



Stratégie de positionnement

Celui qui positionne correctement son entreprise suffisamment tôt gagne à tous les coups!

Si vous êtes amené à devoir aborder un jour ou l'autre la succession de votre entreprise, vous devez contrôler et améliorer au plus tôt son positionnement stratégique. En effet, toute entreprise ne doit finalement sa valeur lors de sa vente qu'à ce que les acheteurs estiment pouvoir en tirer comme profit à l'avenir. Nous démontrons les avantages, les étapes concrètes jusqu'au positionnement, des exemples de réussite, les règles du succès et la mise en pratique.

1 Problématique

Si des clients potentiels jugent inlassablement les produits et services de votre entreprise remplaçables, si des discussions pénibles sur les tarifs doivent être menées et si les objectifs de chiffre d'affaires et de profits ne peuvent plus être atteints à coup sûr, il est plus que temps... Réfléchissez au positionnement de votre entreprise d'un point de vue objectif. Plus tard, à la vente de votre entreprise, cette dernière sera tout aussi clairement jugée à ses performances qu'à ses perspectives d'avenir.

2 Les avantages d'un positionnement pertinent

Si vous abordez le positionnement stratégique de votre entreprise en pensant activement et systématiquement à sa vente ultérieure, vous sortirez gagnant. Les avantages d'un positionnement pertinent sont énormes :

- votre entreprise sera nettement **plus compétente**, et sera donc **plus attractive** pour son public et les futurs acheteurs ;
- votre entreprise peut **plus aisément** et **plus clairement** communiquer sur ses forces, sur son activité et sur les profits qu'elle apporte au client ;
- l'entreprise et ses produits et services sont plus aisément repérables (notamment en ligne), ce qui améliore fortement la prospection de clientèle ;
- les prestations de votre entreprise sont perçues **plus clairement** et donc aussi **plus souvent recommandées** ;
- vous réaliserez nettement **plus de chiffre d'affaires et de profit**, car une valeur plus élevée, que l'on est prêt à déboursier pour elle, sera adjugée en conséquence aux prestations de votre entreprise ;
- vous **économisez de l'argent**, car vous devez commercialiser une gamme d'offres moins vaste et que vous restreignez votre palette de produits dans la mesure où vous intervenez dans le commerce ou l'industrie ;

- la **future vente de votre entreprise** sera nettement **plus réussie et profitable** pour vous, car une valeur plus élevée en conséquence sera adjugée à votre entreprise.

5 étapes simples vers le positionnement

Mais comment bénéficier des avantages d'un positionnement pertinent ? Voilà comment parvenir en cinq étapes simples à mettre en place une stratégie de positionnement :

1. **Vision et objectifs d'entreprise** : où aller avec l'entreprise, qu'est-ce qu'il est important d'atteindre et définir les objectifs à long terme de l'entreprise.
2. **Analyse de la situation** : analyser le marché et la concurrence, définir les compétences maîtresses, réaliser une analyse SWOT et en déduire des stratégies SWOT.
3. **Marchés ciblés** : dans quelles niches de marché, des besoins spécifiques et des problématiques capitales peuvent être solutionnés avec les capacités, les ressources et les compétences-clés existantes.
4. **Stratégie concurrentielle** : avec des avantages importants ou uniques pour le client par rapport à des prix haut de gamme ou à l'aide d'avantages quantitatifs ou de prestations, sans bricolages de prix cassés.
5. **Différenciation et positionnement** : se distinguer des concurrents actuels et à venir par la qualité des prestations, la qualité du service, la disponibilité, l'individualité des clients, etc., définir des arguments-clés de vente (ACV) et en déduire une règle de positionnement

3 Exemples de repositionnements réussis

Alors, à quoi donc peuvent ressembler de nouveaux positionnements ? Cinq exemples de repositionnements réussis de PME suisses issues des branches et secteurs les plus divers :

- la réorientation de l'offre de prestations et l'optimisation des modèles de rentabilité dans une entreprise de prestation de services ;
- la réorientation d'une entreprise commerciale touchée par une pression croissante sur les marges et ciblant un grand nombre de marchés sur des niches lucratives, où elle se positionne comme la solution numéro un ;
- le développement fulgurant du SAV dans une entreprise de production, qui se positionne désormais comme un véritable prestataire de services ;
- le nouveau développement de produits de marque chez un fabricant d'appareils en marque blanche, qui sont donc plus largement représentés et plus clairement positionnés ;
- le repositionnement d'une entreprise de BTP en groupe de construction bénéficiant de parts de marché importantes et extrêmement rentables.

4 Les 4 règles de la réussite du positionnement

Le positionnement correspond à ce qui s'ancre dans la tête de vos groupes cibles. Il s'agit ainsi des premières pensées du décideur et de la personne influente dans vos groupes cibles. L'objectif est de prendre la place numéro un dans la tête (et le cœur) des personnes ciblées, la position du spécialiste et de l'expert majeur pour la résolution d'un problème spécifique. Quatre règles mènent au succès :

1. **Exploiter ses forces** : construisez sur la base de vos compétences maîtresses !
2. **Concentration des forces** : focalisez vos ressources sur des niches clairement définies et ne tentez pas de tout proposer à tout le monde.
3. **La clarté est décisive** : ce n'est que lorsque votre positionnement stratégique s'avère concret, particulièrement simple et reconnaissable, que vous serez sur la bonne voie.
4. **Mise en œuvre conséquente** : réalisez votre positionnement avec persistance et sur le long terme.

