

## Étape 1

### Sélectionner les axes de progrès

---



*« Lorsque de plus en plus de monde lorgne sur votre business, il est vital de donner aux clients une solide raison de se fournir chez vous. Dans le cas contraire, vos prix ont intérêt à être plus que concurrentiels... »*

Définir les axes d'action stratégiques est la phase préalable à toute démarche de progrès. Chaque entreprise, quels que soient sa taille ou son domaine d'activité, est unique. Elle seule est à même de définir les axes d'action de progrès les plus optimaux en fonction de son marché, de ses capacités matérielles et de ses propres atouts. Au cours de cette étape, nous étudierons cinq outils pour faciliter le choix des axes de progrès.

#### Objectif de l'étape

Il s'agira, dans une première étape, de définir les axes de progrès les plus profitables en tenant compte des spécificités de l'entreprise et de son marché ainsi que des moyens disponibles.

## La stratégie ou l'art et la manière d'affirmer sa différence

La stratégie, un art encore trop élitiste

L'art de la stratégie est encore trop élitiste pour séduire massivement les dirigeants de PME. Les plans d'action habituellement élaborés, bien qu'intrinsèquement opérationnels, font trop facilement appel à une terminologie pour le moins absconse.

La complexité de la démarche proposée reste trop abstraite pour motiver ces éternels pragmatiques que sont les patrons de PME. Ne retrouvant en nul point leurs préoccupations concrètes de terrain, bon nombre d'entre eux préfèrent persister à croire en leur bonne étoile en cultivant le mythe de l'intuition salvatrice et, dans le meilleur des cas, en se reposant sur leur bon sens naturel. Mais lorsque la bonne étoile s'est inscrite aux abonnés absents, il ne reste plus qu'à faire preuve de fatalisme pour justifier l'immobilisme !

Pourtant, dans un monde où le nombre d'entreprises disposant encore d'une rente de situation et de clients captifs se réduit comme une peau de chagrin, il n'est d'autre solution que d'aller de l'avant dans une dynamique de développement continu.

Il faut pourtant choisir une direction de développement

Comme le dit à peu près en ces termes Mark Burton<sup>1</sup> : « Lorsque de plus en plus de monde lorgne sur votre business, il est vital de donner aux clients une solide raison de se fournir chez vous. Dans le cas contraire, vos prix ont intérêt à être plus que concurrentiels... » Si ce n'est un résumé, c'est en tout cas, en quelques mots, une bonne introduction à l'art de la stratégie<sup>2</sup>.

1. Spécialiste des besoins stratégiques des petites structures, Mark Burton enseigne à l'UBC de Vancouver, Canada.
2. Pour Michael Porter, toute l'essence de la stratégie réside dans le choix délibéré d'accomplir ses activités différemment de ses concurrents.

Il n'existe, en effet, pas d'autre règle de survie que le choix de l'une de ces deux voies. Soit l'entreprise opte pour la voie des prix bas et laisse alors l'exclusivité de la parole aux cost-killers<sup>1</sup>, soit elle choisit d'être différente pour attirer et conserver ses clients. Cette recherche de la différence s'exprime autant au niveau de la pertinence des produits que des services les accompagnant. Mais attention, la différenciation ne s'accompagne pas d'une envolée des coûts ! Si la qualité se paie, le moins cher sera le mieux. On ne coupera pas à une rationalisation optimale des processus. Par les temps qui courent, les cost-killers ont en effet un avenir certain.

Toute entreprise, quels que soient sa taille, son domaine d'activité ou son marché, est tenue de choisir une direction de développement. C'est seulement en adoptant une démarche d'amélioration continue de la chaîne de création de valeurs, fondée sur la quête d'avantages concurrentiels, que l'entreprise ou le service pourra espérer s'assurer une profitabilité durable. Dans le contexte actuel, il n'existe pas d'autre solution que le progrès continu pour se démarquer de la concurrence.

Mais pour ne pas dépenser inutilement son énergie et son argent, il est plus que recommandé de sélectionner avec soin les axes d'action les plus opportuns dans une réflexion concrète de mise en valeur des ressources et d'évaluation du retour sur investissement.

Pour Michael Porter, toute l'essence de la stratégie réside dans le choix délibéré d'accomplir ses activités différemment de ses concurrents.

---

1. À ce sujet, on n'oubliera pas que le prix plancher est toujours bien plus bas que ce que l'on peut présupposer...

## Les principaux outils

Toute réflexion stratégique, aussi sommaire soit-elle, passe nécessairement par une identification précise de l'entreprise dans son contexte. Pour détecter les voies de progrès, il est en effet de la première importance de passer par cette phase préalable et d'apporter des réponses circonstanciées à certaines questions (voir le tableau suivant).

Tableau 3. Les 5 outils pour sélectionner les axes de progrès

OUTIL n° 1	D'où proviennent les gains de l'entreprise ?	Qui sont les clients les plus rentables ? Quels produits achètent-ils ? Quels sont les clients qui méritent une attention accrue pour les conserver et augmenter le CA généré ?
OUTIL n° 2	Comment l'entreprise se positionne-t-elle sur le marché ?	Comment se positionnent les produits phares sur le marché en fonction de la concurrence ? Quelles en sont les perspectives de croissance ? Quelles sont les opportunités et quelles sont les menaces ?
OUTIL n° 3	Quelles sont les attentes des clients ?	Que pensent les clients de l'entreprise en général et des produits en particulier ? Quelles sont leurs attentes ? Quel est leur barème de valeur ? Qu'est-ce qui est important pour eux ?
OUTIL n° 4	De quels leviers dispose l'entreprise ?	Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ? Sur quels points forts faut-il s'appuyer pour dépasser les concurrents ? Quelles faiblesses faut-il combattre ?
OUTIL n° 5	Quels sont les meilleurs axes de progrès ?	Quel sera l'impact sur le marché ? Quel est le coût de réalisation ? Quel sera le coût de fonctionnement ? Quand l'avantage envisagé sera-t-il opérationnel ?

