

Le Selfcheck PME©

A – Questions et réponses

Les questions suivantes t'aideront à identifier ton plus grand défi actuellement en tant que PME. Sélectionne l'affirmation qui correspond le mieux à ta PME parmi les deux propositions.

Pour que le test fonctionne, il est important que tu fasses toujours exactement *un* choix, même s'il est parfois difficile à faire.

Problématiques

Pour notre PME, le problème actuel est que ...

1	... nous ne sommes pas du tout en mesure d'approvisionner le marché suffisamment vite	<input type="checkbox"/> 1
	... une concurrence d'éviction acharnée domine sur le marché	<input type="checkbox"/> 2
2	... notre assortiment est trop important/nous approvisionnons trop de segments de clientèle différents	<input type="checkbox"/> 1
	... nous ne mettons plus que rarement de véritables innovations sur le marché	<input type="checkbox"/> 2
3	... certains concurrents sont plus innovants que nous	<input type="checkbox"/> 1
	... de nouveaux concurrents (d'autres secteurs/régions) pénètrent dans notre marché	<input type="checkbox"/> 2
4	... la demande du marché s'est effondrée	<input type="checkbox"/> 1
	... la satisfaction de la clientèle souffre en raison de processus compliqués	<input type="checkbox"/> 2
5	... nous avons du mal à contrôler le nombre et la complexité des projets en cours	<input type="checkbox"/> 1
	... nous disposons à peine d'instruments et de plateformes informatiques pour la collaboration sur des projets	<input type="checkbox"/> 2
6	... peu d'éléments sont documentés et chacun fait comme il le juge approprié	<input type="checkbox"/> 1
	... nous n'utilisons que trop peu le savoir et les bonnes idées des collaborateurs	<input type="checkbox"/> 2
7	... nous avons trop de produits/commandes qui ne sont pas rentables	<input type="checkbox"/> 1
	... nous vendons quasiment tous les produits nous-mêmes et très peu par des partenaires de marché	<input type="checkbox"/> 2
8	... les collaborateurs déplorent le «bon vieux temps»	<input type="checkbox"/> 1
	... les collaborateurs ne se concentrent que sur leur tâche et non sur le résultat global de la PME	<input type="checkbox"/> 2
9	... nos concurrents arrivent sur le marché avec de nouveaux produits/de nouvelles variantes de produits	<input type="checkbox"/> 1
	... nos concurrents communiquent avec les clients sur les nouveaux médias et canaux	<input type="checkbox"/> 2
10	... nous consacrons énormément de temps et de ressources aux nouveaux produits	<input type="checkbox"/> 1
	... nous investissons énormément de temps et de ressources dans les mesures marketing	<input type="checkbox"/> 2

11	... nous devrions utiliser nos ressources de manière plus ciblée	<input type="checkbox"/> 1
	... nous devrions réélaborer nos processus de manière fondamentale	<input type="checkbox"/> 2
12	... nos collaborateurs ont trop peu la «culture du service»	<input type="checkbox"/> 1
	... nos collaborateurs maîtrisent trop peu l'utilisation de l'ordinateur et des nouvelles technologies	<input type="checkbox"/> 2
13	... nous investissons beaucoup de temps et d'argent pour le développement/l'acquisition de nouveaux outils de travail (machines, informatique)	<input type="checkbox"/> 1
	... nous avons trop d'outils de travail différents et mal adaptés (machines, informatique)	<input type="checkbox"/> 2
14	... les conditions de concurrence sur le marché ne sont pas intéressantes actuellement	<input type="checkbox"/> 1
	... de nouvelles technologies s'imposent rapidement sur le marché en ce moment	<input type="checkbox"/> 2
15	... nous n'avons pas suffisamment de capacités pour satisfaire la demande des clients suffisamment vite	<input type="checkbox"/> 1
	... nous ne pouvons pas développer et appliquer les nouvelles technologies suffisamment vite	<input type="checkbox"/> 2

Sélectionne l'affirmation qui correspond le mieux à ton entreprise parmi les deux propositions. Pour que le test fonctionne, il est important que tu fasses toujours *un* choix.

Défis

Pour notre PME, la priorité et le défi consistent également à ...

16	... harmoniser les processus et les rendre plus efficaces	<input type="checkbox"/> 1
	... veiller à ce que chacun sache quelle est sa tâche et sa fonction	<input type="checkbox"/> 2
17	... être toujours à la pointe du progrès en ce qui concerne les tendances et les nouvelles technologies	<input type="checkbox"/> 1
	... savoir exactement où nous gagnons véritablement de l'argent et où nous en perdons	<input type="checkbox"/> 2
18	... acquérir de nouveaux clients par nos canaux de distribution existants	<input type="checkbox"/> 1
	... développer de nouveaux modèles commerciaux et groupes de clients par les médias et les possibilités numériques	<input type="checkbox"/> 2
19	... gérer et adapter les projets en cours de manière professionnelle	<input type="checkbox"/> 1
	... bien nous positionner sur le marché par des mesures marketing appropriées	<input type="checkbox"/> 2
20	... être au premier plan d'un point de vue technologique	<input type="checkbox"/> 1
	... occuper une place de leader dans nos marchés/produits les plus importants	<input type="checkbox"/> 2
21	... développer de nouvelles prestations complémentaires pour nos clients	<input type="checkbox"/> 1
	... mettre à disposition des capacités suffisantes pour répondre à la demande	<input type="checkbox"/> 2

