

## **TPE et PME, construire leur projet d'entreprise, luxe ou nécessité ?**

**Existe-t-il une relation entre la fragilité économique des TPE et PME françaises et le peu de temps qu'elles consacrent à la construction de leur projet d'entreprise ? Pourquoi devraient-elles s'astreindre à cet exercice exigeant ? Que peuvent-elles en espérer et quels sont les principaux freins à lever avant d'envisager de mettre sur pied une véritable stratégie d'entreprise ?**

A l'occasion du lancement de CMA Audit auprès de syndicats et associations patronales et, suite à une phase de test de celui-ci auprès de TPE et PME représentatives de plusieurs secteurs d'activité, nous avons mieux cerné les attentes et les freins qui motivent ou bloquent les TPE et PME à structurer leur projet d'entreprise. Ces enseignements sont significatifs et permettent d'établir un véritable plaidoyer en faveur de la formation et de l'accompagnement stratégique des TPE et PME. Parce qu'aujourd'hui, elles ne doivent pas subir leur environnement économique mais participer pleinement à son développement et à sa création de valeur. Nous avons également mesuré la pertinence d'une solution souple comme CMA-Audit pour les aider dans cette étape déterminante.

**Existe-t-il un lien objectif entre la faiblesse des TPE et PME françaises et leur manque de projet d'entreprise ?**

Il est communément admis que le manque de fonds propres et leur faible rentabilité constituent les principales difficultés rencontrées par nos TPE et PME. Or, l'absence de projet d'entreprise pénalise celles-ci dans l'obtention de financements extérieurs, ce qui limite leur croissance pour atteindre une taille critique et engendre, par conséquent, une fragilité économique chronique. Un cercle vicieux se met en place.

Dans bien des cas, les différences structurelles et organisationnelles entre une entreprise performante et une entreprise en difficulté sont minimes. Principal écart notable pouvant justifier le différentiel de performance : l'absence d'une stratégie à long terme qui conforte la société dans ses choix stratégiques et opérationnels. Bien souvent, l'évolution de la conjoncture macroéconomique n'est pas le facteur déterminant de la bonne ou mauvaise santé d'une société, son positionnement concurrentiel et la qualité de son offre globale sont bien plus décisifs. Faire l'effort de construire son projet d'entreprise permet de combler un éventuel gap de compétitivité et apporte une garantie supplémentaire pour mieux réagir à la conjoncture quelle qu'elle soit.

### **Projet d'entreprise à l'usage des TPE et PME.**

Dans un contexte de plus en plus complexe, il s'agit d'une démarche stratégique et structurante, qui permet à l'entreprise de définir un positionnement optimal en prenant en compte les contraintes extérieures associées à la dynamique de marché ainsi que les données internes à l'entreprise comme son savoir-faire, son offre globale et sa culture d'entreprise. Le projet d'entreprise va bien au delà du business plan qui en est uniquement la traduction économique et financière. Ce projet doit proposer une vision claire des missions et de la raison d'être de la société à l'ensemble de ses collaborateurs mais aussi à ses clients, partenaires et fournisseurs.

### **Le projet d'entreprise, un instrument puissant de management pour le dirigeant**

La construction du projet d'entreprise est une des missions clés du chef d'entreprise, il doit donner l'impulsion et partager sa vision avec ses collaborateurs pour une efficacité optimale. C'est pourquoi, une telle démarche ne peut être entièrement sous-traitée, elle demande l'implication et l'adhésion de l'ensemble des responsables de la société. Élaborer un projet d'entreprise permet aux TPE et PME de sortir de l'impasse stratégique dans laquelle elles se trouvent parfois grâce à un processus de questionnement précis. Le risque est grand pour une société de ne considérer qu'une partie des informations disponibles lors de la définition de son positionnement stratégique. Quelle que soit la taille de l'entreprise, le manque de vision pénalise sensiblement son potentiel d'expansion et sa pérennité.

Les raisons objectives, pour les PME et TPE, de construire leur projet d'entreprise sont nombreuses, certaines leur sont spécifiques :

- Affronter une conjoncture générale difficile
- Améliorer l'accès au marché et à de nouveaux clients
- Accroître la visibilité de l'entreprise
- Augmenter la performance de sa force commerciale
- Rééquilibrer la relation client-fournisseur
- Faciliter l'accès aux financements

D'autres motivations sont partagées par l'ensemble des entreprises :

- Définir clairement le positionnement de la société dans son environnement
- Évaluer objectivement l'attractivité du marché et son potentiel interne
- Acquérir une autonomie économique, s'affranchir de l'évolution du marché grâce à une meilleure maîtrise des clients, des concurrents et des fournisseurs
- Assurer la pérennité, renforcer ses marges, sortir de la seule logique "prix de vente"
- Mieux répondre aux attentes des clients
- Identifier, renforcer et exploiter ses avantages concurrentiels
- Augmenter ses chances de succès, identifier et minimiser les risques
- Apporter de la visibilité à ses collaborateurs, partenaires, clients et investisseurs

### **Construction du projet d'entreprise, 4 grandes raisons d'y aller !**

L'exercice du projet d'entreprise est d'autant plus vital que l'entreprise est de taille limitée. Quatre grands motifs peuvent inciter un dirigeant de TPE ou PME à franchir le pas et à mettre son projet au centre de ses priorités.

