cpme 69 RHÔNE

LIVRE BLANC

LES PRINCIPAUX LEVIERS DE CROISSANCE POUR LES TPE

CroissanceTPE

PROPULSEZ VOTRE BUSINESS

JUILLET 2025

SOMMAIRE

1 **ÉDITO**

2 **AVANT PROPOS**

4 Augmenter sa rentabilité en optimisant ses ressources

10 Développer des partenariats stratégiques

17 Digitaliser et automatiser votre entreprise

23 Diversifier l'offre

28 Explorer de nouveaux marchés

33 Innover dans ses produits et services

41 Maîtriser son image de marque et attirer plus de clients

45 Obtenir des financements et aides disponibles

50 Optimiser sa stratégie commerciale

54 Renforcer la fidélisation et améliorer l'expérience client

59 Valoriser l'humain

64 **CONCLUSION**

65 **CONTRIBUTEURS ET REMERCIEMENTS**

AG2R LA MONDIALE

FIDUCIAL

UcLy Expert

ÉDITO

FRANCK MORIZE,
PRÉSIDENT DE LA CPME DU RHÔNE

“ Les TPE représentent bien plus qu’un maillon économique : elles sont la première ligne de notre dynamisme entrepreneurial. Ce sont elles qui créent l’emploi de proximité, innovent, s’adaptent et irriguent nos territoires. Pourtant, nous savons aussi qu’à mesure qu’elles grandissent, les défis se multiplient : structurer l’activité, recruter, financer, se digitaliser, tout en restant fidèle à leur ADN.

C’est pour accompagner ces transitions décisives que nous avons imaginé *Croissance TPE*. Ce livre blanc en est le prolongement : un outil concret, pensé pour aider chaque dirigeant à franchir un cap. Ici, pas de théories hors-sol, mais des leviers actionnables, issus de l’expérience du terrain et de l’intelligence collective de plus de 100 entrepreneurs et experts réunis. Notre ambition est claire : permettre à chaque TPE de booster son développement, de passer de l’urgence du quotidien à la construction d’un projet solide et pérenne.

Ce document est aussi un appel : n’attendez pas pour agir. Prenez du recul, testez de nouvelles approches, appuyez-vous sur les réseaux et les outils à votre disposition.

À vous, dirigeants de TPE, ce livre est le vôtre. J’espère qu’il vous aidera à franchir de nouveaux caps, à sécuriser vos projets et à passer à l’action dès aujourd’hui pour mieux grandir demain. ”

AVANT-PROPOS

UNE AMBITION PARTAGÉE POUR LES TPE

Les TPE représentent le cœur battant de notre tissu économique. Elles créent de l'emploi local, innovent au quotidien et jouent un rôle clé dans la vitalité des territoires. Pourtant, elles sont aussi les plus exposées aux difficultés de structuration, de gestion du temps, de montée en compétence et de mobilisation de ressources.

C'est pour répondre à ces enjeux que la CPME du Rhône a conçu **Croissance TPE** : un événement immersif, sur mesure, destiné aux dirigeants de structures de 2 à 10 salariés.
Une journée pour prendre du recul, identifier ses leviers de développement, échanger entre pairs et repartir avec des actions concrètes.

UN FORMAT UNIQUE, PENSÉ POUR PASSER À L'ACTION

L'événement s'est tenu le 10 juillet 2025 à l'UCly et a réuni plus de 100 dirigeants autour d'un programme intensif : 11 leviers de croissance abordés au travers de 44 ateliers animés par 21 experts, puis une après-midi dédiée à la co-construction de plans d'action personnalisés avec l'appui de 25 facilitateurs. Ce format hybride – mêlant formation collective, diagnostic individuel et intelligence collective – a été conçu pour allier prise de hauteur stratégique et passage à l'action immédiat.

UN LIVRE BLANC ISSU DU TERRAIN

Ce Livre blanc prolonge cette journée. Il ne s'agit pas d'un guide théorique, mais d'un véritable **outil de développement**, issu du terrain, porté par des professionnels engagés, et destiné à des entrepreneurs déterminés à franchir une nouvelle étape.

Chaque binôme d'experts a rédigé un **livret thématique** sur un levier stratégique pour les TPE. Ces livrets proposent un contenu structuré, accessible, concret : enjeux, méthodologie, outils clés, bonnes pratiques, erreurs à éviter et exemples vécus. Ils reflètent la diversité des situations rencontrées par les TPE et les solutions adaptables à leur réalité.

UNE BOÎTE À OUTILS POUR LES DIRIGEANTS

Cet ouvrage est conçu comme une boîte à outils. Chaque chapitre peut être consulté indépendamment selon les besoins du moment. Que vous souhaitiez structurer votre offre, digitaliser votre organisation, optimiser vos ressources, explorer un nouveau marché ou renforcer l'expérience client, vous trouverez ici des clés pour agir efficacement.

UNE DÉMARCHE FONDÉE SUR LA COOPÉRATION

Tous les contenus de ce livre blanc sont le fruit d'une collaboration entre professionnels engagés, issus de secteurs et d'approches complémentaires. Cette richesse de points de vue permet de dépasser les recettes toutes faites, et d'offrir des solutions pragmatiques, éprouvées sur le terrain, immédiatement activables.

APPEL À FAIRE GRANDIR VOTRE ENTREPRISE

Notre conviction est simple : chaque dirigeant de TPE peut faire progresser son entreprise, à condition de ne pas rester seul face à ses défis. Ce livre blanc est une invitation à prendre du recul, à questionner ses habitudes, à tester de nouvelles approches. À oser, tout simplement..