22	... connaître plus précisément les besoins de nos clients	<input type="checkbox"/> 1
	... identifier les segments de marché particulièrement intéressants et rejeter ceux qui ne sont pas rentables	<input type="checkbox"/> 2
23	... trouver une solution sur mesure pour chaque client	<input type="checkbox"/> 1
	... perfectionner les produits existants	<input type="checkbox"/> 2
24	... acquérir de nouveaux clients par l'intermédiaire de nouveaux médias (p. ex. réseaux sociaux)	<input type="checkbox"/> 1
	... intensifier et approfondir le contact personnel avec nos clients existants	<input type="checkbox"/> 2
25	... transmettre aux collaborateurs une vision crédible pour l'avenir	<input type="checkbox"/> 1
	... bien former les nouveaux collaborateurs	<input type="checkbox"/> 2
26	... assurer une qualité de service élevée et constante	<input type="checkbox"/> 1
	... augmenter le chiffre d'affaires par client (vendre des prestations complémentaires)	<input type="checkbox"/> 2
27	... remplacer les systèmes informatiques et machines obsolètes	<input type="checkbox"/> 1
	... développer des produits/prestations de marché modernes pour nos clients	<input type="checkbox"/> 2
28	... documenter et réorganiser les processus	<input type="checkbox"/> 1
	... trouver des collaborateurs bien formés sur le marché	<input type="checkbox"/> 2
29	... soumettre de nouvelles offres ciblées aux clients par l'analyse de données de clients (méga-données)	<input type="checkbox"/> 1
	... identifier les (groupes de) clients rentables et ceux non rentables	<input type="checkbox"/> 2
30	... personnaliser largement nos offres par la numérisation	<input type="checkbox"/> 1
	... étendre et renforcer rapidement notre position sur le marché	<input type="checkbox"/> 2

B – Analyse

Etape 1:

Transfère les réponses (1 ou 2) correspondant aux numéros des questions dans le tableau ci-dessous.

	A	B	C	D	E	F
A		1	6	10	13	15
B	16		2	7	11	14
C	21	17		3	8	12
D	25	22	18		4	9
E	28	26	23	19		5
F	30	29	27	24	20	

Etape 2:

Compte les **UN** dans chaque **ligne horizontale**.

A	B	C	D	E	F

Etape 3:

Compte les **DEUX** dans chaque **colonne verticale**.

A	B	C	D	E	F

Etape 4:

Additionne les chiffres des étapes 2 et 3.

Contrôle: Le total de tous les chiffres doit être égal à 30

A	B	C	D	E	F

Etape 5:

Relève dans le tableau suivant le pourcentage auquel ta PME se trouve dans chaque «piège de modèle commercial».

Nombre de points (de l'étape 4)	A croissance	B rendement	C agilité	D marché	E complexité	F technologie
1-3	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4	10%	10%	10%	10%	10%	10%
5	30%	30%	30%	30%	30%	30%
6	50%	50%	50%	50%	50%	50%
7	60%	60%	60%	60%	60%	60%
8	75%	75%	75%	75%	75%	75%
9	90%	90%	90%	90%	90%	90%
10	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Les 6 pièges de modèles commerciaux

A – Vue d'ensemble

Piège	Caractéristiques	Ebauche de solution
1. Le piège de la croissance	<p>Une croissance trop rapide en raison d'une poussée de la demande provoque le chaos</p> <p>Le risque de la perte de réputation est grand</p>	Consolidation
2. Le piège du rendement	<p>Le marché est saturé</p> <p>Une concurrence d'éviction s'est établie</p> <p>La propre performance sur le marché génère un rendement trop faible</p>	Allocation
3. Le piège de l'agilité	<p>Un nombre trop grand de zones sans concurrence réduit l'agilité</p> <p>On ne connaît plus le client</p> <p>L'entreprise a besoin d'un programme de revitalisation</p>	Changement culturel
4. Le piège du marché	<p>L'accès à la clientèle ne peut plus être assuré, car le marché change</p> <p>Le marketing ne répond plus aux besoins des clients</p> <p>Le chiffre d'affaires s'effondre</p>	Positionnement
5. Le piège de la complexité	<p>La demande domine de plus en plus le marché</p> <p>Seule une complexité accrue permet encore de satisfaire les besoins des clients</p> <p>Des frais et des problèmes de qualité en découlent</p>	Restructuration
6. Le piège de la technologie	<p>Le marché traditionnel risque de disparaître en raison de nouvelles solutions et opportunités de vente gérées par l'informatique</p> <p>Le modèle commercial ne semble plus viable</p> <p>La liquidité de l'entreprise est soumise à une forte pression et risque de devenir une menace</p>	Transformation

1. Le piège de la croissance

Une croissance trop rapide en raison d'une importante poussée de la demande provoque un chaos dans l'organisation et les processus. La demande ne peut être satisfaite de manière optimale que si de nombreux efforts sont déployés, pour autant que cela soit possible. Des problèmes de qualité surviennent, la charge de travail des collaborateurs est élevée voire excessive, et le risque d'une perte de réputation est grand.