## Étape 1 : Sélectionner les axes de progrès



Les réponses apportées à ces 5 questions fondamentales seront avantageusement corroborées au cas par cas par des questions subsidiaires comme :

- Quelles sont les possibilités des nouveaux entrants à pénétrer ce marché ?
- Existe-t-il des barrières ? Quelles sont-elles ?
- Quelles sont les possibilités de substitution ?
- Existe-t-il d'autres technologies, solutions, services susceptibles de remplacer avantageusement pour le client l'offre actuellement proposée par l'entreprise ?
- Quel est le pouvoir de négociation des fournisseurs ?
- Quel est le pouvoir de négociation des clients ?

Ces deux dernières questions sont particulièrement sensibles pour les PME intégrées dans une chaîne de sous-traitance où les prix d'achats et/ou de vente sont pratiquement fixés par les fournisseurs ou les clients.

## Outil n° 1 – Identifier les principales sources de revenus

Objectifs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifier les clients à forte rentabilité</li> <li>2. Identifier leurs produits favoris</li> <li>3. Identifier les produits les plus rentables</li> <li>4. Repérer les clients méritant une attention particulière</li> </ol>
Qui ?	Un acteur ayant facilement accès aux données comptables et sachant les interpréter pour construire le document de travail. L'étude du document de travail s'effectue en réunion avec un large public
Durée	Relativement rapide : quelques jours suffisent pour élaborer le document et consigner les résultats
Sources d'information	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les données comptables</li> <li>2. Interview des commerciaux et autres chargés de clientèle</li> </ol>
Documents produits	Graphique à bulle et compte rendu de réunion
Risques d'échec	Être trop sensible aux rumeurs et croyances concernant les produits et les clients et entériner cet état de fait
Recommandations	Être le plus rationnel possible et accorder la priorité aux chiffres

### Principe

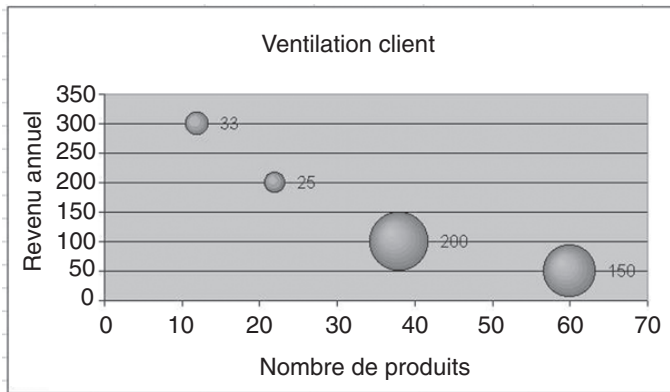


Figure 1.1.1. Évaluation de la rentabilité des clients

L'outil présenté en figure 1.1.1. est riche d'enseignements. Il se lit ainsi :

- ▶ La taille de chaque bulle est proportionnelle au nombre de clients.
- ▶ La hauteur de chaque bulle est relative à la valeur du revenu généré.
- ▶ La position droite/gauche sur l'axe horizontal est proportionnelle au nombre de produits concernés.

*À noter* : un même produit peut être inclus dans plusieurs bulles.

Cette ventilation en termes de rentabilité permet d'identifier précisément les clients à fort potentiel ainsi que les produits ayant leurs faveurs. En application du principe tant de fois vérifié qu'il est nettement plus profitable de conserver un bon client que d'en chercher un nouveau, cette présentation permet de nommer les clients à chouchouter. Elle est aussi une base de réflexion sur l'accroissement du CA par client.



Il n'existe que trois voies pour augmenter son profit.

1. La diminution des coûts de revient.
2. L'augmentation du CA généré par client.
3. L'accroissement de la clientèle.

Ce premier outil permet de poser les bases d'une réflexion de travail selon la 2<sup>e</sup> voie de succès<sup>1</sup>.

---

1. La diminution des coûts de revient s'obtient habituellement en appliquant une meilleure gestion des coûts et en améliorant la productivité. L'augmentation du chiffre d'affaires généré par client est souvent consécutive à une amélioration du service rendu, et c'est en multipliant le nombre de distributeurs et en recherchant l'expansion géographique qu'une entreprise accroît sa clientèle.