Nous espérons que ce document vous accompagnera dans vos décisions et vous apportera l'élan nécessaire pour franchir une nouvelle étape.

AUGMENTER SA RENTABILITÉ EN OPTIMISANT SES RESSOURCES

Auteur du livret : **Fabrice LIUT | THE TANDEM**

CONTEXTE & ENJEUX

UN DÉFI MAJEUR POUR LES TPE EN CROISSANCE

L'optimisation des ressources représente aujourd'hui l'un des leviers les plus critiques pour la croissance durable des TPE. Dans un contexte économique tendu, où 43 % des TPE-PME de la région Auvergne-Rhône-Alpes ont enregistré une hausse de chiffre d'affaires en 2023 selon l'enquête de conjoncture de la CCI régionale, mais avec des marges sous pression (36% déclarent une baisse de leur marge), savoir optimiser ses ressources devient un facteur différenciant majeur.

PUBLIC CIBLE PRIORITAIRE

Ce levier s'adresse prioritairement aux TPE en phase de croissance rapide, particulièrement celles qui franchissent des seuils critiques :

- Passage de 5 à 10 collaborateurs,
- Croissance du chiffre d'affaires de 500K€ à 1M€,
- Expansion géographique de leur chiffre d'affaires, créant une érosion de la rentabilité malgré une activité florissante.

SPÉCIFICITÉS RÉGIONALES

Les données régionales révèlent des enjeux spécifiques. **La métropole lyonnaise, avec ses 175 000 entreprises et près de 650 000 emplois salariés privés,** constitue un écosystème dynamique mais concurrentiel où l'efficacité opérationnelle devient déterminante.
Les TPE qui ne maîtrisent pas leur croissance voient leurs coûts cachés quintupler : temps perdu en coordination, reprises et corrections, inefficacités qui coûtaient 500€ par mois et en coûtent désormais 3 000€.

TENDANCES ET OPPORTUNITÉS

Les tendances actuelles accentuent cette urgence. La digitalisation accélérée, l'évolution des attentes clients et la complexification des processus internes créent de nouveaux défis opérationnels. Parallèlement, la région Auvergne-Rhône-Alpes, deuxième région la plus innovante de France avec 7,5 milliards d'euros de dépenses en R&D (soit 2,7% du PIB régional), offre un environnement propice aux entreprises qui savent optimiser leurs ressources pour investir dans l'innovation.

EN QUOI CONSISTE CE LEVIER DE CROISSANCE ?

DÉFINITION ET APPROCHE GLOBALE

L'optimisation des ressources pour les TPE en croissance consiste à structurer méthodiquement l'analyse et la gestion de trois composantes essentielles : les coûts, les processus et les investissements.

Cette approche globale permet de transformer la croissance subie en croissance maîtrisée, en évitant les trois écueils classiques que sont :

- L'explosion des coûts cachés
- La dégradation des processus opérationnels
- Les mauvais choix d'investissements
- Objectifs visés

L'objectif principal vise à maintenir, voire améliorer, la rentabilité pendant les phases de croissance.

Concrètement, cela se traduit par une capacité à :

- Identifier rapidement les postes de coûts à fort potentiel d'optimisation
- Fluidifier les processus internes pour éviter les goulots d'étranglement
- Prioriser les investissements selon leur impact réel sur la performance

LES TROIS AXES MAJEURS

Cette démarche s'articule autour de trois axes majeurs :
1. L'analyse des coûts fixes et variables permet de distinguer les dépenses créatrices de valeur client de celles qui n'apportent aucune différenciation.
2. L'optimisation des processus internes vise à éliminer les gaspillages et les redondances qui s'accumulent naturellement lors de la croissance.
3. La priorisation des investissements assure une allocation optimale des ressources limitées vers les projets à fort impact.

AVANTAGE CONCURRENTIEL MAJEUR

La spécificité de cette approche pour les TPE réside dans sa simplicité d'application et son adaptation à l'agilité naturelle de ces structures. Contrairement aux grandes entreprises qui nécessitent des démarches lourdes et longues, les TPE peuvent implémenter ces outils rapidement et ajuster leur stratégie en temps réel.
Cette capacité d'adaptation rapide constitue leur avantage concurrentiel majeur, à condition de disposer des bons outils de pilotage.

MÉTHODOLOGIE & BONNES PRATIQUES

VUE D'ENSEMBLE DES OUTILS

L'activation de ce levier repose sur l'utilisation coordonnée de trois outils complémentaires, chacun répondant à un enjeu spécifique de la croissance. Cette méthodologie a été développée et testée auprès de dizaines de TPE en région lyonnaise, permettant d'identifier les meilleures pratiques et les écueils à éviter.

Outil 1 : Tableau de bord des coûts

Le premier outil structure l'analyse financière autour de cinq colonnes essentielles :

- Poste de dépense
- Montant mensuel
- Type de coût (fixe, variable, semi-variable)
- Impact sur la valeur client
- Potentiel d'optimisation

La règle d'or consiste à concentrer les efforts sur les postes qui cumulent : montant élevé + faible impact client + fort potentiel d'optimisation. Cette approche permet d'identifier rapidement les **"coûts zombies"** qui consomment des ressources sans créer de valeur.

Outil 2 : Canevas d'analyse de processus

Le second outil transforme l'amélioration continue en démarche collaborative.
Sur une feuille A3 divisée en six zones :

- Cartographie visuelle,
- Points de friction,
- Mesures clés,
- Gaspillages,
- Solutions rapides,
- Plan d'action.

