en plus de ? Pour déterminer le cap et savoir réagir vite dans un monde qui nécessite de plus en plus de réactivité et de flexibilité, pour surveiller les bons indicateurs de son entreprise, pour pouvoir en changer, pour connaître les points forts et les faiblesses de votre entreprise et donc pour appuyer sur les points forts et minimiser les points faibles, pour permettre de focaliser correctement les énergies et les ressources dont elle dispose.



mais la stratégie c'est quoi ? Et on fait comment ?

Tout simplement la manière d'atteindre dans un environnement donné, à partir d'une situation initiale, ses buts fondamentaux :

- Où suis-je ?
- Dans quel contexte vais-je devoir opérer (contraintes, forces, faiblesses...)
- Où est-ce que je veux aller ?

.../...

approove
pascalé bégat
Expert-comptable



email : pbegat@approove.com
21, av Foch – F 68130 ALTKIRCH (Mulhouse)
Tél : +33 (0)3 89 40 21 26 www.approove.com

La spécificité de la PME est qu'on ne prend que trop peu le temps de mener cette réflexion ou/et qu'on la fait trop souvent tout seul dans son coin. Il est important de lever le nez du guidon de temps en temps et surtout de se faire accompagner dans cette réflexion : difficile d'être objectif sur soi-même. Sachez simplement que dans mon cabinet (qui assure des missions de réflexion stratégique pour ses clients) je me fais toujours accompagner par un consultant pour la réflexion stratégique du cabinet.



L'homme (ou la femme) d'abord ! :

Une Pme c'est avant tout des hommes et des femmes, et un dirigeant qui marque fortement son entreprise de son empreinte. Il est donc pour moi primordial de commencer par savoir ce que veut le dirigeant et quelles sont les valeurs qui l'animent.

Quelques exemples avec des idées stratégiques à priori pour la création d'entreprise :

- Suis-je une bête de travail ? je veux passer tous mes week-end tranquille avec mes enfants? (vais-je démarrer en solo ou bien avec 15 salariés ?)
- suis-je un leader ou plutôt un suiveur ? suis-je farouchement indépendant ou j'ai besoin d'être soutenu ? (je choisis d'intégrer dans un réseau type franchise ou je pars seul dans l'aventure ?)
- suis-je plutôt un technicien ou plutôt un communicant commercial ? (faut-il que je m'adjoigne une force de vente et je m'occupe de la production ou vais-je moi-même vendre ?)
- quels sont mes moyens financiers ? (je dois trouver des partenaires ? l'héritage de l'oncle Tom est-il suffisant ?)
- ai-je besoin de sécurité ou je me sens bien dans l'aventure uniquement ? (là aussi réseau bien établi ou création ex-nihilo ?)
- suis-je un illustre inconnu dans mon métier ou mon carnet d'adresse ressemble à une encyclopédie en 10 volumes ? (vais-je adopter une stratégie de niche parce que j'ai un vrai savoir-faire reconnu que je sais faire connaître ? ou plutôt une stratégie de regroupement)
- suis-je un urbain ou ai-je absolument besoin de vivre au vert ? (vais-je vendre des prestations de services sur internet ou est-ce que je vais vendre des produits mode en ville ?)



la vocation de l'entreprise :

Indispensable de la définir : c'est un concept clarifiant et éclairant, mais large et circonscrit, ce qui est plus facile à dire qu'à faire... Des questions intéressantes à se poser à ce moment-là :

A quoi servons-nous ?

- Quels sont les problèmes que nous contribuons à résoudre ?
- Quels sont les besoins de nos clients ?
- Pourquoi nous demandent-ils cela ?
- Quelles sont nos missions ?
- Notre rôle c'est...