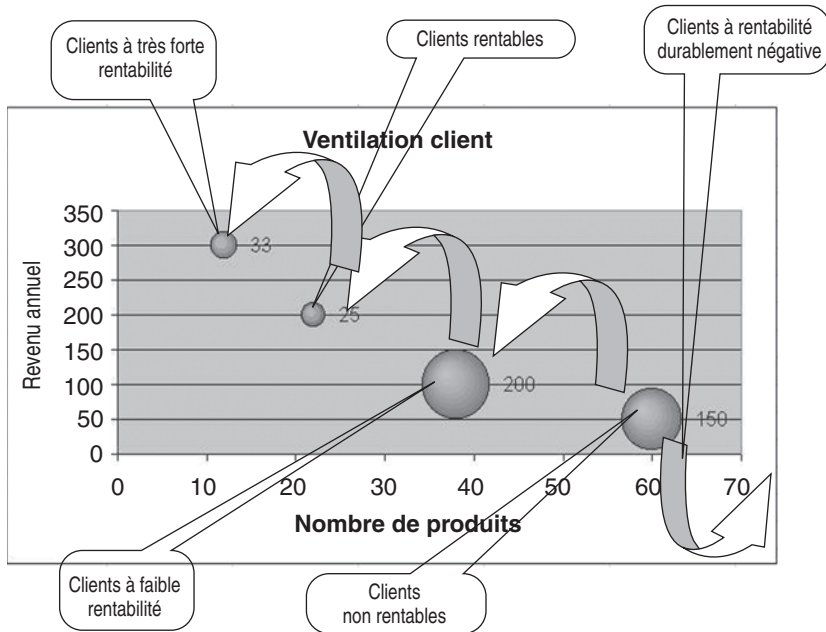


Figure 1.1.2. Améliorer la rentabilité des clients

Ce premier outil ne saurait être complet sans apporter une vue assez précise de la rentabilité de chacun des produits. La figure 1.1.3. présente une ventilation de l'ensemble des produits de l'entreprise selon les revenus générés et les coûts engendrés. C'est un instantané qu'il s'agit d'interpréter. Un nouveau produit sera par principe mal placé. Il est cependant important de profiter de cette étape de réflexion pour effectuer un point complet.



## Étape 1 : Sélectionner les axes de progrès

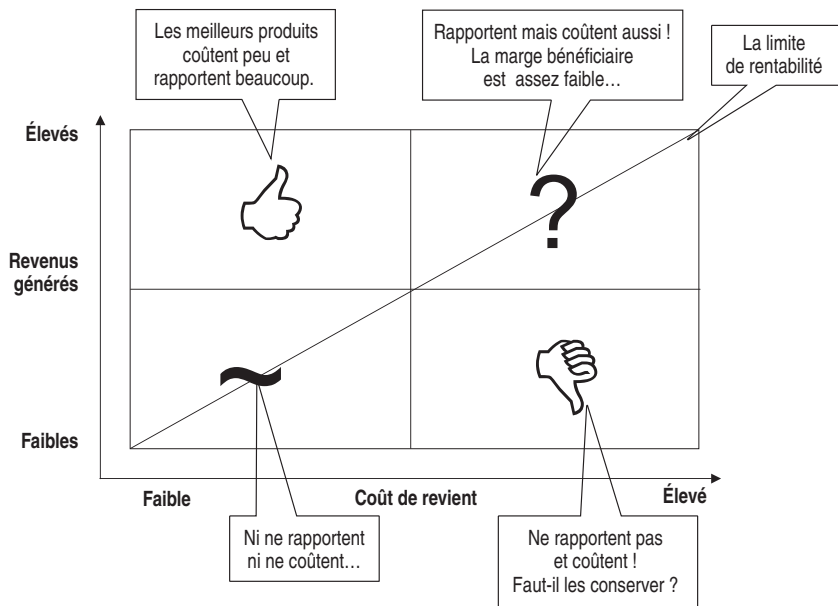


Figure 1.1.3. Un instantané de la rentabilité des produits

### En action !

Les principaux responsables de l'entreprise connaissent intuitivement les produits phares et les clients majeurs, ceux qui génèrent le plus de bénéfices. Mais cette connaissance intuitive est souvent parcellaire. De plus, elle est rarement partagée par l'ensemble des acteurs clés de l'entreprise. Pour ceux qui se tiennent loin des chiffres et des clients, les croyances prennent rapidement le pas sur la réalité. Il est ainsi courant d'accorder une plus grande importance à un produit plus complexe que les autres ou à un client plus présent. Cette phase préalable tient lieu de mise au point et permet justement de diffuser largement cette connaissance des clients et des produits en termes de rentabilité.

Nivelma a choisi de présenter cette étude lors d'une réunion d'information générale. La présentation de ce schéma à un large public ne reste jamais stérile. Bien commentée, notamment en développant à la demande chacune des bulles et en précisant les noms des clients et des produits concernés, la mise au point s'opère. Chacun peut ajuster son point de vue. Il est toujours bon de savoir pour qui et pour quoi nous travaillons. Dès ce premier stade, la réflexion démarre et les toutes premières hypothèses de développement stratégique commencent à se décanter.



Accordez-vous le maximum de temps pour présenter, détailler et expliquer ce schéma ! Il est bon que chacun s'exprime et fasse part de ses impressions avant d'aborder la suite de l'étude. C'est un travail de coopération.