**Améliorer la visibilité et l'efficacité commerciale de l'entreprise**, généralement le vrai point faible des TPE et PME. Améliorer leur accès au marché et rechercher de nouveaux clients est souvent vital. Cette amélioration passe par une présence accrue chez les clients et les prospects. Le nombre parfois limité de clients fragilise l'autonomie de l'entreprise et ne lui permet pas d'avoir une vision objective des attentes du marché. Les besoins du marché peuvent être perçus au travers d'un miroir déformant. Être en mesure d'évaluer la représentativité des clients par rapport à l'ensemble du marché est un autre point important. La force commerciale est souvent sous-dimensionnée par rapport aux besoins de l'entreprise. Prise de risque minimaliste, recherche d'un retour sur investissement à très court terme...

## **La recherche de collaborations commerciales est-elle une solution au problème de sous-représentation ?**

La collaboration commerciale entre deux entreprises est malheureusement négligée par les TPE et PME. Pourtant les conditions pour que celle-ci fonctionne correctement sont simples, être impliquées dans les mêmes secteurs d'activité, avoir des profils clients identiques, avoir des gammes de produits ou services complémentaires et une taille similaire. La collaboration commerciale procure des avantages certains pour les sociétés, augmentation de la visibilité et de la présence chez les clients et prospects, amélioration de l'efficacité commerciale et augmentation de la rentabilité. Comme toujours il existe des freins à cette pratique, le principal étant la peur de perdre son indépendance. Cette crainte n'a pas beaucoup de sens si l'on considère que bien souvent celles-ci font appel à des agents et des distributeurs pour accéder au marché. Si le passage par de tels intermédiaires est parfois dicté par le marché et les besoins clients, il constitue un filtre à la maîtrise de son environnement économique.

**Renforcer la relation client-fournisseur.** Cette relation a évolué de façon contradictoire ces dernières années, avec à la fois une demande de renforcement de cette relation par la mise en place d'alliances stratégiques et une relation à minima où le prix était le seul élément de dialogue. Les deux cas de figure impliquent une politique commerciale et une offre produits différenciées. Renforcer la relation client-fournisseur est un atout certain pour les deux parties, cela permet d'améliorer la satisfaction client et de stabiliser la relation client-fournisseur à moyen terme. C'est une relation gagnant-gagnant plus adaptée à des métiers de sous-traitance qu'à la vente de produits propres dont les caractéristiques doivent répondre aux besoins de l'ensemble du marché. Dans ce dernier cas, il existe toujours des possibilités d'adaptation des produits existants pour qu'ils satisfassent pleinement les besoins spécifiques de certains clients et rendent ainsi le marché captif.

Quand la relation client-fournisseur est réduite à sa plus simple expression, il est important de s'assurer que l'entreprise est en mesure de satisfaire les besoins clients tout en maintenant sa rentabilité. La maîtrise de l'outil de production et une stratégie commerciale fondée sur une argumentation, ciblée et pertinente, seront des éléments clés de la réussite. La refonte de cette relation passe par une meilleure compréhension des intervenants dans le processus d'achat, en s'assurant que chacun d'eux retrouve des éléments positifs. Elle passe aussi par une bonne connaissance de la chaîne de valeur des entreprises afin d'identifier les axes sur lesquels pourraient être renforcé la coopération entre les sociétés dans une optique de relation privilégiée.

**Apporter de la visibilité à ses collaborateurs, clients et fournisseurs,** un point essentiel pour l'entreprise. Proposer à l'ensemble des intervenants une vision à long terme apporte de la sérénité dans son fonctionnement au jour le jour. L'entreprise doit associer l'ensemble de ses collaborateurs au projet d'entreprise en définissant des objectifs stratégiques clairs et des projets opérationnels qui impliquent l'ensemble du personnel de l'entreprise. Clients et fournisseurs seront rassurés si l'entreprise les associe en les mettant au cœur de son positionnement stratégique. Une analyse détaillée de la chaîne de valeur du marché permet de correctement positionner la société par rapport à ses clients et à ses fournisseurs.

