

Bien positionner son entreprise au moyen d'un audit simplifié



Objectifs du kit

- ❖ Mieux connaître les atouts de l'entreprise pour conquérir de nouveaux clients.
- ❖ Renforcer les leviers de la spécialisation.
- ❖ Adapter les budgets d'investissements.
- ❖ Améliorer la communication interne.



Utilisation du kit

- ❖ Méthodologie pour garantir la réussite d'un choix stratégique.



Outils

- ❖ Bien positionner son entreprise au moyen d'un audit simplifié : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Bien positionner son entreprise au moyen d'un audit simplifié : grille de classement des besoins des marchés
- ❖ Bien positionner son entreprise au moyen d'un audit simplifié : grille d'évaluation du niveau de maîtrise, par l'entreprise, des leviers requis pour chaque segment de marché

1. Présentation générale

Le mot « audit » est souvent utilisé au sens comptable ou en référence à la norme NF EN ISO 19011¹, mais ce n'est pas sous cet angle que nous allons l'aborder.

Le présent kit s'intéresse à l'« audit simplifié ». Qu'est-ce que c'est, et à quoi sert-il ?

Le terme « audit » est ici choisi pour son origine latine qui signifie « écouter, entendre », que l'on retrouve par exemple dans « audio ». C'est cette définition qui nous paraît la plus appropriée pour notre kit.

Viendrait-il à l'esprit de quiconque de confier à un conducteur de 16 ans en apprentissage une voiture de course ? Non, car l'accident serait quasiment certain au bout de quelques kilomètres en raison du manque de maîtrise du jeune conducteur.

Il en est de même pour un donneur d'ordres : jamais il ne choisira une entreprise sous-traitante dont les compétences sont trop éloignées de ses exigences. Les donneurs d'ordres privilégient, parmi les fournisseurs potentiels, ceux qui affichent des compétences en adéquation avec leurs attentes.

Pourtant, lors de missions en PME (fournisseurs potentiels), il est surprenant de constater, d'une part, la méconnaissance de ces attentes et, d'autre part, le fort décalage qui existe parfois entre les ambitions stratégiques et les certitudes du dirigeant d'un côté, et les capacités de l'entreprise à être ou devenir ce qu'il veut qu'elle soit de l'autre. Autrement dit, un manager n'est pas toujours conscient des compétences que son entreprise doit afficher pour attirer l'attention des donneurs d'ordres et, lorsqu'il les connaît, il pense parfois à tort que son entreprise les maîtrise. Or il est essentiel d'impliquer les collaborateurs dans

1. NF EN ISO 19011, *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*, AFNOR Éditions, janvier 2012.

cette connaissance et, au besoin, dans l'acquisition de ces compétences. Pour cela, il faut les consulter et les écouter. Tel est l'objectif du présent kit : favoriser l'écoute des clients donneurs d'ordres et des collaborateurs. Les compétences dont il sera question seront dénommées « leviers » pour insister sur leur importance dans le développement stratégique des PME fournisseurs et sous-traitants.

« Prends soin de ton corps pour que ton âme ait envie de l'habiter », dit un proverbe chinois. Cela signifie qu'il faut comprendre son corps, ses douleurs, ses sensations de bien-être, être à l'écoute de son corps, en somme, pour évoluer et atteindre ses objectifs de plénitude. Ce principe peut aussi s'appliquer à l'entreprise : elle ne peut être sereine et progresser qu'à la condition que ce qu'elle produit donne satisfaction aux clients et aux collaborateurs.

Il faut par conséquent apprendre à s'évaluer, s'écouter, non pour obtenir simplement une certification, « faire plaisir » aux clients, mais pour déterminer le type de clients que l'entreprise peut satisfaire et les leviers qui lui permettront d'y parvenir. On parlera de « juste client », comme on parle de « juste qualité ».

Bien évidemment, rien n'empêche l'entreprise de chercher à monter en grade parmi les fournisseurs, c'est-à-dire à vendre chaque année un peu plus, mais une société comme Eurocopter ne confiera pas de marchés à une entreprise qui n'a aucune notion en aéronautique. Les organisations qui ont l'ambition de devenir des fournisseurs importants (dans le top 5 par exemple) doivent, pour assurer leur pérennité, pouvoir répondre à un certain nombre de contraintes, autrement dit satisfaire aux exigences des clients, c'est-à-dire afficher les compétences (les leviers) adéquates.

C'est vrai dans un grand nombre de secteurs, notamment la grande distribution, les filières de l'automobile et du ferroviaire, le marché de la santé, etc. Une TPE ou une PME pourra être un fournisseur de l'une ou l'autre de ces filières économiques à la condition d'être en adéquation avec son marché.

La notion de « juste client » définit donc le type de clients que l'entreprise est le mieux à même de servir. L'entreprise doit chercher les clients qui correspondent à ses compétences et capacités, et leur proposer une offre adaptée à leurs attentes. Elle doit mettre en avant ses équipes de R&D ou sa démarche qualité si ces éléments sont demandés par les donneurs d'ordres, mais il est inutile de proposer au client des services dont il n'a pas besoin ; à l'inverse, il faut éviter de négliger un besoin et de prendre ainsi le risque d'être exclu d'un référencement.

2. Objectifs

Notre objectif, à travers le présent kit, est de fournir au dirigeant d'une entreprise sous-traitante un outil simple qui lui permette d'estimer le niveau de clients qu'il peut prospecter, voire conserver, et de déterminer les arguments à mettre en avant pour les convaincre.

Il s'agit ainsi de proposer une offre qui couvre au mieux et au plus juste les besoins des clients. Le présent kit s'inscrit donc, en terme de stratégie, dans le domaine de la spécialisation. Pour rappel, les clés d'accès à cette stratégie sont les suivants :

- concentration des forces internes (atouts de l'entreprise) ;
- développement des compétences (formation du personnel ou recrutement) ;
- rachat de concurrents proposant un savoir-faire similaire ;
- renforcement de la démarche qualité pour une satisfaction sans faille des clients existants ;
- marché « en croissance » ;
- diversification de gamme autour des produits phares.

Il s'agit de se spécialiser sur les marchés qui tirent le développement de l'entreprise. Il est donc indispensable de satisfaire leurs besoins en conquérant le plus d'acteurs possible du ou des marchés visés.

L'avantage principal de la spécialisation est qu'elle génère en interne des économies d'échelle qui devront profiter aux clients. L'entreprise doit