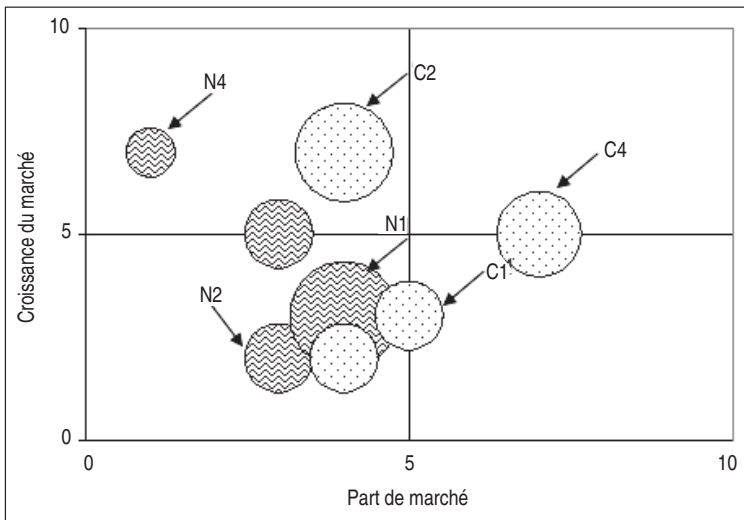
## Outil n° 2 – Situer l'entreprise sur son marché

Objectifs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Positionnement des produits phares en fonction de la concurrence</li> <li>2. Identification des perspectives de croissance</li> <li>3. Analyse des opportunités</li> <li>4. Analyse des menaces potentielles</li> </ol>
Qui ?	Un acteur sensibilisé à l'approche concurrentielle et stratégique sachant interviewer les commerciaux, les chargés de clientèle ainsi que tous ceux qui sont en contact direct avec l'extérieur. L'étude du document de travail s'effectue en réunion avec un large public.
Durée	Relativement rapide lorsque la collecte des données de veille est une habitude dans l'entreprise : quelques jours suffisent pour élaborer le document et consigner les résultats.
Sources d'information	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les données comptables</li> <li>2. Interview des commerciaux et autres chargés de clientèle</li> <li>3. Résultats de veille concurrentielle (conduite par les commerciaux)</li> <li>4. Résultats de veille technologique (conduite par les ingénieurs)</li> </ol>
Documents produits	Graphique à bulle et compte rendu de réunion
Risques d'échec	Un manque chronique d'objectivité lorsque notamment le développement d'un produit a coûté plus cher que prévu.
Recommandations	Rester froid devant la réalité, aussi dure soit-elle. Cette étude doit être conduite avec la plus grande rigueur.

### Principe

Mesurer sa part de marché, en fonction de la concurrence et du potentiel de croissance, permet de mieux cerner les opportunités tout en tenant compte des menaces. Cette analyse révèle les voies de développement ainsi que la pérennité des produits. Elle facilite la réflexion en matérialisant avec précision la position actuelle de l'entreprise, les perspectives de croissance par famille de produits et la force de la concurrence.

Pour conserver toute sa pertinence, cette étude ne doit porter que sur les principaux produits. Pour une meilleure lisibilité de l'outil, il est préférable de ne pas chercher à présenter plus de six à huit produits sur le diagramme de la figure 1.1.4. Dans le même esprit, on ne suivra que les deux ou trois principaux concurrents.



Produits Nivelma : N1, N2, N3, N4...  
Produits concurrents : C1, C2, C3, C4...

Figure 1.1.4. Positionnement « marché »

Remarquons que la part de marché peut être représentée de deux façons différentes selon le but recherché : en absolu ou en relatif. La part de marché relative (RMS : *Relative Market Share*) est calculée par rapport au principal compétiteur. Elle permet de mieux relativiser sa position vis-à-vis du plus proche concurrent. La croissance du marché est une estimation.



Nous sommes tous naturellement ambitieux et lorsque l'on est fier de ses produits, on a du mal à admettre que ce point de vue ne soit pas partagé par l'ensemble des clients potentiels. Ainsi, on accentuera

outre mesure la capacité du marché et on dénigrera malgré soi la position et la potentialité des concurrents. L'objectivité n'est pas toujours évidente.

## En action !

Dans le meilleur des cas, les ventes d'un produit suivent une courbe en cloche. Dans le temps, les ventes croissent jusqu'à un maximum puis décroissent plus ou moins rapidement selon les nouvelles attentes des clients et l'offre de la concurrence. La connaissance précise de la position des produits clés, en fonction du marché et de ses perspectives, est indispensable pour les entreprises de tous les secteurs. Les produits phares ont-ils atteint leur point culminant ? La baisse des ventes actuelle est-elle conjoncturelle, ou au contraire significative de l'amorce du déclin ? La brusque attaque d'un concurrent a-t-elle des chances d'aboutir ? Voilà des questions qui ne peuvent rester sans réponse.

Il y a déjà longtemps que Nivelma a incité les commerciaux, tout comme les autres services au contact du marché, à remonter un maximum d'informations depuis les distributeurs finaux, ceux qui sont au contact des clients. Ce schéma est en effet particulièrement difficile à construire lorsque la collecte de l'information concurrentielle n'est pas dans les habitudes de l'entreprise. Pour quantifier les parts de marché respectives et estimer le plus précisément possible ses capacités, l'analyse des résultats comptables des ventes par produit permet déjà un premier dégrossissage. Mais, pour établir une segmentation plus précise, une information plus détaillée s'avère rapidement indispensable. Il est alors important de mobiliser au préalable l'ensemble des équipes de terrain pour collecter l'information, tant auprès des clients qu'à propos des concurrents.

