

Parole d'Expert



Avril 2007

La stratégie en PME

La réflexion stratégique est-elle réservée aux grandes entreprises ?

La réponse est bien évidemment non, les PME sont également concernées.

La stratégie peut et doit être appliquée par nos dirigeants de PME.

L'objectif de mon exposé sera donc de vous donner quelques pistes de réflexion et des outils pour formaliser cette stratégie au sein des PME.

Je vous propose, dans un premier temps, d'identifier les raisons pour lesquelles il est indispensable d'avoir une stratégie.

Dans un second temps je vous présenterai un outil pratique destiné à élaborer sa stratégie, accompagné de son plan d'action.

Mais avant de commencer je tiens à vous préciser que plus vous échangerez dans votre réflexion et plus riche en sera le résultat.

I Pourquoi avoir une stratégie ?

Bien que le terme soit un peu pompeux, j'estime qu'avoir une stratégie dans une entreprise est indispensable quelque soit la taille de cette dernière.

La stratégie permet, tout d'abord, de fixer les objectifs de l'entreprise pour les 3 à 5 ans à venir.

Bien souvent le dirigeant de PME, trop occupé par le coté opérationnel, ne formalise pas, ou ne connaît pas toujours ce que peut être la stratégie pour son entreprise.

Lorsque celle-ci existe, elle est souvent subjective.

Subjective car elle est liée à des préoccupations personnelles.

Si l'on caricature de façon vulgaire, nous pouvons établir une classification de deux catégories de dirigeants :

- Les premiers sont ceux qui avant tout privilégient le côté patrimonial de l'entreprise. Ils ont généralement un souhait d'indépendance et compte tenu de cet élément, limitent leurs investissements aux aspects purement patrimoniaux (Terrain, Machines, Usine). Son côté indépendant et sa capacité contributive limitée l'obligent à investir en faisant appel aux financements bancaires traditionnels. La problématique de pérennisation de leur entreprise limite leur prise de risque.

- La seconde catégorie qui, bien évidemment, compte tenu du caractère caricatural, se situe à l'opposé. L'objectif majeur de ces dirigeants est axés sur le souci de croissance : développement de nouveaux marchés, de nouveaux produits. Ils se caractérisent avec des investissements dans des éléments incorporels tels que le conseil, le marketing. Ils sont plus autonomes qu'indépendants, ils sont prêts à s'ouvrir au plan capitalistique auprès d'investisseurs afin de se garantir les moyens nécessaires à investir sur la croissance.

Il s'agit bien évidemment d'une vulgarisation de la typologie du dirigeant qui peut, avec le temps, évoluer selon sa situation personnelle (âge, situation de famille...).

On peut constater la catégorie du dirigeant va déterminer la stratégie de son entreprise.

Il nous appartient en tant que conseil auprès de ces chefs d'entreprise d'en être conscient et de composer dans nos préconisations.

Dans le cadre d'une transmission familiale d'une entreprise, ce type de divergence peut entraîner des conflits de générations. Il faut ainsi être attentif aux différentes catégories.

La stratégie permet également de donner du sens à l'action et ceci quelque soit le niveau d'intervention que l'on peut avoir dans l'entreprise.

Que l'on soit dirigeant, cadre dirigeant ou collaborateur, confronté au quotidien à l'opérationnel, on peut parfois ne pas comprendre les décisions ou orientations qui sont prises. Si l'objectif est défini et clairement communiqué par la direction, on sera plus à même de comprendre les orientations et les décisions qui sont prises au quotidien.

Le collaborateur aura ainsi le sentiment de comprendre pourquoi on lui demande d'effectuer ce type de tâches ou formations ou d'intégrer de nouveaux outils de production.

Connaître le sens dans lequel on souhaite aller permet de mieux comprendre et apprécier le projet commun.

La stratégie explicite peut également rassurer les autres partenaires de l'entreprise, que ce soit au plan financier ou auprès des fournisseurs et des clients.

Bien évidemment, il est indispensable pour porter ce projet de positionner les valeurs

de l'entreprise. Cela permettra de donner l'état d'esprit dans lequel on souhaite atteindre l'objectif fixé.

II Outil pratique pour élaborer sa stratégie

La seconde question qui était posée portait sur l'élaboration d'une stratégie. Il s'agit là pour ma part de vous exposer une méthode simple et pratique qui vous accompagnera dans cette réflexion.