Les équipes analysent un processus critique en une heure d'atelier. L'efficacité de cet outil repose sur l'implication des acteurs terrain qui connaissent intimement les dysfonctionnements quotidiens.

Outil 3 : Matrice de priorisation des investissements

Le troisième outil évite les choix intuitifs souvent coûteux. Cinq critères spécifiques aux TPE en croissance sont évalués :

- Retour financier (rapidité de rentabilisation),
- Impact clients,
- Facilité de mise en œuvre,
- Niveau de risque,
- Impact sur le temps dirigeant.

Cette dernière dimension s'avère cruciale car libérer du temps dirigeant permet de se recentrer sur les activités à forte valeur ajoutée.

Bonnes pratiques essentielles

Les recommandations clés incluent :

- Commencer toujours par l'outil correspondant à la douleur principale
- Impliquer les équipes dans l'analyse plutôt que d'imposer les solutions
- Privilégier les actions à coût zéro avant d'envisager des investissements

Écueils à éviter

Les erreurs fréquentes concernent la tentation du perfectionnisme et la dispersion des efforts. Mieux vaut un outil simple utilisé régulièrement qu'un système parfait abandonné.
La sur-analyse paralyse l'action ; il convient de viser 80 % de pertinence pour déclencher 100% d'action.

ILLUSTRATION PAR UN CAS CONCRET

CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Cette approche s'inspire de cas réels documentés par les organismes d'accompagnement régionaux. **Une TPE de services informatiques en région lyonnaise**, passée de 3 à 15 collaborateurs en 24 mois avec un chiffre d'affaires multiplié par 4, illustre parfaitement ces enjeux.

Paradoxalement, malgré cette croissance, sa rentabilité s'était dégradée, passant de 18 % à 8 % de marge nette.

Symptômes identifiés : La problématique révélait plusieurs symptômes classiques :

- Les équipes passaient 2h30 par jour en réunions diverses (coût caché de 18 000€ mensuels),
- Les processus de gestion des projets clients généraient des retards constants,
- Le dirigeant hésitait entre trois investissements majeurs sans méthode de priorisation claire.

Mise en œuvre des solutions

L'application des trois outils sur 8 semaines a révélé :

- 35 % du temps des développeurs était consacré à des tâches administratives non facturables (manque à gagner de 12 000€ mensuels),
- 7 étapes redondantes dans le processus de gestion de projet,
- Une priorisation objective des investissements selon leur impact réel.

Résultats obtenus

En 6 mois :

- Suppression de 60 % des réunions,
- Automatisation des tâches administratives libérant 25 % du temps productif,
- Réduction des délais de 30 % et division par trois du taux d'erreur,
- La marge nette est remontée à 15 %, tout en maintenant la dynamique de croissance.

POINTS DE VIGILANCE & FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

ERREURS FRÉQUENTES À ÉVITER

Dispersion des efforts

La première erreur consiste à vouloir optimiser tous les postes simultanément.
La règle des "3 priorités maximum" s'impose : mieux vaut obtenir des résultats significatifs sur quelques axes que des améliorations marginales partout.

Négligence de l'aspect humain
Optimiser les ressources implique souvent de modifier des habitudes ancrées. Sans communication claire sur les enjeux, les équipes peuvent percevoir cette démarche comme une remise en cause.

L'implication des collaborateurs dans l'analyse constitue un prérequis indispensable.

Illusion de la solution miracle
Certains dirigeants espèrent qu'un logiciel résoudra tous leurs problèmes d'efficacité. En réalité, automatiser un processus défaillant ne fait qu'automatiser le dysfonctionnement.
Il convient d'abord d'optimiser avant d'outiller.

CONDITION DE RÉUSSITE

Engagement du dirigeant
L'engagement du dirigeant s'avère déterminant : il doit porter la démarche, y consacrer du temps et montrer l'exemple. Sa crédibilité conditionne l'adhésion des équipes.

Mesure et suivi
La mesure régulière des résultats maintient la dynamique. Définir des indicateurs simples et suivis mensuellement évite les dérives.

Approche progressive
Commencer par les "quick wins" crée un élan positif qui facilite l'implémentation des changements plus complexes tout en générant les ressources pour financer les investissements suivants.

POUR ALLER PLUS LOIN

BIBLIOGRAPHIE

- L'ouvrage **"Lean Startup**" d'Eric Ries propose une approche méthodologique pour optimiser les ressources dans un contexte d'innovation, particulièrement adapté aux TPE en croissance.
- **"The Goal"** d'Eliyahu Goldratt développe la théorie des contraintes, utile pour identifier les goulots d'étranglement.

Accompagnement local

- La CCI Lyon Métropole propose régulièrement des formations sur le pilotage de la performance et l'optimisation des coûts.
- La région dispose d'un **réseau de consultants spécialisés**, et le **dispositif "Chèque Performance"** peut cofinancer jusqu'à 50 % d'une mission de conseil en optimisation des processus.