En règle générale, les jeunes entreprises qui s'inscrivent dans les nouvelles tendances et suscitent les besoins des clients par des services et des produits innovants sont souvent concernées. Elles ont souvent recours à de nouvelles technologies, se créent un nouveau marché transfrontalier et promeuvent un rapide ajustement du chiffre d'affaires. En termes de marketing, ces sociétés parviennent à bien mettre en scène leurs produits et services. Les clients font la queue pour acheter les produits et services et appartiennent ainsi à un nouveau groupe d'acheteurs ou à une «communauté».

Les entreprises concentrent leur énergie à la consolidation rapide du positionnement de marché et investissent des sommes importantes dans la recherche, le développement et la technologie. Tandis qu'elle bénéficie, pendant sa phase de création, de structures flexibles et de l'enthousiasme et de l'engagement importants de la génération des fondateurs, la croissance brusque de la demande plonge souvent l'organisation dans le chaos et dans l'incapacité de livraison. Les délais d'attente montent en flèche. Parallèlement, les fonctions de soutien et le service à la clientèle se détériorent souvent, si bien que non seulement les clients existants mais aussi les nouveaux clients sont affectés par les problèmes organisationnels. Le risque de la perte de réputation et la spirale descendante de l'entreprise sont immanents.

L'équipe tente certes encore de répondre à la demande en déployant des efforts héroïques, mais l'entreprise fait de plus en plus l'objet d'une agitation frénétique par laquelle chacun essaie d'«éteindre le feu». Les nouveaux collaborateurs ne peuvent pas être recrutés suffisamment vite et, lorsqu'ils y sont enfin, personne n'a le temps de les mettre correctement au courant. Puisqu'il est exigé du personnel qu'il se positionne de manière flexible, où la pression est la plus élevée, on ne sait finalement plus bien qui est chargé de quelles tâches et de quelles fonctions. Les processus et interfaces ne sont plus clairement définis et les taux d'erreur augmentent. Cela laisse ainsi place à la frustration et à la lassitude. L'entreprise se rapproche alors du mode de crise permanent.

Pendant cette phase, la direction est appelée à se détourner du modèle de réussite «prospection innovante du marché» jusqu'à ce qu'elle puisse garantir la reconstruction de structures, de processus et de systèmes résistants et modulables. Autrement, elle fait face à des problèmes qui ne relèvent pas seulement du marché. Les collaborateurs échappent ensuite de plus en plus au chaos et au manque de résultats positifs par leur démission.

A ce stade, une consolidation des activités doit laisser une marge de manœuvre nécessaire à la reconstitution de l'organisation structurelle et fonctionnelle. Cependant, les entrepreneurs innovants ont généralement du mal à s'y atteler. Il est ensuite primordial, pendant cette phase, d'agrandir l'équipe de direction par des organisateurs expérimentés qui ont les capacités, la motivation et la précieuse expérience pour établir les fondements de l'entreprise, de sorte que la prochaine étape de croissance soit menée avec succès. Au cours de cette phase, les finances, l'organisation et les ressources humaines sont généralement renforcées par des ressources clés correspondantes.

Défis et leviers du succès pour échapper au piège de la croissance

Contexte typique	Statu quo	Défi
Marché	<ul style="list-style-type: none"> • En forte expansion • Nouveaux prestataires, nouveaux clients • Aucune norme 	<ul style="list-style-type: none"> > Renforcer la position sur le marché et exploiter le potentiel de marché > Etablir et assurer la fidélisation des clients parallèlement à la croissance
Facteur clé de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • Temps de mise sur le marché • Mise en place de ressources clés 	<ul style="list-style-type: none"> > Mise en place de ressources, de processus, de systèmes et de contrôles modulables > Assurance du savoir-faire
Conduite de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Rudimentaire • Nombre de nouveaux clients 	<ul style="list-style-type: none"> > Planification des capacités > Améliorer la capacité de prévision
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Menée de manière chaotique et ad hoc • Densité normative très faible 	<ul style="list-style-type: none"> > Professionnalisation du modèle organisationnel (processus, structures, ressources, systèmes)
Culture	<ul style="list-style-type: none"> • Extrêmement dynamique • Atmosphère pionnière 	<ul style="list-style-type: none"> > Intégration de hiérarchies, rôles et règles
Focalisation de la direction	<ul style="list-style-type: none"> • Focalisation unilatérale sur l'exploitation du marché • Acquisition de nouveaux clients à n'importe quel prix 	<ul style="list-style-type: none"> > Focalisation sur les performances clés sur le marché et également sur la mise en place d'une organisation modulable > Recrutement de collaborateurs
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats de production et de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> > Décisions stratégiques «Make or Buy»
Clients et marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des segments pionniers 	<ul style="list-style-type: none"> > Renforcer des segments de clientèle
Performance sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> • Cycles d'innovation très rapides 	<ul style="list-style-type: none"> > Focalisation sur la qualité
La prochaine étape	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidation 	

2. Le piège du rendement

Le marché ou marché partiel dans lequel l'entreprise opère est de plus en plus saturé. Une concurrence d'éviction fastidieuse avec de nombreux participants se développe et entraîne une formation des prix commandée en externe et une pression accrue sur les prix. La propre performance sur le marché génère un rendement trop faible pour obtenir et maintenir le volume et la visibilité nécessaires sur le marché.