**Conforter la confiance des investisseurs et des créanciers.** Cela passe évidemment par une bonne santé financière mais aussi par une bonne compréhension du positionnement de l'entreprise sur son marché et par le sentiment que l'ensemble des paramètres représentatifs de son environnement économique est maîtrisé.

Force est de constater qu'encore beaucoup de TPE et PME n'effectuent pas cette démarche de façon complète et rationnelle. Toutes les grandes entreprises et beaucoup de leurs clients ont réalisé cette démarche afin de renforcer leur positionnement stratégique et d'apporter notamment de la visibilité à leurs investisseurs.

### **Freins psychologiques, financiers ou simple manque de temps ? Quelles sont les raisons qui empêchent les PME et TPE de construire leur projet d'entreprise ?**

L'absence de projet d'entreprise met de fait les PTE et PME en position d'infériorité vis-à-vis de leurs clients. Convaincre un dirigeant de consacrer du temps à l'élaboration de son projet d'entreprise consiste à lever les freins susceptibles de paralyser son action :

- Le manque de temps du dirigeant et de l'équipe de management
- Le sentiment de déconnexion entre le projet d'entreprise et les performances économiques
- Le déficit d'expertise interne relatif à un besoin ponctuel et spécifique
- Le faible budget disponible qui limite l'appel à des compétences extérieures
- Le sentiment que l'information leur est inaccessible

**Le manque de temps**, première raison qui conduit un dirigeant de PME et TPE à se passer de projet d'entreprise, un mauvais calcul ! Quelle que soit sa taille, une entreprise fonctionne par cycle ce qui implique une remise en cause régulière. Consacrer quelques mois, en début de cycle, pour construire le projet d'entreprise est de la responsabilité du dirigeant. Cette démarche lui permet de situer l'action quotidienne de l'entreprise dans le long et moyen terme. Il est, de plus, beaucoup plus facile de motiver des collaborateurs si ceux-ci savent dans quelle direction se dirige l'entreprise.

**Le lien entre projet d'entreprise et performances économiques** : un lien évident à moyen et long terme. Bien souvent, les choix opérationnels et stratégiques fondés sur une simple intuition peuvent s'avérer satisfaisants sur le court terme mais ne résistent pas à l'épreuve du temps. Réfléchir au positionnement de l'entreprise dans son environnement permet de revisiter l'ensemble des relations client-fournisseur et de minimiser les risques à moyen et long terme. Le droit à l'erreur est limité pour une TPE/PME.

**Le déficit d'expertise en interne** : une réelle difficulté car les compétences requises dans le cadre du management au jour le jour des TPE et PME ne correspondent pas forcément à celles nécessaires pour mener à bien l'élaboration d'un projet d'entreprise. Toutefois, pour être efficace, cette démarche doit être conduite par le dirigeant et son équipe. L'ensemble de l'entreprise doit s'approprier le processus en s'appuyant sur une méthodologie éprouvée.

**L'appel à des compétences externes** peut représenter une aide ponctuelle et très utile. Elle fournit un regard extérieur qui permet alors de challenger l'équipe de management de manière objective. Cette sollicitation ponctuelle limite sensiblement le coût associé à cette démarche.

**Le sentiment que l'information est inaccessible** alors qu'il n'a jamais été aussi facile de collecter des données sur son marché et ses concurrents. Internet fournit, aujourd'hui, la plupart des informations nécessaires à la construction d'un d'entreprise et ce quel que soit leur marché, régional, national ou international. Une multitude d'informations est disponible sur les tendances de marché, leur taille et leurs attentes. De la même façon, il est possible de collecter beaucoup de données concernant les concurrents, leurs performances financières, leur positionnement sur les segments de marché et leur

offre globale. L'analyse des sites Internet des concurrents en dit long sur leur vision du marché et leur positionnement.

Autant de raisons, certaines justifiées et d'autres moins, auxquelles il faut opposer l'intérêt et les opportunités que constitue la mise en place d'une véritable démarche stratégique. Lorsque ces freins sont enfin levés, on peut alors se poser aussi la question du meilleur moment pour s'engager dans une telle réflexion.

### **Y a-t-il un bon moment pour initier son projet d'entreprise ?**

Le projet d'entreprise est devenu un outil essentiel de management des TPE et PME, une entreprise n'ayant pas encore élaboré son projet devrait en faire une priorité et le mettre en œuvre dans les plus brefs délais. Il existe toutefois des périodes propices à sa réalisation ou à sa mise à jour :

- Lors du lancement de son l'activité suite à une création ou une reprise
- En fin de cycle, l'entreprise s'est développée sur une idée, un deuxième souffle devient indispensable
- Lors de la recherche de financements extérieurs pour assurer son développement
- Lors de la recherche d'une nouvelle acquisition pour faire le bon choix
- Lors de la recherche de repreneur pour mieux valoriser l'entreprise

Après une analyse objective, on s'aperçoit rapidement, que toutes les étapes de la vie de l'entreprise font appel et référence à son projet d'entreprise.