Sources et références :

- CCI Auvergne-Rhône-Alpes, "Conjoncture TPE-PME février 2024"
- ONLYLYON Business, "Données économiques de la métropole de Lyon"
- Préfecture Auvergne-Rhône-Alpes, "Données économiques de la région"
- CCI Lyon Métropole, Success Stories TPE

DÉVELOPPER DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES

Auteurs du livret : **Ronnel FALANA | Aquila Consulting**
& Isabelle DELPLACE | ID Management

CONTEXTE & ENJEUX

Le présent livre blanc s'inscrit dans un contexte d'aide aux entreprises dans l'identification de divers leviers de croissance, pouvant leur permettre de disposer d'outils pour structurer et développer leur activité entrepreneuriale. Dans un contexte de fort d'instabilité tant au niveau politique - économique – social, culturel et même environnemental, il paraît crucial pour les entreprises de se doter de divers outils dont l'un des plus importants est " le meilleur choix en matière de partenariat stratégique". En effet, les TPE (Très Petites Entreprises), par essence, sont des organisations disposant de ressources limitées, qu'elles soient financières, humaines et/ou technologiques. De fait, les partenariats stratégiques, comme évoqué, ne sont pas un "plus", mais un levier de croissance essentiel, parfois vital.

En effet, ce levier permet d'optimiser son écosystème de 6 manières différentes :

- **Accéder à des ressources sans mobiliser de capital important** en facilitant à la fois l'accès à des outils, des compétences, des canaux de distribution, ou des expertises. Il permet également l'optimisation des coûts au travers de la mutualisation des ressources.
  Exemple : Un partenariat stratégique entre une agence de reportage et montage vidéo d'entreprise et une agence de communication afin de bénéficier des avantages de la création d'une offre commune et de la mutualisation de fait des ressources en communication et d'une visibilité renforcée.

- **Augmenter sa visibilité et sa crédibilité,** en s'alliant à des partenaires reconnus (associations, collectivités, entreprises locales), les Co-partenaires gagneront en légitimité sur leur marché et pourront ainsi accélérer leur notoriété.
  Exemple : Une jeune marque locale qui collabore avec un acteur établi bénéficie d'un transfert de confiance.

- **Accélérer l'accès à de nouveaux marchés,** en effet, les partenaires peuvent ouvrir de nouveaux segments clients (ex. Via la base client ou les canaux de distribution du partenaire), De nouveaux territoires géographiques, et/ou des opportunités à l'export ou à la digitalisation.
  Exemple : Un partenariat avec une marketplace locale permet à une TPE artisanale de vendre en ligne sans créer sa propre plateforme.

- **Stimuler l'innovation et la différenciation**, en apportant de nouvelles idées, produits ou services, et/ou une complémentarité technologique ou métier, et/ou un regard extérieur stimulant pour sortir d'une logique trop interne.
  Exemple : une TPE dans l'agroalimentaire s'associe à un laboratoire universitaire pour codévelopper un produit innovant.

- **Réduire les risques et les coûts liés à la croissance** car en se développant seul cela implique des coûts fixes et une exposition au risque importante. Les partenariats permettent ainsi de partager les risques entrepreneuriaux, tester des idées sur un périmètre réduit grâce à des pilotes conjoints, limiter les investissements en capital en optant pour des modèles partagés (co-production, co-financement, etc.).
  Exemple : Partenariat entre un foodtruck et une chaîne d'hôtel. En effet, l'objet de leur partenariat consiste à la mise en place d'un camion alimentaire sur chaque parking de l'hôtel. Le développement de l'hôtel entraîne naturellement le développement de foodtrucks.

- **Renforcer sa capacité d'adaptation dans un environnement instable**. Les TPE sont vulnérables face aux évolutions du marché (inflation, réglementation, digitalisation). Les partenariats apportent à la fois une agilité collective, des effets de réseau (veille, lobbying local, entraide logistique, etc.), des solutions rapides en cas de crise (ex. mutualisation de stock, solutions RH partagées, …)

En résumé : les partenariats stratégiques pour une TPE, c'est :

BÉNÉFICE CLÉ	IMPACT SUR LA TPE
• Accès à des ressources • Notoriété et crédibilité • Accès à de nouveaux marchés • Innovation collaborative • Réduction des risques/coûts • Agilité et résilience	• Croissance sans investissements lourds • Acquisition clients facilitée • Expansion plus rapide • Produits/services différenciants • Meilleure rentabilité et pérennité • Adaptation face aux crises ou changements

Le partenariat stratégique est un **levier prioritaire** pour toutes les entreprises, y compris les entreprises **petites par la taille**, **en quête de crédibilité, de croissance accélérée ou d'accès à des ressources pouvant faciliter leur croissance soutenue.**

QUELQUES CHIFFRES

- Environ 3,6% des entreprises initialement solvables seraient devenues insolvables entre mars et décembre 2020 sans la crise. La crise économique de 2020 aurait fait passer ce ratio à 11,9% sans soutien public. Grâce aux aides publiques, ce taux est de 6,6%. Fondamentalement, la crise économique de 2020 aura quand même généré plus de défaillances d'entreprises, selon les derniers résultats de la direction générale du Trésor (étude publiée en 2022) ;

- 30 % des TPE sont plus résilientes quand elles ont établi des partenariats logistiques, numériques ou solidaires (chiffre d'affaires maintenu ou repris plus rapidement) selon L'INSEE et la BPI, 2021**,** pendant la crise COVID-19 ;

- 80 % des TPE/PME françaises ne disposent pas de toutes les compétences nécessaires en interne pour assurer leur croissance. Le partenariat devient un moyen d'accéder à des ressources-clés (RH, tech, communication, distribution...) sans les financer seul selon la BPI et le lab, 2023 ;