La méthode proposée est celle que j'ai pu mettre en œuvre au sein du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) au travers de différentes commissions de travail.

Elle se décompose en trois étapes :

1 La première consiste à fixer la vision c'est à dire définir l'objectif que l'on souhaite atteindre dans les 3 à 5 ans à venir pour notre entreprise.

2 Une fois cette vision positionnée, il est nécessaire d'identifier les ambitions indispensables à l'atteinte de ces objectifs.

3 Une fois les ambitions fixées, il faut, pour chacune d'entre elle, déterminer les actions qui permettront d'arriver à ce résultat.

Le plan d'action doit bien évidemment faire l'objet d'une réflexion partagée. Il est difficile de faire ce travail tout seul. Ainsi, il est indispensable de partager cette réflexion avec au moins vos associés et vos cadres dirigeants, collaborateurs... Le degré de partage va dépendre bien évidemment de la taille de l'entreprise.

Le plan d'action doit être corroboré par plusieurs variables indispensables :

- Qui sont les intervenants par tâches (Internes ou externes à l'entreprise)
- Date de début et date de fin de l'action.
- Le budget nécessaire
- Les livrables à réaliser

Ces variables permettent de définir le planning dans son ensemble et de répartir les tâches.

Bien évidemment ce plan n'est pas définitivement figé. Il va pouvoir être adapté selon les évolutions du marché et les opportunités...

Cette méthode permet de donner du sens au projet en donnant des objectifs à chaque acteur, mais également de mieux appréhender, pour les collaborateurs, la direction qui est donnée. Ainsi, des équipes

se renforcent autour du projet global. L'outil proposé est bien évidemment simplifié. Il est important d'intégrer dans votre réflexion la complexité de chaque situation qui varie en fonction de :

- L'environnement de l'entreprise
- Les hommes
- Les relations
- etc.

L'échange dans la construction d'un projet permet d'élargir votre vision du monde et d'évoluer dans votre réflexion.

Une chose est certaine, pour avoir une entreprise performante, il est indispensable de se remettre en cause et chercher à innover :

- Au plan commercial : méthode de commercialisation, modèle économique,
- Au plan technique : modification de la fabrication entraînant des réductions de coûts de stockages et de transports,
- Au plan managérial
- etc.

Alexis ALVAREZ
Associé
Audit Sud Conseil

Qantea est un réseau d'experts, actifs sur l'ensemble de la France et dont les compétences réunies rayonnent au-delà du territoire identifié « comme comptable ». Pour décider, prévoir et optimiser, des prestations sur mesure sont élaborées pour nos clients avec soin dans les domaines de la protection de l'entrepreneur, du social et de la stratégie financière. Par un accompagnement très réactif, notre réseau aide ainsi toute l'entreprise à s'inscrire durablement dans une trajectoire de succès.

Près de l'entreprise, proche du décideur.
C'est qantea.

L'ENTREPRENEUR A ENFIN SON RESEAU D'EXPERTS

Cabinets d'Expertise Comptable

Audit Sud Associés
1 Rue Joseph Lacroix
30700 UZES
Tél : 04 66 22 00 99
Fax : 04 66 22 92 50

www.auditsudconseil.com

Audit Flandres
51 Boulevard Liberté
59000 LILLE
Tél : 03 20 31 05 35
Fax : 03 20 06 23 49

www.auditflandres.fr

Audit Sud Conseil
Font-Trouvé
2040 Avenue du Père Soulas
34093 MONTPELLIER CEDEX 5
Tél : 04 67 60 88 60
Fax : 04 67 60 99 16

www.auditsudconseil.com

Berthoud Coldefy Chabalier
13 Rue Maurice Bompard
12000 RODEZ
Tél : 05 65 77 28 28
Fax : 05 65 67 42 88

AT & Associés
39 Boulevard Kennedy
66100 PERPIGNAN
Tél : 04 68 66 06 06
Fax : 04 68 66 05 05

www.atassocies.fr

Cabinet de Conseil

Qantea Conseil
12 rue Louis Breguet
Parc Clément ADER
34830 JACOU
Tél : 04 67 91 24 22
Fax : 04 67 91 24 25

www.qantea.com