Sur la figure 1.1.4., les bulles à motifs en chevron représentent les quatre produits phares de Nivelma. Les volumes N1 et N2 représentent les produits générant la plus grande part de revenus. On note que le produit N2 a peu de perspective de développement. Le

marché est de croissance limitée. Les produits du concurrent majeur de Nivelma sont mieux placés. L'essentiel des revenus de ce compétiteur de premier plan provient de produits (C2, C4) situés sur un créneau en croissance. Le seul produit de Nivelma situé sur le même marché est N4, mais il est très mal placé en termes de part de marché.

Comme pour le cas précédent, cet outil ne révèle toute sa puissance qu'une fois largement présenté et commenté. Cette présentation contribue à la construction d'une référence commune. Si les enseignements apportés par ce schéma sont en effet pressentis par quelques commerciaux de terrain, ils sont le plus souvent totalement inconnus des autres acteurs clés de l'entreprise.



Lorsque la situation concurrentielle devient critique, il n'est pas inutile de se faire assister d'un bon cabinet de veille stratégique. L'information concernant la concurrence est particulièrement délicate à obtenir. Les études réalisées seront rapidement rentabilisées.

## Outil n° 3 – Évaluer les attentes des clients

Objectifs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recueillir le point de vue des clients sur l'entreprise et ses produits</li> <li>2. Identifier leurs attentes</li> <li>3. Décoder l'échelle de valeur client</li> </ol>
Qui ?	Un acteur sachant élaborer et analyser un questionnaire client
Durée	<p>Trois temps principaux :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Élaboration du questionnaire</li> <li>2. Incitation des clients cibles à répondre</li> <li>3. Analyse des résultats</li> </ol>
Sources d'information	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Questionnaire clients</li> <li>2. Interview des commerciaux, chargés de clientèle...</li> <li>3. Résultats des outils 1 et 2</li> </ol>
Documents produits	Courbe synthétique et dossier d'analyse
Risques d'échec	Un questionnaire mal conçu peut se révéler plus néfaste qu'autre chose.
Recommandations	Le questionnaire doit être établi avec soin, parfaitement ciblé et sera corroboré par les études de marché et les résultats d'enquêtes conduites par les commerciaux.

### Principe

Voilà un vaste sujet qui tient à cœur tous les entrepreneurs. Les clients sont-ils réellement contents des produits et des services offerts ? Cette question ne peut en rester à ce constat et doit immédiatement entraîner un premier corollaire : vont-ils continuer à se fournir chez nous ?

Il ne s'agit pas uniquement de mesurer la satisfaction. Le questionnaire doit permettre d'analyser ce qu'il faut faire pour progresser. Un exemple de questionnaire est proposé en téléchargement sur le site [www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org).

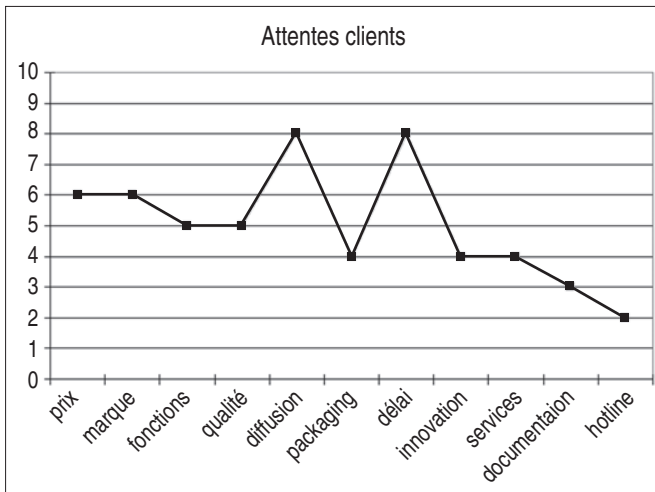


Figure 1.1.5. Attentes des clients



Les questionnaires clients, aussi bien conçus soient-ils, sont loin d'être infaillibles. Il est important de les confronter à des analyses réalisées directement par les commerciaux sur le terrain, ainsi qu'à des études de veille sur le développement des produits et des tendances du marché. Un client peut être content du produit et décider malgré tout de changer de fournisseur sans pour autant que la raison concrète soit formellement perceptible dans le questionnaire. Le mensonge par omission est courant. Il fausse l'analyse des résultats. La dernière question ouverte du questionnaire proposé ici en exemple<sup>1</sup> est toujours nécessaire. Elle incite le sondé à faire preuve de sincérité dans l'ensemble du questionnaire. Il dispose en effet de cette zone de liberté pour exprimer griefs et ressentiments le cas échéant.



« Je suis fort satisfait de ma Xglub200. Je n'ai d'ailleurs pas manqué d'en faire écho sur le questionnaire de satisfaction proposé par mon concessionnaire lors de la dernière révision. Il est vrai que, si j'ai rempli ce questionnaire en toute franchise, j'ai plus ou moins éludé la

1. Un exemple de questionnaire client est disponible en téléchargement sur le site [www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org).



question du choix de mon prochain véhicule. La quarantaine déjà bien entamée, je tiens à profiter pleinement du reste de jeunesse dont je dispose et je lorgne actuellement du côté des modèles japonais nettement plus sport mais peu conformes à mon statut de père de famille. Il me semble que cette poussée de jeunisme ne regarde ni mon concessionnaire, ni le chargé de marketing affecté à l'analyse des questionnaires... »

## En action !

Le questionnaire client reste l'outil de prédilection pour répondre à cette interrogation fondamentale.