En règle générale, les entreprises concernées sont celles qui sont passées par une phase de forte croissance qui a depuis lors stagné par la survenance d'une pression concurrentielle et d'une saturation du marché. Les propres (auparavant) produits et services innovants sont de plus en plus copiés et perdent de leur contribution à la création. C'est notamment le cas dans la technologie et les modèles commerciaux commandés par des données qui ne peuvent présenter aucune caractéristique unique intégrée, à savoir une combinaison de caractéristiques numériques et physiques de produits et services.

On ne peut plus clairement distinguer ce qui constitue en réalité le noyau de la société. Les segments de clientèle sont très vastes et hétérogènes, et ils ne peuvent plus être spécifiquement desservis. L'assortiment des produits a fortement augmenté et un grand nombre de produits et services ne sont plus rentables. On ne parvient pas non plus à développer de nouveaux segments de clientèle et de nouveaux marchés. De ce fait, les éventuelles économies d'échelle permettant de rétablir la rentabilité sont supprimées.

En outre, la concurrence sollicite les parts de marché de manière toujours plus agressive. Cependant, en l'absence d'une nouvelle croissance, la spirale descendante, voire un rachat hostile, constitue une menace après la stagnation.

La solution réside dans la rationalisation ferme du portefeuille de produits, dans un positionnement accru sur le marché et dans une stratégie de marque et marketing claire. L'objectif doit être d'atteindre un nouveau leadership sur le marché pour les produits et segments de clientèle qui génèrent une rentabilité intéressante. De surcroît, il faut investir dans le développement et la différenciation de ces produits cibles et/ou de prestations (complémentaires) pertinentes sur le marché.

Le développement de nouveaux marchés partiels et segments de clientèle ainsi que la nouvelle différenciation de produits peuvent, entre autres, être obtenus par une augmentation de la création de valeur. Il est également possible d'essayer de vendre davantage de produits et services aux clients existants («share of wallet»).

Une prospection du marché plus systématique du point de vue du client, des compétences dans l'utilisation de nouveaux médias, des capacités d'analyse appropriées ainsi qu'une compréhension plus approfondie des clients en général quant aux caractéristiques et aux performances des produits sont nécessaires.

En conséquence, l'équipe de direction se doit de se renforcer à l'égard de la prospection de marché. Comme l'expérience le prouve, les équipes de direction étroitement coordonnées rencontrent des difficultés dans la transmission de compétences à des nouveaux collaborateurs, notamment lorsqu'il s'agit de compétences relatives aux clients et au marché. Cette étape est toutefois inévitable. Un objectif de croissance clair et une motivation accrue permettent de se surpasser.

Défis et leviers du succès pour échapper au piège du rendement

Contexte typique	Statu quo	Défi
Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Saturation • Concurrence d'éviction • Pression sur les marges • Consolidation, F&A 	<ul style="list-style-type: none"> > Identification de marchés partiels intéressants > Différenciation / diversification ciblée
Facteur clé de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires et marge 	<ul style="list-style-type: none"> > Compétence (numérique) relative aux marques et au marketing > Précision de positionnement > Sélection du marché, segmentation > Meilleure exploitation des relations clients existantes
Conduite de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Conduite axée sur le chiffre d'affaires, sans analyse détaillée des segments et produits • Parts de marché 	<ul style="list-style-type: none"> > Professionnaliser les capacités d'analyse du marché et le controlling > Conduite ciblée du segment > Share of Wallet
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Complexe, confuse, illogique • Fortement liée à des prestations individuelles et des particuliers • Pénurie des capacités de direction 	<ul style="list-style-type: none"> > Rationaliser le modèle organisationnel et l'adapter à de nouvelles responsabilités du marché > Renforcements ciblés dans le domaine de prospection du marché
Culture	<ul style="list-style-type: none"> • Suffisante • Négligente • Exigeante • Axée sur les ventes 	<ul style="list-style-type: none"> > Focalisation sur la création de valeur pour le client > La qualité prime sur la quantité
Focalisation de la direction	<ul style="list-style-type: none"> • Générer un chiffre d'affaires maximum (coûte que coûte) 	<ul style="list-style-type: none"> > Déterminer des responsabilités claires en termes d'objectifs et de segments > Focalisation sur le rendement
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre élevé de partenariats à contribution hétérogène 	<ul style="list-style-type: none"> > Augmentation de la création de valeur, réduction des partenariats, déplacement plutôt sur l'intégration
Clients et marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation gâtée par le succès et axée sur la croissance qui a trop peu de capacités d'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> > Développer la compétence de la marque > Professionnaliser le marketing: segments selon les risques, potentiels, déterminer et gérer l'élasticité des prix > Exploitation des relations clients existantes
Performance sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> • Focalisation sur les produits 	<ul style="list-style-type: none"> > nir les prestations complémentaires > Renforcer le branding
La prochaine étape	<ul style="list-style-type: none"> • Allocation 	

3. Le piège de l'agilité

De trop nombreuses options de marché et/ou des zones à faible concurrence réduisent la focalisation nécessaire et l'agilité. L'entreprise ne connaît plus ses clients, elle s'en est trop éloignée et, en outre, elle s'occupe beaucoup d'aspects internes. Désormais, les produits et services sont seulement gérés et ne sont plus développés de manière stratégique. L'entreprise stagne malgré une forte activité, elle doit être revitalisée.