5 Mise en œuvre conséquente du positionnement

Combien de dossiers de stratégie avez-vous étudiés pour qu'ils ne soient jamais véritablement mis en œuvre ? Ainsi, la mise en œuvre de la stratégie est tout aussi importante que son développement, voire encore plus importante. En effet, seuls des concepts transposés ont un impact. Ainsi, la stratégie qui convient, correctement mise en œuvre, peut devenir un véritable facteur de réussite. Des études prouvent notre expérience pratique du phénomène largement répandu de l'absence de mise en œuvre de la stratégie :

- 80 % des responsables pensent avoir la bonne stratégie, mais seuls 14 % estiment que leur mise en œuvre est correcte.
- 70 % des dirigeants qui font faillite, n'échouent pas en raison d'une stratégie inadaptée, mais de l'absence de mise en œuvre de leur stratégie.

(Source : I. Cobbold et G. Lawrie, 2GC Ltd., 2001 ainsi que R. Charan et G. Colvin, Fortune Magazine, 1999)

Le développement stratégique répond aux questions Où, Pourquoi, Quoi et Par quel moyen. La mise en œuvre de la stratégie s'attache au Comment, Qui, Quand et Où. Mais la mise en œuvre de la stratégie élaborée ne se fait en aucun cas d'elle-même, bien au contraire. Elle englobe différents éléments. Il convient d'accorder une importance particulière aux interdépendances entre les éléments. Dans la pratique, les facteurs de réussite suivants sont ressortis :

5.1 Gestion

Outre tous les responsables partiels, vous avez impérativement besoin d'un chef de projet global qui tient les rênes pour la mise en place de la stratégie de positionnement. Délimitez les objectifs spécifiques pour tous les secteurs et services. L'élaboration d'une cartographie claire des objectifs a fait ses preuves en qualité d'instrument de gestion central. Le tableau de bord a démontré ses atouts dans ce contexte. Mis en place convenablement et avec l'expérience correspondante, le tableau de bord est un instrument de pilotage efficace et facile à tenir, pour les PME également. La progression doit être évaluée à l'aide de la cartographie des objectifs et d'éventuelles mesures correctrices doivent être déterminées au cours de

réunions, au minimum une fois par mois. Ensuite, les résultats atteints et la situation sont à nouveau évalués durant une session stratégique se tenant au moins une fois par an.

5.2 Ressources personnelles et financières

La mise en œuvre de la stratégie requiert un certain nombre de ressources. En premier lieu, des ressources humaines conséquentes sont nécessaires, mais aussi financières. Les frais de personnel justement, et le temps véritablement nécessaire, sont bien souvent sous-estimés. Toujours avec l'espoir que le projet ne coûte pas si cher finalement. Ne soyez pas dupe et ne planifiez pas dans l'optique du meilleur scénario, mais avec des valeurs réalistes. Les collaborateurs doivent bénéficier de suffisamment de temps pour pouvoir participer aux travaux de mise en place, en plus de leurs activités quotidiennes.

5.3 Collaborateurs

Aucune mise en place de stratégie sans le soutien plein et entier de toutes les personnes clés. Assurez-vous également de disposer des collaborateurs qui conviennent, avec les compétences et les connaissances requises. Formez vos collaborateurs et mobilisez le cas échéant aussi de nouvelles compétences ciblées avec de nouveaux collaborateurs.

5.4 Information et communication

Informez régulièrement et en toute transparence tous les employés du niveau de mise en œuvre et des étapes à venir. Saluez les succès obtenus. Mais parlez toujours aussi des défis rencontrés et à venir. Si vous réussissez votre dialogue avec les employés, vous aurez franchi une étape majeure de la mise en œuvre.

5.5 Culture d'entreprise

Créez un environnement de travail dans lequel les employés se sentent bien et sont prêts à emprunter de nouveaux sentiers. Soulignez toujours l'importance de la stratégie de positionnement et relevez les succès obtenus. Mais sachez également pointer du doigt les conséquences d'échecs, et ce naturellement toujours avec le tact requis. Pour finir, il est important que la stratégie de positionnement devienne une priorité pour les employés dans leur travail quotidien.

En ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie de positionnement, cela signifie que vous avez besoin de mesures claires, réalistes et à la fois mesurables. Veillez tout particulièrement à adapter la proposition de valeur, les produits, les services, l'objectif de création de valeur, la communication, les canaux de distribution, les prix, les modèles de rentabilité, etc. au nouveau positionnement. Définissez toujours tout aussi clairement les responsabilités, les délais et les événements majeurs. Gardez également la vitesse de mise en œuvre à l'esprit.

6 Bilan

Le positionnement ne peut pas s'ancrer en quelques mois dans la tête de vos groupes cibles. Pour en tirer profit, il vous faudra persévérer. Le chemin vers la réussite de votre positionnement exige un engagement inconditionnel pour la stratégie et les volontés absolues de tous les cadres dirigeants et collaborateurs. Gardez toujours votre stratégie et sa mise en œuvre à l'esprit, aussi énormes que soient les défis du quotidien. Développez la stratégie en plaçant clairement l'avenir au centre des préoccupations, ainsi que la succession ultérieure, avec un regard extérieur indispensable. Mobilisez vos parties prenantes, et notamment vos collaborateurs.

Dans la plupart des cas, la mise en œuvre de la stratégie ne requiert par une nouvelle fois un document de concept supplémentaire d'envergure. L'expérience démontre que, notamment pour des PME, il est suffisant de travailler convenablement avec les cinq composants décrits. Mais l'essentiel est là : Agissez ! Commencez dès à présent à développer la stratégie de positionnement, avec une vision neutre et libre de zone d'ombres pour une succession réussie.