Les résultats des deux premiers outils seront les bienvenus pour identifier les clients cibles du questionnaire et les questions à poser. Il ne s'agit pas de perdre son temps ni celui de ses clients. On procédera à un échantillonnage précis.

Comme pour tout sondage, le questionnement débridé n'est pas recommandé. Le questionnaire doit avoir un sens. Ainsi, seuls les clients concernés par les questions posées seront ciblés. Les résultats du deuxième outil seront d'un grand secours pour établir ce questionnaire. Comme nous l'avons noté précédemment, le questionnaire n'est pas infallible. Pour le valider, Nivelma a complété son enseignement d'entretiens de vive voix, tant avec les acteurs de terrain qu'avec une sélection de clients de nature coopérative. Il s'agit en effet de définir aussi précisément que possible l'échelle de valeur perçue du point de vue client. Ces premiers résultats seront affinés après confrontation avec l'offre de la concurrence et l'étude approfondie des réclamations.



Éviter de réaliser le sondage en interne ou de prendre un ou une stagiaire en marketing, même s'il s'agit de la nièce du patron. Ces questionnaires ne sont pas accessoires et conditionnent la viabilité de la stratégie. Autant investir un peu et mettre en place les moyens suffisants pour éviter de grossières erreurs dommageables...

## Outil n° 4 – Repérer les principaux leviers

Objectifs	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identification des forces et faiblesses de l'entreprise</li><li>2. Mise en évidence des leviers de succès</li><li>3. Mise en évidence des faiblesses à combattre</li></ol>
Qui ?	Un acteur connaissant bien l'entreprise, son personnel et son marché
Durée	Relativement rapide lorsque le chargé de l'enquête connaît bien l'entreprise.
Sources d'information	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Résultats de l'outil n° 2</li><li>2. Résultats de l'outil n° 3</li><li>3. Enquête interne</li></ol>
Documents produits	Diagramme polaire et dossier d'analyse
Risques d'échec	Les états d'âme et les croyances généralement partagées perturberont l'objectivité des résultats.
Recommandations	Il n'est pas facile de rester rationnel dès lors que l'on commence à toucher à un domaine sujet à interprétation. La comparaison avec la concurrence et le filtre des attentes insatisfaites des clients remplissent cependant le rôle de garde-fous.

### Principe

Une entreprise ne gagne qu'en exploitant ses propres atouts. Même dans le cadre d'une réforme assez profonde en apparence de la politique générale, seules les entreprises utilisant leurs propres points forts comme levier de succès cumulent les chances de réussite. Ce postulat est d'autant plus vrai pour les PME dont les limites de la capacité d'investissement augmentent le risque de mise en péril.

## Étape 1 : Sélectionner les axes de progrès

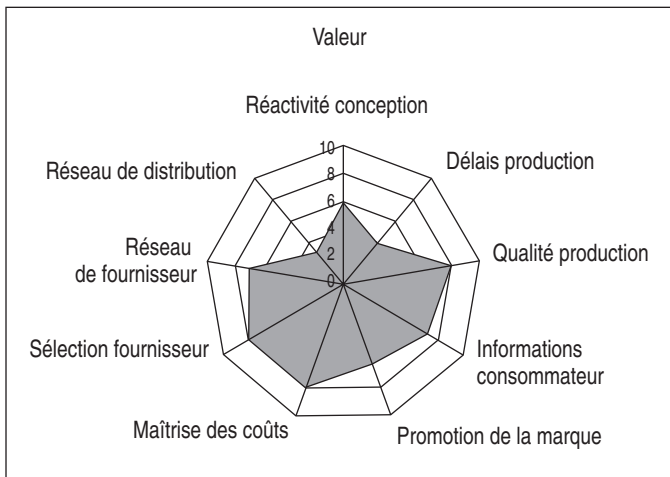


Figure 1.1.6. Outil 4 : forces et faiblesses

### Que sait-on des principaux concurrents ?

Pour affiner l'analyse, la représentation des forces/faiblesses de l'entreprise telle qu'elle est présentée figure 1.1.6 sera aussi réalisée en fonction de ce que l'on sait du principal compétiteur. Les points à renforcer apparaissent alors plus clairement.

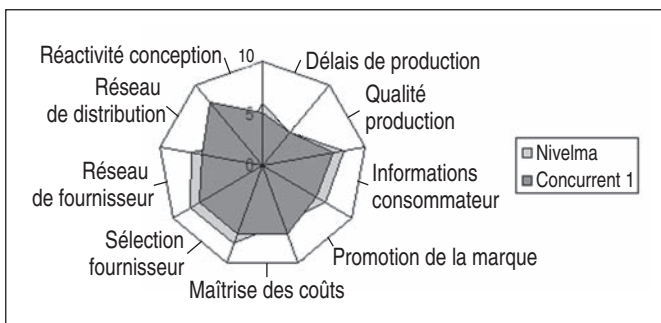


Figure 1.1.7. Outil 4 : forces et faiblesses comparées



Il est pour le moins assez délicat de collecter l'information à propos de ses principaux compétiteurs. D'ailleurs, l'esprit de clocher incite à se contenter des croyances et des rumeurs concernant la concurrence, sans creuser plus. Pourtant, cette information, disponible lorsque l'on se donne la peine de la recueillir objectivement, vaut son pesant d'or. La collecte étendue de l'information stratégique, tant auprès des commerciaux que de l'ensemble du personnel, est une des règles de base de la compétition active.