En général, les entreprises concernées sont celles qui ont des années de stabilité derrière elles, qui se contentent de leur position de marché et de leur succès et qui ont, depuis lors, adopté une importante focalisation en interne. La focalisation sur les clients et les produits s'est enlisée. Les investissements dans la recherche et le développement se sont dilués et les véritables innovations ne sont plus mises sur le marché. Les idées et le savoir des collaborateurs sont plutôt utilisés pour le maintien du statu quo et non pas pour le développement de produits et la présence sur le marché.

Cela entraîne l'insatisfaction croissante du personnel. Les collaborateurs déplorent le «bon vieux temps». Les collaborateurs performants et innovants quittent l'entreprise pour aller chez les concurrents qui démontrent clairement leurs ambitions en termes de produits sur le marché. Parfois, la détérioration des conditions de marché (p. ex. la crise de la zone euro, la concurrence de l'étranger exerçant une pression sur la Suisse) est tenue responsable de la situation de l'entreprise. La concurrence est subjectivement perçue comme étant déloyale.

Actuellement, ces sociétés sont considérablement menacées dans l'économie 4.0. axée sur les innovations. Il n'existe quasiment aucun secteur pouvant se permettre de ne pas investir continuellement dans les innovations. La stagnation et le recul du chiffre d'affaires sont pour ainsi dire programmés, car ce n'est qu'une question de temps avant qu'un concurrent d'un marché à faible concurrence ne réponde aux nouveaux besoins des clients de manière plus satisfaisante, plus rapide et moins onéreuse.

Le dilemme des entreprises dans le piège de l'agilité est que l'entreprise et la direction ont trop longtemps profité du statu quo. Un véritable changement de cap vers l'innovation à tous les niveaux exige une profonde modification de la culture de direction et d'entreprise et sape souvent les intérêts et les mécanismes de rémunération existants. En outre, il arrive souvent que l'entreprise soit déjà affectée par le recul du chiffre d'affaires et qu'elle ne se concentre plus que sur la réduction des coûts. Les investissements dans l'innovation, la recherche et le développement voire, généralement aussi, l'exploration de nouvelles solutions ne sont soi-disant pas possibles ou non requis.

L'équipe de direction existante a alors tout intérêt à solliciter des impulsions externes pour entamer le nouveau processus de changement nécessaire par un nouvel élan et de nouvelles idées. Les responsables qui apportent une expertise pionnière en matière de produits et de technologie sont alors précieux. Même le rachat d'une entreprise qui dispose de l'expertise nécessaire en tant que leader de l'innovation sur le marché peut contribuer à une solution.

Défis et leviers du succès pour échapper au piège de l'agilité

Contexte typique	Statu quo	Défi
Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence traditionnelle • Règles de concurrence établies • Nouveaux besoins des clients 	<ul style="list-style-type: none"> > Innovation axée sur la clientèle > Positionnement en tant que fournisseur de solutions
Facteur clé de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille de prestations stable mais peu différencié 	<ul style="list-style-type: none"> > Vue globale du client et innovation des prestations à tous les niveaux
Conduite de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Limitation • Conflits internes sur la répartition • Facturation interne des prestations 	<ul style="list-style-type: none"> > Conduite différenciée qui récompense et encourage l'innovation (et la propension au risque correspondante)
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratique, trop structurée • Très éloignée du marché • Dominance des équipes 	<ul style="list-style-type: none"> > Gagner une agilité et une liberté d'action > Renforcement de l'équipe de direction > Création d'unités innovantes («greenfield approach»)
Culture	<ul style="list-style-type: none"> • A caractère rétrograde • Léthargique • Esprit de confrontation • Culture de fonctionnaires • Maintien des acquis 	<ul style="list-style-type: none"> > Regagner une culture de la performance axée sur la clientèle > Récompense/incitation de l'engagement axé sur l'innovation et la croissance
Focalisation de la direction	<ul style="list-style-type: none"> • Perfectionnement des produits/processus existants • Garantie des marchés 	<ul style="list-style-type: none"> > Orientation sur de nouveaux produits et services et sur l'innovation
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Quasiment plus de partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> > Partenariats ciblés avec, voire même, achat de (petits) leaders de l'innovation
Clients et marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence tarifaire croissante • Marketing «me too» 	<ul style="list-style-type: none"> > Concentrer le marketing sur les nouveaux besoins des clients > Différenciation sur l'art et la manière de prospecter le marché
Performance sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> • Produits «me too» • Concurrence tarifaire 	<ul style="list-style-type: none"> > Positionner les produits sur des caractéristiques de différenciation claires et/ou innovantes > Développer des prestations complémentaires et innovantes
La prochaine étape	<ul style="list-style-type: none"> • Changement culturel 	

4. Le piège du marché

Le marché a changé, les anciennes «règles du jeu» ne s'appliquent plus que dans certaines conditions. De nouveaux modèles commerciaux s'établissent rapidement sur le marché, mais on tente de continuer à exister sur le marché grâce aux recettes de succès éprouvées et à la performance sur le marché inchangée. Les structures modifiées des besoins et nécessités ne sont plus satisfaites, les clients fuient et le chiffre d'affaires s'effondre.