- 2,4 fois plus de chances d'atteindre leur marché cible dans les 3 premières années pour les entreprises engagées dans au moins un partenariat actif. Sur les Startups & PME, publié en 2022, les partenariats facilitent l'effet de levier commercial (co-branding, distribution croisée, marketing collaboratif). Selon des études de l'INSEE et de France Stratégie ;

- +45 % d'augmentation des alliances entre petites entreprises concurrentes entre 2018 et 2023. Face à la concurrence des grandes plateformes ou groupes, les petites structures s'associent pour rester visibles, compétitives ou résilientes *(commandes groupées, actions communes, innovation conjointe)*. Selon les données de l'*Observatoire des dynamiques inter-entreprises, publiées en 2023* ;

- 1/2 TPE participant à un réseau local (CMA, CCI, PTCE, Pépinière) déclare avoir signé un ou plusieurs partenariats en moins de 12 mois. Le contexte territorial est donc un catalyseur fort de partenariats, notamment dans les zones rurales et périurbaines selon les études de ANCT et de la Bpifrance Création en 2023.

LE PARTENARIAT : UN LEVIER STRUCTUREL OU CONJONCTUREL ?

Les données économiques, les tendances sectorielles et les retours d'expérience montrent que le **partenariat stratégique est un facteur de compétitivité, d'innovation et de résilience pour les TPE**.

Ce n'est plus une opportunité marginale, mais un **outil structurel de croissance** dans un environnement instable et en mutation rapide. L'objectif de ses partenariats stratégiques est de développer des **alliances efficaces, durables et gagnant-gagnant** pour soutenir la croissance d'une TPE ou PME, en maîtrisant les étapes et les facteurs clés de réussite, comme le synthétise le tableau suivant :

FACTEURS	TENDANCES OBSERVÉES	IMPACTS
• Besoin en compétences • Visibilité commerciale • Financement • Crises successives • Transition écologique	• Tensions sur l'emploi, digitalisation • Saturation des canaux classiques • Difficulté d'accès au crédit bancaire • COVID, inflation, instabilité • Pression réglementaire & marché	• Partenariats = accès à l'expertise • Partenariats = relais de visibilité • Partenariats = ressources sans endettement • Partenariats = mutualisation, entraide • Partenariats = innovation partagée (RSE, économie circulaire)

MÉTHODOLOGIE & BONNES PRATIQUES

Voici une fiche outil qui reprend les 6 étapes clés dans la construction d'un partenariat.

CLARIFIER SES OBJECTIFS DE PARTENARIAT

Questions clés à se poser

- Qu'est-ce que je cherche à obtenir ? (visibilité, compétences, clients, innovation…)
- Que puis-je offrir en retour ?
- Sur quels sujets collaborer (événement, offre commune, co-communication…) ?
  Formule ta "proposition de valeur croisée" en une phrase claire
  Outil utile : Matrice Besoins / Apports (Toi ⇄ Eux)

IDENTIFIER LES BONS PARTENAIRES

Où chercher ?

- Réseaux territoriaux (CCI, CMA, incubateurs, clusters, PTCE…) ,
- Écosystème métier (fournisseurs, clients, prescripteurs) ,
- Entreprises ou structures complémentaires (pas forcément concurrentes !) .

APPROCHER ET CONVAINCRE AVEC MÉTHODE

Bonnes pratiques :

- Préparer un pitch court et clair (3 min) ,
- Montrer le gagnant-gagnant dès le début,
- Adopter une posture d'échange, pas de demande.

DÉFINIR LES RÔLES DE CHACUN ET IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES

En effet, il est primordial d'aborder toutes les questions structurant la relation entre les partenaires comme :

- Contributions financières ou en nature (prêt de matériel, ressources humaines, visibilité, etc.)
- Responsabilités opérationnelles (communication, organisation d'événements, reportings)
- Modalités de collaboration (réunions, canaux de communication, planning)

Il est aussi nécessaire de coconstruire la convention en pratiquant l'écoute active et l'assertivité, se voir régulièrement pour faire des échanges et des allers-retours, accueillir et prendre en compte dans la mesure du possible les retours.

LES DIFFÉRENTES FAÇONS DE FORMALISER L'ACCORD SELON LE TYPE D'ENJEUX

NIVEAU D'ENGAGEMENT	OUTIL RECOMMANDÉ
1. **Simple test, événement** 2. **Collaboration ponctuelle** 3. **Projet structurant**	• E-mail récapitulatif ou accord verbal • Convention de partenariat • Contrat de co-développement ou de coopération

ASSURER UN SUIVI RÉGULIER

Un partenariat ne s'arrête pas à la signature il est impératif de le faire vivre à 2 niveaux :
Auprès des Partenaires :

- Planifie des points d'étape réguliers (mensuels, trimestriels, etc.)
- Prévoyez un bilan commun en fin de cycle ou à mi-parcours
- Soyez prêts à adapter la convention en fonction de l'évolution des besoins

ILLUSTRATION PAR UN CAS CONCRET

Stellantis est une alliance stratégique, pas évidente au départ, mais aujourd'hui performante entre Fiat-Chrysler et le groupe français PSA, constructeur des marques Peugeot et Citroën. Ce gros partenariat stratégique ayant débouché sur une fusion a généré une présence forte sur les marchés européens, nord-américains et sud-américains. Plusieurs points forts à savoir un portefeuille de marques très diversifié (14 marques emblématiques : Peugeot, Citroën, Opel, Fiat, Chrysler, Jeep, Dodge, Ram, Alfa Romeo, Maserati, etc.) avec une forte capacité à couvrir tous les segments de marché : du véhicule utilitaire à la voiture premium ou de luxe.