## En action !

Paradoxalement, l'identification de ses propres forces et faiblesses est moins simple qu'il n'y paraît. Pour réaliser cette étude, Nivelma a pris comme point de départ les résultats des outils précédents.

Les résultats de l'outil n° 3 ont été analysés sous l'angle : « Qu'est-ce qui est important pour le client ? » Ils ont servi de base à la réflexion, de référentiel en quelque sorte.

Cette étude a été avantageusement complétée d'une enquête étendue auprès du personnel, afin d'identifier les besoins les plus importants et de collecter les questions les plus souvent formulées.

Enfin, les résultats de l'outil n° 2 ont contribué au recadrage de la grille sur le terrain concurrentiel : « En quoi nos concurrents font-ils mieux ou moins bien que nous ? »



Pour réaliser cette analyse assez difficile, il faut rester rationnel et éviter tout autant l'autosatisfaction que le dénigrement systématique. La qualité « atout » sera estimée à l'aune des attentes clients et sera ajustée comparativement avec les compétiteurs mieux placés ou plus menaçants. Cette évaluation révèle en effet toute sa saveur, lorsque les forces et faiblesses sont exprimées dans une dimension concurrentielle effective.

## Outil n° 5 – Évaluer et choisir les axes de progrès

Objectifs	Définir les axes de progrès les plus adéquats
Qui ?	Les membres de la direction
Durée	Une à deux journées lorsque l'étude préalable a été bien conduite.
Sources d'information	Résultats des 4 outils précédents
Documents produits	Tableau, courbes et dossier de synthèse
Risques d'échec	Une analyse préalable partisane pour orienter les choix
Recommandations	Évaluer avec le maximum de justesse les différents coûts n'est pas chose aisée mais l'effort est nécessaire.

### Principe

Riche des enseignements apportés par les premiers outils, il est maintenant temps de sélectionner les axes de progrès.

Pour qualifier les axes de progrès, nous retiendrons cinq critères :

- impact sur le client ;
- impact sur la concurrence ;
- coût d'investissement ;
- coût de fonctionnement ;
- durée de la réalisation.

Une échelle à cinq degrés est suffisante pour la grande majorité des situations.

Axe	Impact client	Impact concurrent	Coût d'inv.	Coût de fonct.	Durée de réal.
Création nouvelle gamme	4	4	1	4	1
Améliorer les délais de traitement des cdes	4	4	3	2	3
Mieux gérer les urgences	4	3	3	2	3
Augmenter la représentation Gdes Surf.	4	4	4	3	2
Mise en place d'une « gestion de la marque »	4	3	2	2	2

Figure 1.1.8. Outil 5 : choix des axes

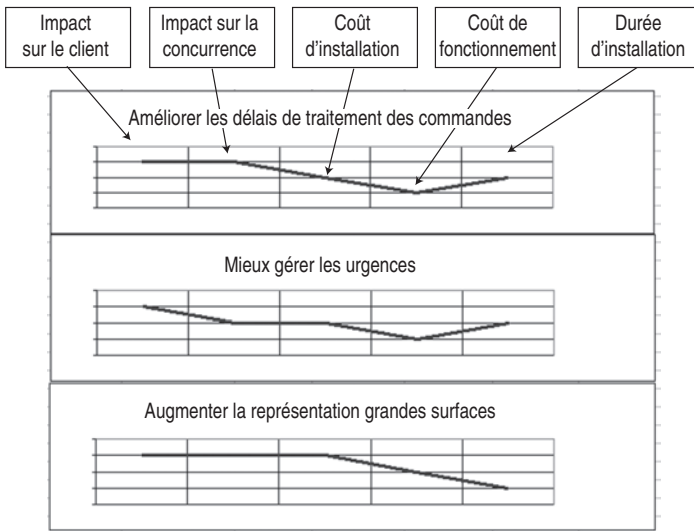


Figure 1.1.9. Outil 5 : les 3 axes sélectionnés

### 1<sup>er</sup> critère : quel est l'impact supposé sur le client ?

Ce critère peut, selon les cas, être subdivisé en deux sous-catégories :

- client actuel ;
- nouveau client.

### 2<sup>e</sup> critère : quel est l'impact sur la concurrence ?

Pour affiner la valeur de l'avantage concurrentiel envisagé, il est important de juger cet aspect.

Un avantage sera d'autant plus fort qu'il repousse les forces de la concurrence et ferme les barrières aux nouveaux entrants en fixant un prix du ticket d'entrée élevé.

### 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> critères : le coût

Toute action d'amélioration ayant pour objectif une prise d'avantage concurrentiel doit être évaluée en termes de retour sur investissement.

L'investissement à concéder se compose de deux coûts principaux : le coût d'implantation (ou d'installation) et le coût de fonctionnement une fois la solution opérationnelle.

Le coût d'implantation grève la première partie de la courbe de la figure 1.1.10. Le coût de fonctionnement contribue à l'infléchissement de la seconde partie de la courbe.