En règle générale, les entreprises affectées sont celles qui se sont établies de manière satisfaisante et constante sur le marché pendant une longue période. Elles misent sur la garantie présumée du maintien de leur statu quo, s'enferment dans leurs traditions et se fondent sur leurs recettes de succès éprouvées. Elles ont perdu de vue la focalisation nécessaire sur les clients et les produits. Elles ont compensé pendant un certain temps la focalisation négligée sur les besoins du marché et l'innovation par d'autant plus de pression sur la distribution et le marketing. Généralement, ces fonctions dominent donc également en matière de stratégie et de direction. Tandis que les anciennes stratégies et réussites dans la distribution sont maintenues, le désir et la réalité creusent de plus en plus un fossé entre le service interne et externe.

Etant donné que des concurrents parviennent à pénétrer dans le marché et à gagner rapidement des parts de marché grâce à des nouveaux produits et services, la pression poussant à l'action continue de s'intensifier. En l'occurrence, la numérisation des produits et services engendre justement une pression forte et fréquente poussant à l'action. La transformation par Internet, le commerce en ligne, les réseaux sociaux, les applications mobiles vers l'«Internet des objets» et une offre numérique complète de produits et de services survient à un rythme toujours plus rapide et affecte tous les secteurs. Les nouvelles idées sont développées indépendamment du lieu et rapidement modulées. Le marketing classique qui tente d'acquérir des clients par les canaux habituels ne fonctionne souvent plus pour la nouvelle clientèle.

C'est la raison pour laquelle les entreprises prises au piège du marché n'ont qu'une faible marge de manœuvre. Elles doivent procéder à un changement de positionnement rapide pour assurer leur avenir. D'une part, il s'agit de regagner l'orientation client et de récupérer une position de leader sur les bons marchés partiels par des adaptations de produits. D'autre part, le fossé entre le service interne et externe doit être comblé. Une stratégie convaincante permettant que tous tirent à la même corde est inévitable.

Toutefois, certaines entreprises éprouvent quelquefois des difficultés à rattraper l'avance concurrentielle à caractère souvent technologique. Des partenariats stratégiques ou des fusions avec des sociétés de substitution à croissance rapide peuvent alors constituer des solutions intéressantes, car l'entreprise peut ainsi offrir au marché et aux clients l'accès à des nouvelles technologies et des nouveaux services.

Cette stratégie suppose une rupture du statu quo et des anciens mythes de succès. Toutefois, elle n'a généralement lieu que sous une forte pression de la baisse continue du rendement. Dans cette situation, des rachats hostiles, qui n'expriment souvent qu'un intérêt pour le portefeuille de clients et l'équipe de vente et mènent à une importante restructuration et une destitution de l'équipe de direction existante, peuvent également s'ensuivre.

Pour prévenir ces évolutions, la direction doit utiliser les capacités existantes de son organisation, obtenir l'expertise manquante à l'extérieur et font systématiquement avancer les changements du modèle commercial et organisationnel.

Défis et leviers du succès pour échapper au piège du marché

Contexte typique	Statu quo	Défi
Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Le marché s'effondre • Nouveaux concurrents provenant d'autres marchés • Nouveaux canaux de distribution • Substitution croissante 	<ul style="list-style-type: none"> > Repositionnement rapide > Rattrapage de la concurrence (produits de substitution)
Facteur clé de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • Force de vente • Mesures de fidélisation de la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> > Exploitation des capacités existantes > Développement de nouveaux segments de clientèle par de nouveaux canaux de distribution et de communication > Etablissement d'une «nouvelle» marque, rebranding
Conduite de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Instruments de controlling souvent très sophistiqués • Domination des indicateurs marketing 	<ul style="list-style-type: none"> > Gestion complète (p. ex. balanced scorecard) > Gouvernance d'entreprise axée sur la marque
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersée dans différentes unités de marché • Dominance de la distribution et du marketing 	<ul style="list-style-type: none"> > Rationalisation de l'organisation > Responsabilités communes > Optimisation de processus et transparence
Culture	<ul style="list-style-type: none"> • Axée sur les personnes • Mythes, tournée vers le passé • Polarisation du service interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> > Redécouverte du client > Alliance entre des silos internes (distribution et unités du back-office; «ventes croisées»)
Focalisation de la direction	<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement par le marketing, mais fixation sur le marché traditionnel • Focalisation importante sur la distribution 	<ul style="list-style-type: none"> > Intensifier la focalisation sur les clients et les produits > Mettre en place et intégrer la sensibilité aux marques
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats de distribution • Achat de clients 	<ul style="list-style-type: none"> > Etablir des partenariats de distribution > Achat de nouveaux leaders de produits et de marchés
Clients et marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Lutte pour l'accès à la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> > Intensifier le dialogue avec les clients
Performance sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> • L'offre existante de produits et de services n'est plus suffisante en termes de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> > Renouvellement/optimisation des produits ou gammes de produits pour les mêmes besoins > Renouvellement/amélioration des prestations
La prochaine étape	<ul style="list-style-type: none"> • (Re-)positionnement 	

5. Le piège de la complexité

Un marché acheteur règne, et la demande domine de plus en plus. Le marché se caractérise par une grande maturité et diversité des produits ainsi que par une forte pression concurrentielle. La diversité de l'offre est énorme, la vue d'ensemble du marché est troublée, et seule une complexité accrue permet encore de satisfaire les besoins des clients. De ce fait, davantage de frais et de problèmes de qualité sont engendrés.