C'est le contexte vous opérez, votre zone de veille stratégique



ensuite découper les activités de l'entreprise soit en métiers, soit en domaines d'activités stratégiques :

Les consultants en stratégie risquent de hurler en lisant ces lignes : il ne faut pas confondre métiers et DAS ! Bien sûr mais, pour moi, dans la petite entreprise, il faut d'abord se poser les bonnes questions. On va découper l'entreprise en départements suffisamment homogènes pour pouvoir faire une analyse en termes :

- de marché : quels clients ? quels sont les produits attendus ? quels moyens et réseaux de commercialisation ? si je veux vendre des produits très spécifiques et haut de gamme (des chocolats de confiseur par exemple) à de la grande distribution, je vais au devant de soucis.
- de produits que l'entreprise sait fabriquer ? je suis un encadreur avec un vrai savoir faire dans les cadres sur mesure, de création, haut de gamme. Ce savoir-faire très précieux ne va pas bien s'exprimer dans une zone commerciale où les clients viennent plutôt chercher un prix. J'ai sûrement meilleur temps de m'installer dans un centre historique où on peut flâner, près des antiquaires... Inutile aussi de m'imaginer dans un réseau de franchise d'encadreurs, je serais vite mal à l'aise !
- de facteur clé de succès : les moteurs de choix des clients et des champs de concurrence homogènes. Par exemple, le prix, la rapidité et la proximité avec des lieux de travail peuvent être déterminants dans une sandwicherie, alors ...que dans un restaurant gastronomique, la qualité sera facteur clé de succès et le prix moins important !
- de concurrents : même si on peut penser que les prix sont proches, les chambres d'hôtes ne sont que peu concurrentes de l'hôtellerie zéro étoile : dans les premières le client a le temps, il privilégie la qualité du cadre, de l'accueil, dans l'hôtellerie zéro étoile, le client privilégie la facilité d'accès, la possibilité d'arriver à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, la souplesse de réservation.
- de technologie et de moyens de production nécessaires : votre entreprise sait faire des confitures haut de gamme, réellement différentes des autres, et vous avez réussi à vous faire référencer par une chaîne de la grande distribution : avez-vous les outils de production et les hommes pour au succès foudroyant que vous allez rencontrer ?
- de poids relatif du domaine par rapport à votre activité globale, mais pas seulement aujourd'hui : vos ventes de vos produits sur internet, représentent-t-elles 5% des ventes et 20 % des coûts, auquel cas il peut être tentant d'arrêter, sauf si dans 2 ans, ce seront 80% de vos ventes et 30% de vos coûts...

.../...

N'oubliez pas dans cette analyse de déterminer quel est le domaine que l'entreprise domine le mieux et qui lui procure un avantage concurrentiel déterminant. Il est évidemment à privilégier !

Enfin, tous les modèles sont utiles s'ils sont bien utilisés mais la vision, l'intuition du chef d'entreprise est souvent déterminante. C'est pourquoi j'aime redonner à ces facteurs la place qu'ils méritent, tout en confortant l'analyse avec des outils qui ont fait leurs preuves !



se donner le temps !

Oui ! il est important de laisser aussi au temps le temps de faire son œuvre, même et surtout si nous vivons dans un monde où tout le monde court. Vous pourrez réagir d'autant plus vite dans vos décisions quotidiennes que vous aurez pris le temps de réfléchir à votre stratégie avant ! Exemple : un de vos partenaires vous sollicite pour travailler avec lui sur une réponse à un appel d'offres pour un marché public. Il faut aller vite et répondre à une telle offre prend du temps, vous savez réaliser les prestations demandées. Très vite vous saurez dire oui ou non, et sans regret si c'est non, et en étant réactif si c'est oui, si vous avez auparavant déterminé si les marchés publics sont ou non un axe stratégique, sinon ...?

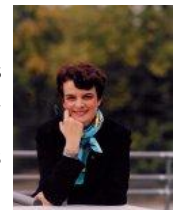


Approove, cabinet d'expertise comptable spécialisé dans l'assistance aux réseaux de franchise et de distribution, intervient dans l'accompagnement global de VOTRE entreprise.

Notre métier : accompagner votre entreprise dans ses aspects économiques et de gestion. De la stratégie au reporting, en passant par l'assistance à la création de votre entreprise et votre comptabilité, nos interventions sont toujours ajustées avec VOUS et en fonction de VOS besoins.

Comme vous, nous pensons que le travail en réseau est une voie d'épanouissement importante. C'est pour cela que nous travaillons avec un logiciel en Internet total qui réduit le temps et l'espace.

Pascale Bégat, expert-comptable diplômée, est membre du collège des experts de la Fédération Française de la Franchise. Elle enseigne à la profession comptable et à l'université de Haute Alsace (DESS en management de la franchise). Toutes les normes de l'Ordre des experts-comptable sont respectées dans tous nos travaux.



Retrouvez-nous sur notre site : www.approove.com