Une Synergie industrielle et économique avec **pour objectif de plus de 5 milliards d'euros d'économies annuelles via des mutualisations (plateformes, R&D, achats**).
L'optimisation des plateformes de production et des chaînes logistiques avec un fort potentiel en innovation et électrification. L'objectif : vendre 100 % de véhicules électriques en Europe d'ici 2030.

Stellantis est devenu aujourd'hui un acteur engagé dans la transformation durable. Ce partenariat est donc un levier puissant pour affronter les défis de la transition énergétique, de la digitalisation et de la compétition mondiale.

POINTS DE VIGILANCE & FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

LES ERREURS FRÉQUENTES À ÉVITER

- Penser que quand la convention est signée le plus gros est fait ; au contraire, c'est là que le partenariat commence réellement.
- Faire une présentation trop synthétique aux différentes parties prenantes sans être un facilitateur à l'adhésion de ce partenariat, afin qu'il soit déployé par le plus grand nombre.

LES CONDITIONS QUI FAVORISENT LA RÉUSSITE

- Le partenariat est un **investissement temps et relationnel** avant tout avec les partenaires, mais aussi les parties prenantes de votre entreprise pour qu'ils puissent en tirer le meilleur parti.
- Il ne s'agit pas de "trouver un sponsor", mais de **créer de la valeur partagée,** il faut veiller à ce que les apports soient équilibrés. Ce qui compte, c'est la valeur perçue de chaque contribution.
- **Documentez, suivez, valorisez** : cela rend les résultats visibles et réplicables.

Les facteurs clés de succès à respecter sont : tout d'abord de suivre les différentes étapes de co-construction, puis de déploiement d'un partenariat en entretenant régulièrement les valeurs de gagnant-gagnant, de loyauté et de confiance mutuelle.

POUR ALLER PLUS LOIN

BIBLIOGRAPHIE

- "L'Art du partenariat : Collaborer pour innover et réussir" – *Christophe Faurie*. Les logiques de coopération inter-entreprises, avec cas concrets et typologies de partenariats. *Éditions Eyrolles*
- "Le Management des alliances stratégiques" – Michel Ghertman. Focus sur la formalisation, la gestion et les risques dans les alliances. Utile pour structurer des coopérations complexes. *Éditions Dunod*
- ''La méthode Aquiléenne, Diagnostic économique et stratégie d'entreprise – *chapitre 1'' : la matrice DME* Ronnel FALANA, 2025. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://books-ronnel-falana.fr/wp-content/uploads/2025/02/Page-resumee_L1T1.pdf

Guides, retours d'expérience, fiches-outils sur les coopérations TPE/PME.

- "Réussir son partenariat" (fiche PDF à télécharger), Bpifrance Création & Le Lab, https://bpifrance-creation.fr
- Modèles de conventions de partenariat, fiches juridiques, trames de contrats, *APCE / CCI France* , https://www.cci.fr

Articles & études à consulter

- "Les partenariats stratégiques comme levier de résilience pour les PME" Étude France Stratégie – 2022 - francestrategie.gouv.fr
- "Travailler ensemble : pourquoi les alliances entre petites entreprises sont plus que jamais cruciales" - Article Bpifrance Le Lab - https://lelab.bpifrance.fr
- "Les nouvelles dynamiques partenariales dans les territoires" – A ANCT / Avise – 2023 - https://www.avise.org

DIGITALISER ET AUTOMATISER VOTRE ENTREPRISE

Auteurs du livret : **Romain CECILLON | HTW-Marketing & Etienne RIVOALLAN | UPTONUM**

CONTEXTE & ENJEUX

La digitalisation et l'automatisation ne sont plus des options : ce sont aujourd'hui des leviers essentiels pour rester compétitif, efficace et attractif.

À l'heure où les coûts opérationnels augmentent, les tâches administratives se multiplient, les clients attendent des réponses rapides et des services fluides. Il devient crucial de repenser certains fonctionnements, de supprimer les sources d'improductivité et de rendre votre organisation plus efficace et efficiente.

Autrefois, limité exclusivement aux grosses structures ayant des services informatiques et des équipements (serveurs), la digitalisation et l'automatisation sont maintenant très accessibles aux TPE grâce aux innovations récentes (Cloud, No Code, IA).

Ce levier concerne toutes les entreprises de tous les secteurs, mais en particulier les TPE pour lesquelles les gains peuvent être rapidement spectaculaires. Il est particulièrement pertinent si vous avez déjà validé votre offre et si vous souhaitez franchir un cap sans embaucher immédiatement.

En moyenne, une TPE peut automatiser jusqu'à **30 % de ses processus administratifs** (vente, facturation, communication, relances, reporting…), ce qui permet de **réduire les coûts opérationnels.** Par exemple, automatiser le traitement des factures peut faire gagner **jusqu'à 5 heures par semaine par collaborateur**, soit l'équivalent de **plus d'un mois de travail par an**. Ce gain de temps libère les équipes des tâches répétitives à faible valeur ajoutée, favorise leur engagement, et leur permet de se concentrer sur des missions à fort impact.

Au niveau commercial, si vous êtes à la tête d'une structure de service, de conseil ou de création, vous allez tirer un avantage particulier d'un outil comme **LinkedIn**, qui permet de développer votre réseau, prospecter efficacement et gagner en notoriété.