### **Comment s'y mettre ? Avec quelles aides ?**

Deux éléments essentiels conditionnent la construction d'un projet d'entreprise adapté aux réalités économiques du marché et aux capacités de l'entreprise : la collecte des informations essentielles et la méthodologie pour bien les exploiter.

**La sélection des informations** indispensables afin d'aboutir à un résultat objectif et sans biais. Dans bien des cas, les dirigeants de TPE et PME occultent une partie de ses informations de façon volontaire ou pas ce qui peut générer des prises de décision erronées qui pénalisent l'entreprise sur le long terme. Prendre l'ensemble des données en considération est la seule façon de construire un projet cohérent et sans concession.

**La mise en place d'une méthodologie** rigoureuse qui permet d'exploiter l'ensemble des informations de manière rationnelle, l'objectif étant de converger vers un projet d'entreprise optimal tout en minimisant les risques associés. Un projet réaliste doit répondre aux exigences de performance économique et financière de l'entreprise mais aussi à la nécessaire montée en compétences ses collaborateurs. Cette méthodologie doit permettre de franchir les étapes de manière séquentielle de la collecte des données relatives aux marché et à l'entreprise jusqu'à la réalisation du business plan opérationnel en passant par la définition des objectifs stratégiques et des projets opérationnels.

Le terme « projets opérationnels » recouvre l'ensemble des projets de l'entreprise :

- développement de nouveaux produits
- adaptation de l'outil de production
- optimisation des services aux clients

- adaptation de la société aux nouvelles réglementations
- amélioration du savoir-faire de la société
- ...

### **CMA-Audit, une réponse méthodologique aux attentes des TPE et PME**

CMA-Audit a fait l'objet d'une phase d'évaluation auprès dix entreprises représentatives de différents secteurs d'activité. Cette évaluation a permis de valider sa pertinence pour la définition des données d'entrée, le questionnement des dirigeants sur leur marché et leur entreprise, la méthodologie de mise en œuvre et enfin la capacité à identifier les actions clés pour l'entreprise. Elle a aussi permis d'améliorer l'ergonomie de CMA-Audit et d'affiner quelques éléments d'analyse. Aujourd'hui, CMA-Audit est un outil performant qui accompagne les dirigeants de PME et TPE dans leur développement.

**FIVALYS** met à disposition des PME et TPE, un outil d'aide à la décision qui leur permet de se lancer dans l'aventure. CMA-Audit apporte des solutions qui les libèrent de trois grandes contraintes :

- Le manque de temps : CMA-Audit propose une méthodologie « pas à pas » qui évite au dirigeant et à son équipe de se disperser en ayant préalablement identifié les questions clés qu'ils doivent se poser
- La réduction des coûts de mise en œuvre : CMA-Audit permet de supprimer ou de limiter les interventions extérieures
- Le manque de compétences internes : CMA-Audit constitue un réel transfert d'expertise pour rendre le management autonome afin qu'il puisse se lancer dans cette démarche avec la certitude de la mener à bien

### **CMA-Audit, une démarche en quatre étapes articulées autour de la définition et de l'exploitation des données clés relatives au marché et à l'entreprise**

CMA-Audit, l'assurance de prendre en compte de façon exhaustive et objective l'ensemble des informations disponibles afin de garantir une prise de décision réfléchie. Sa méthodologie « pas à pas » se décompose en quatre étapes :

- définir, collecter et valoriser les données relatives au marché et à l'entreprise afin de rendre les choix stratégiques et opérationnels naturels
- réaliser l'audit stratégique pour créer la synthèse SWOT de l'entreprise qui constitue sa carte d'identité
- définir le positionnement et les objectifs stratégiques de la société. Sélectionner les projets opérationnels qui permettent d'atteindre ces objectifs en s'assurant de l'implication de l'ensemble des collaborateurs
- construire le business plan de la société comme la traduction économique et financière du projet d'entreprise

### ***CMA-Audit une solution à la main du dirigeant et de son équipe de management***

*Aujourd'hui toutes les conditions sont réunies pour permettre aux TPE et PME de construire leur projet d'entreprise dans des conditions optimales. Elles peuvent désormais trouver les moyens de répondre aux exigences de plus en plus fortes de leurs clients et être en capacité de réagir face à une concurrence qui devient plus agressive au fil des années. Le développement des nouvelles*

*technologies est, en outre, un facteur favorable à la créativité et à l'évolution structurelle des marchés.*