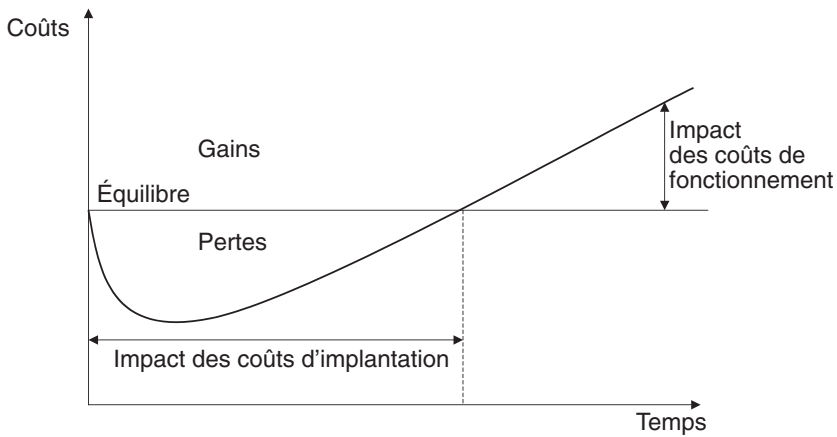


Figure 1.1.10. Courbe de rentabilité d'un investissement

## 5<sup>e</sup> critère : le temps

Le temps est un facteur décisif dans la course concurrentielle. Plus court sera le temps de réalisation et de mise en place, plus vite l'avantage sera mis à profit.



Dans cette démonstration, seuls les axes ayant un impact conséquent sur le plan concurrentiel sont retenus. Les autres voies susceptibles d'améliorer le fonctionnement interne, sans pour autant rechercher systématiquement l'avantage concurrentiel, ne sont pas considérées ici. Il faut en effet prendre l'habitude de toujours mettre en perspective l'objectif final de création de valeur. Lorsque les améliorations envisagées sont de faible portée et correspondent à des actions de maintenance organisationnelle, les outils proposés ici ne sont pas nécessaires.

## En action !

En conclusion, Nivelma a identifié 2 voies de développement essentielles pour renforcer sa position actuelle :

- ▶ Accroître sa présence sur le créneau des grandes surfaces (N4 de la figure 1.1.4.) en proposant un nouveau packaging de sa gamme de produits. Le marché semble suffisamment vaste pour intégrer un nouveau compétiteur de poids sur ce créneau.
- ▶ Satisfaire au mieux l'ensemble de ses clients en réduisant drastiquement les retards, que ce soit pour les commandes régulières ou les commandes urgentes. Avec l'accélération des besoins actuels, la renommée de qualité de travail et des produits de Nivelma ne suffira plus à très court terme. Il est indispensable que Nivelma se construise une nouvelle image de fiabilité autant sur la qualité que sur les délais. Ce dernier point est une faiblesse reconnue de la société et du secteur en général. Cette image est indispensable pour entrer dans le réseau de fournisseurs des grandes surfaces. C'est d'ailleurs sur cet axe précis que l'entreprise compte déployer un maximum d'efforts afin de jouer à fond la carte de la différenciation.



Les coûts de fonctionnement, difficiles à évaluer, sont trop souvent écartés de la réflexion. La décision est alors prise en ne tenant compte que des coûts d'implantation. Les coûts de fonctionnement sont pourtant tout aussi importants. Leurs valeurs infléchiront plus ou moins fortement la deuxième partie de la courbe de la figure 1.1.10.

### Le cas particulier du tableau de bord d'un service autonome

La problématique et les solutions proposées ici ne se limitent pas aux PME. Un service ou un département d'une plus grande structure disposant d'un minimum d'autonomie peut aborder le thème de la mesure de la performance de cette façon. Sans déroger à la ligne stratégique de l'entreprise, il a en effet tout intérêt à recadrer sa propre performance dans le contexte concurrentiel.

Considérons à titre d'exemple le cas d'un service informatique.



## Étape 1 : Sélectionner les axes de progrès

Outil 1 – Un service informatique fournit des produits (en fait des services) à des clients (les utilisateurs) aux besoins divers et variés. Il mettra à profit l'outil n° 1 afin d'établir le poids respectif de ses clients et de ses produits.

Outil 2 – Connaissant ses propres coûts de fonctionnement, il exploitera l'outil n° 2 en plaçant en balance de ses produits/services phares, ses principaux concurrents : sous-traitance ponctuelle, externalisation partielle, externalisation totale. C'est ainsi qu'il évaluera les menaces et les opportunités.

Outil 3 – Identifier les besoins des clients est tout aussi indispensable. Les clients sont multiples et ont des attentes spécifiques.

Outil 4 – L'établissement du graphe des forces et faiblesses ne manquera pas de tenir compte des avantages de ses principaux concurrents. Par exemple, une société spécialiste de l'externalisation propose des processus parfaitement rodés pour tout ce qui concerne l'exploitation. Grâce aux économies d'échelle, ses coûts sont réduits. Ce sont ses points forts.

Outil 5 – Établissement des axes de progrès.

La question se posera en des termes peu différents pour un service qualité, un service méthodes ou encore un service de ressources humaines.



Toute entreprise, quels que soient sa taille et son marché, ne survivra qu'à la condition de construire elle-même son avenir. Cette construction passe nécessairement par une phase d'identification afin d'évaluer avec le plus de garanties possible les voies de développement les plus opportunes en fonction des capacités du marché, des atouts de l'entreprise et de sa capacité matérielle. Pour sa réussite, la mise en application des axes de développement s'accompagne nécessairement d'une mesure de la performance adaptée. C'est l'objet des prochains chapitres.

**À télécharger depuis le site [www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org) : un exemple de questionnaire client élaboré pour une entreprise de conception et de ventes de logiciels professionnels.**