Malgré l'enjeu, seules **41 % des TPE/PME** ont réellement entamé leur transformation numérique, alors que **76 % la considèrent comme stratégique** (Bpifrance, 2024).

EN QUOI CONSISTE CE LEVIER DE CROISSANCE ?

Digitaliser et automatiser votre entreprise, c'est intégrer des outils simples et accessibles pour gagner du temps, accroître votre visibilité et améliorer la performance de votre activité selon 2 axes.

- **Digitaliser** : remplacer des processus manuels ou papiers par des outils numériques afin de gagner en efficacité, traçabilité et réactivité.
    - Utiliser des logiciels, applications ou plateformes pour gérer des tâches (ex. : devis, factures, suivi client, communication) qui étaient auparavant faites à la main ou avec des outils non connectés
    - Rendre votre entreprise visible et connectée à son marché (site, réseaux sociaux, LinkedIn…).

- **Automatiser :** exécuter automatiquement une tâche ou un enchaînement de tâches par un outil ou un logiciel, sans intervention (ou minimale) humaine. L'objectif est d'éliminer les actions répétitives, chronophages ou à faible valeur ajoutée (ex. : envoi d'e-mails, relances, mise à jour de fichiers).

AU NIVEAU COMMERCIAL

D'un point de vue commercial, ce levier vous aide à **reprendre le contrôle de votre temps, structurer votre prospection et fluidifier vos processus**.

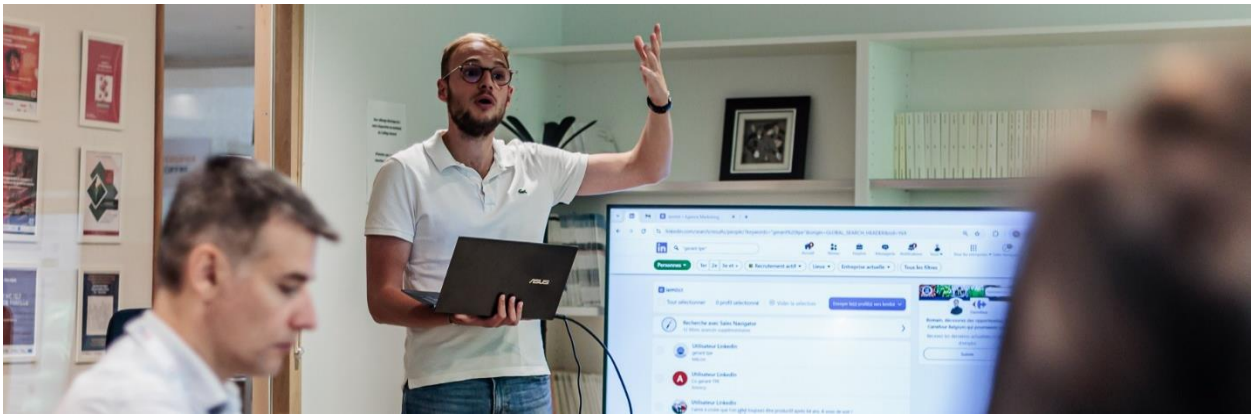
Pour une TPE, cela signifie :

- Être trouvé facilement par vos prospects sur des plateformes comme LinkedIn.
- Augmentez vos conversions en agissant de manière plus régulière et ciblée.
- Mieux communiquer et plus facilement avec vos clients

Exemple concret avec LinkedIn + Lemlist :Vous pouvez aujourd'hui automatiser toute votre prospection, même sans équipe commerciale en 3 étapes :

1. **Scraping** : extraire automatiquement les profils de vos prospects idéaux depuis LinkedIn.
2. **Enrichissement** : compléter ces profils (email, poste, entreprise…).
3. **Automatisation** : envoyer des messages personnalisés, avec des relances planifiées, via e-mail ou LinkedIn. Ex : Vous déclenchez automatiquement des actions selon les comportements de vos prospects (ex : « si la personne ouvre le mail → envoie un message LinkedIn »).

Résultat : vous gagnez des heures chaque semaine, sans sacrifier la qualité de la relation. Votre prospection devient un **tunnel d'acquisition fluide**, qui travaille pour vous, même en votre absence.



AU NIVEAU PRODUCTION

D'un point de vue opérationnel, ce levier vous aide à :

- **Supprimer des tâches inutiles :**
  - Éviter la double saisie (devis, factures, tableaux Excel…).
  - Recevoir des alertes automatiquement (paiements en retard, stock à réapprovisionner, mission à relancer).
  - Générer des documents sans ressaisie (devis, feuilles d'intervention, rapports, factures…).
  - Suivre votre activité en temps réel, sans tout faire vous-même.

- **Mieux collaborer avec vos équipes, partenaires ou clients :**
  - Liste de tâches partagées
  - Travail collaboratif sur les documents
  - Fil de discussion ou d'échanges

MÉTHODOLOGIE & BONNES PRATIQUES

Avant de digitaliser ou d'automatiser, fixez un cap clair ! Sinon, vous allez vous éparpiller inutilement. La première étape, incontournable, consiste à définir ce que vous voulez vraiment améliorer.

Posez-vous ces 3 questions clés :

1. Quel est mon principal frein aujourd'hui ? Quelles tâches me prennent trop de temps ? (Trop de temps perdu sur une ou plusieurs tâches, manque de visibilité, pas assez de clients ?)
2. Quel résultat je souhaite atteindre ? (Ex. : gagner 3h par semaine, obtenir 10 RDV/mois, suivre mes prospects plus efficacement.)
3. Quelles ressources ai-je à disposition ? (Temps, budget, outils, équipe ?)