Cette situation survient surtout chez les entreprises qui ont réussi à surmonter plusieurs cycles industriels. Elles se sont toujours réinventées et ont acquis une position dominante sur le marché. Toutefois, elles ont manqué de rompre avec les anciennes méthodes. Par conséquent, les portefeuilles de produits se sont constamment accrus, plusieurs générations de technologie d'information soutiennent les processus. L'organisation prolifère dans des structures matricielles confuses dans lesquelles les responsabilités et les compétences ne sont plus clairement attribuées.

Les frais ne cessent de croître, alimentés par la complexité de l'environnement informatique et productif hétérogène, dans lequel toujours plus de systèmes (obsolètes) doivent être harmonisés. Seules des dépenses de plus en plus élevées leur permettent encore de s'adapter aux nouveaux besoins. Les collaborateurs y perdent leur compréhension et la vue d'ensemble. Ils travaillent généralement dans des services qui fonctionnent comme des silos et ne se soucient plus que de leur propre optimisation.

Au lieu de réaliser des économies d'échelle, «le monde est réinventé» dans chaque silo. Les systèmes et processus se multiplient et sont mal harmonisés, voire pas du tout. Les collaborateurs consacrent beaucoup plus de temps que la moyenne à réaliser leur travail dans cet environnement organisationnel hétérogène et peu standardisé. Ils déploient de nombreux efforts pour harmoniser les services et les fonctions et des fossés internes se creusent.

Ce dont l'entreprise a besoin sont des simplifications radicales à tous les niveaux: une focalisation sur le portefeuille de produits, une réduction des systèmes informatiques et une standardisation et/ou automatisation des processus adaptée au tout.

Ces simplifications sont toutefois onéreuses et requièrent énormément d'énergie. Un savoir de longue date est enregistré dans les produits, processus et systèmes existants et de nombreuses entreprises sous-estiment les efforts et le temps nécessaires. Les projets sont souvent lancés par une aide extérieure, ils ne progressent que de façon marginale, sont mal coordonnés entre eux et manquent toujours de rester bloqués par des difficultés imprévues.

Sont alors indispensables une vision claire, un positionnement et une focalisation précis, puis le courage de dire «non» et la minimisation de la complexité durable par la réduction. Quant à la mise en place, des ressources de restructuration suffisantes et une gestion centralisée solide des projets, directement subordonnée à la direction d'entreprise, doivent exister.

L'engagement des collaborateurs performants qui stabilisent l'entreprise dans la phase de restructuration et font avancer les projets de changement est une tâche centrale. Il est également recommandé de doter l'équipe de direction d'un responsable expérimenté en restructuration.

Défis et leviers du succès pour échapper au piège de la complexité

Contexte typique	Statu quo	Défi
Marché	<ul style="list-style-type: none"> Le marché est extrêmement fragmenté Les besoins des clients et l'offre sont diversifiés 	<ul style="list-style-type: none"> > Rétablir la position de leader sur le marché et les avantages de coûts
Facteur clé de réussite	<ul style="list-style-type: none"> Les éventuelles économies d'échelle sont éliminées par les frais de la complexité 	<ul style="list-style-type: none"> > Générer des avantages en termes de valeur ajoutée > Simplification ciblée des structures propres
Conduite de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Des instruments existent mais ils sont tournés vers le passé L'entreprise a manqué les tendances du marché 	<ul style="list-style-type: none"> > Objectifs clairs en matière de performances et de coûts et surveillance du marché > Gestion de projets renforcée EVA / embedded value
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Structures matricielles complexes Environnement de systèmes et processus hétérogènes Restructuration croissante, projets nombreux, collaborateurs externes nombreux 	<ul style="list-style-type: none"> > Rationalisation des niveaux hiérarchiques et des responsabilités > Avoir le courage de «ne plus faire» > Réduction durable des coûts par des simplifications des portefeuilles de produits, des processus et des systèmes.
Culture	<ul style="list-style-type: none"> Modèle «JeKaMi» (chacun peut participer) Manque d'homogénéité Orientée vers un micro-environnement Faible engagement dans l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> > Focalisation sur des objectifs communs > Rétablir la position de leader sur le marché pour motiver le personnel pendant toute une phase de restructuration (difficile)
Focalisation de la direction	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des différents projets Test de nouvelles idées commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> > Stratégie de produits orientée > Rééquilibrage radical de l'organisation
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Partenariats avec des entreprises de conseil et de services 	<ul style="list-style-type: none"> > Réduire les dépendances de l'extérieur par des décisions claires en interne
Clients et marketing	<ul style="list-style-type: none"> Clients = facteurs de complexité 	<ul style="list-style-type: none"> > Rationalisation de la performance sur le marché
Performance sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> Trop grand assortiment de produits avec frais généraux trop élevés 	<ul style="list-style-type: none"> > Objectif de position de leader sur le marché pour des produits et services sélectionnés ainsi que dans des segments spécifiquement évalués
La prochaine étape	<ul style="list-style-type: none"> Restructuration 	

6. Le piège de la technologie

Les modèles commerciaux traditionnels ne semblent plus viables. Les conséquences sont une perte de parts de marché, un recul du chiffre d'affaires et des chutes de rendement. D'importants besoins d'investissement se sont accumulés dans les technologies mais également dans d'autres domaines d'entreprise. La liquidité de l'entreprise est soumise à une forte pression et risque de devenir une menace.

Le piège de la technologie est un des défis les plus menaçants, car le problème est souvent identifié lorsqu'il est déjà trop tard. La transformation par Internet, le commerce en ligne, les réseaux sociaux, les applications mobiles vers l'«Internet des objets» et une offre numérique complète de produits et de services survient à un rythme toujours plus rapide et affecte tous les secteurs.

Les nouvelles idées sont développées indépendamment du lieu et rapidement modulées. Les start-ups peuvent pour ainsi dire devenir des nouveaux acteurs de marché dominants d'un jour à l'autre. Désormais, un réseau de partenaires de marché spécialisés, qui filtrent et financent les nouvelles idées et les dotent des ressources nécessaires, s'y dissimule.

Les entreprises qui s'en étonnent n'ont pas suffisamment suivi ces nouveaux développements, les ont sous-estimés voire ignorés. Les investissements dans des nouvelles technologies ont été omis. Les collaborateurs présentent une affinité et une expertise faibles pour les nouvelles tendances relatives à l'information et à la technologie. Le marketing se concentre sur les stratégies traditionnelles et n'intègre pas de campagnes reposant sur Internet, de marketing de contenu ou de réseaux sociaux dans le mix de communication.

L'entreprise ferme les yeux devant ces nouveaux développements, car elle ne possède pas de réponse ou présente un manque d'expertise. Et ce, bien qu'il existe maintenant suffisamment d'exemples de la transformation rapide axée sur la technologie de plusieurs secteurs.

A ce stade, seul un bond en avant rapide vers un nouveau modèle commercial peut encore sauver l'entreprise. Toutefois, cela ne peut se produire que si suffisamment de liquidités provenant de désinvestissements sont disponibles ou si une stratégie convaincante satisfait des bailleurs de fonds externes.

De surcroît, il est recommandé à la direction de se consolider par une expertise externe pour que la transformation radicale exigée mène au succès. L'intégration d'une expertise informatique, de marché et de transformation s'impose. Le cas échéant, la direction existante doit également se retirer temporairement en deuxième position et veiller à une stabilité de fond indispensable dans la phase de transformation, pendant que les experts font avancer le contenu des projets de transformation.

Défis et leviers du succès pour échapper au piège de la technologie

Contexte typique	Statu quo	Défi
Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Substitution radicale du marché traditionnel par des nouvelles solutions et opportunités de vente gérées par l'informatique 	<ul style="list-style-type: none"> > Transformation rapide vers un nouveau modèle commercial
Facteur clé de réussite	<ul style="list-style-type: none"> • Relations clients et expertise existantes dans l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> > Désinvestissements ciblés > Transformation rapide du modèle commercial > Garantie de la liquidité
Conduite de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Défaillance des mécanismes de conduite conventionnels • Domination des mesures d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> > Gestion du projet de restructuration et de transformation > Etablissement rapide de nouveaux moteurs de chiffre d'affaires
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Phénomènes de dissolution • Dissociations • Désinvestissements 	<ul style="list-style-type: none"> > Engagement de collaborateurs centraux > Constitution de la nouvelle entreprise en «partant de zéro»
Culture	<ul style="list-style-type: none"> • Disparition des anciennes valeurs • Vide / perte de repères • Démissions (internes) 	<ul style="list-style-type: none"> > Focalisation sur un avenir commun > Cohésion de l'équipe centrale
Focalisation de la direction	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de projets de transformation en préservant l'ancien 	<ul style="list-style-type: none"> > Stratégie de transformation orientée avec de nouveaux membres de la direction > Etablissement rapide de nouveaux moteurs de chiffre d'affaires
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Faible création de valeur 	<ul style="list-style-type: none"> > Coopérations avec ou achat de leaders technologiques
Clients et marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Fidélisation des clients 	<ul style="list-style-type: none"> > Assainissement de portefeuille > Refoulement des «faux clients» > Rupture avec les anciennes méthodes
Performance sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> • Assortiment de produits et portefeuille de clients non différenciés 	<ul style="list-style-type: none"> > Définition claire de la nouvelle stratégie commerciale
La prochaine étape	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation 	

PME-ET-TOI.ch est une initiative de la



Bâle (siège principal)
Auberg 1
CH-4002 Bâle
www.wir.ch

Le Selfcheck PME® a été développé dans le cadre de l'initiative PME-ET-TOI, pour le compte de la Banque WIR société coopérative et en collaboration avec cette dernière, par:



ValueQuest GmbH
Schönenbergstrasse 120
CH-8820 Wädenswil
www.valuequest.ch



Brand Focus Group Genossenschaft
Westquaistrasse 60
CH-4057 Basel
www.brandfocusgroup.com