Exemple : "Je perds du temps à relancer mes prospects. Je veux automatiser cette tâche pour récupérer des ventes et libérer du temps."

- En moins d'une heure, vous pouvez lancer une campagne qui tourne seule, et qui vous apporte des prospects qualifiés, même quand vous êtes en rendez-vous.

- "Je passe une heure chaque matin à traiter les demandes de mes clients et à mettre à jour manuellement mon tableau de suivi. Je souhaite automatiser la gestion de ces e-mails"

Étapes concrètes pour activer ce levier :

1. Réaliser un diagnostic et un bilan de tous les outils que vous utilisez (sous forme de schéma)
2. Identifier les tâches répétitives : repérez les actions qui prennent du temps chaque semaine
3. Choisir des outils simples et abordables pour les traiter :
   - **CRM simple :** Hubspot ou Notion pour suivre vos contacts.
   - **Collaboration :** Trello ou Slack pour structurer votre travail.
   - **Création de contenu :** Canva pour vos visuels, ChatGPT pour vos idées, Buffer pour planifier vos publications.
   - **Scraping, enrichissement et automatisation :** Lemlist, Waalaxy, Phantombuster
4. Mettre en place des automatisations utiles
5. Impliquer les collaborateurs
6. Suivre les gains et mesurer le temps gagné
   - Suivez vos résultats : taux d'ouverture, nombre de réponses, RDV obtenus.
   - Adaptez vos messages, votre ciblage ou vos canaux selon ce qui fonctionne.

De manière générale, il est essentiel de commencer par les fondamentaux. L'automatisation n'est pas toujours la solution, et encore moins à tout prix. L'automatisation est faite pour amplifier quelque chose qui fonctionne manuellement. Ce n'est pas un outil miracle pour gommer les défauts.

EN RÉSUMÉ

1 objectif clair + 1 outil bien choisi = 1 levier activé.
Pas besoin de tout faire en même temps. L'essentiel, **c'est de commencer petit… mais de commencer maintenant !**

ILLUSTRATION PAR UN CAS CONCRET

Un bureau d'études de 9 collaborateurs, spécialisé en aménagement urbain, gérait ses projets avec une multitude d'outils non connectés : commandes par mail, planning sur Excel, comptes rendus sous Word, imputations horaires manuelles.

Résultat : perte d'informations, double saisie, manque de visibilité sur l'avancement et surcharge administrative.

Problématique :

- Suivi des commandes clients non structuré,
- Données de projets dispersées,
- Comptes rendus de réunion longs à produire et mal classés,
- Difficulté à suivre qui fait quoi et quand,
- Imputations horaires saisies en fin de mois, souvent incomplètes,

Actions mises en œuvre :

Outils utilisés : *Notion pour centraliser l'information, Make pour automatiser les flux, Google Drive pour stocker les documents.*
Centralisation des informations dans Notion :

- Création d'un espace projet partagé.
- Ajout de bases de données, les imputations, le planning, la facturation et les documents liés.
- Ajout d'une interface de projet permettant à chaque salarié de mettre à jour le planning, de saisir ses imputations, de rédiger ses comptes rendus.
- Création d'un espace partagé avec le client pour échanger des informations, des tâches et des documents.

Automatisation avec Make :

- À chaque nouvelle commande, une fiche projet est créée dans Notion et les répertoires de projet dans Google Drive
- Les comptes rendus sont générés automatiquement à partir des notes prises
- Reporting automatisé de l'activité à la fin de chaque semaine
- Rappels automatiques des échéances

Résultats obtenus :

- Temps de saisie réduit de 40 %
- Zéro double saisie entre les outils
- Comptes rendus envoyés plus rapidement aux clients
- Vision temps réel des projets et de la charge par collaborateur
- Moins de stress et de confusion, plus de rigueur et de fluidité

POINTS DE VIGILANCE & FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

La réussite de la démarche repose autant sur les outils que sur la méthode. Certaines erreurs fréquentes peuvent compromettre l'impact attendu et rendre la mise en oeuvre trop coûteuse ou chronophage :

- Vouloir automatiser un processus mal défini ou non formalisé conduit souvent à amplifier les dysfonctionnements existants.
- Multiplier les outils non connectés : cela crée des silos d'information, de la confusion, de la ressaisie et coûte de l'argent.
- Une automatisation imposée sans accompagnement ni formation génère du rejet, voire des contournements.
- Une approche trop ambitieuse, sans étapes claires, bloque souvent l'appropriation.
- Démarrer petit, avec un cas d'usage clair (ex. : automatiser le traitement des mails ou des comptes rendus) permet de prouver rapidement la valeur ajoutée.
- Impliquer les utilisateurs dès le départ : comprendre leurs irritants, les intégrer aux choix d'outils et aux tests renforce l'adhésion.
- Documenter les processus avant d'automatiser : une cartographie simple des tâches, des flux d'information et des responsabilités est essentielle.
- Choisir des outils simples et interconnectables (ex. Notion, Make, Google Workspace, Airtable)
- Former et accompagner les collaborateurs : même les outils no-code demandent un minimum de prise en main pour être efficaces.

En résumé, la réussite ne repose pas sur la technologie seule, mais sur une démarche structurée, progressive et humaine, adaptée au fonctionnement réel de la TPE.

POUR ALLER PLUS LOIN

Outils recommandés :

- **Notion :** base de données, gestion de projet, centralisation de l'information
- **Make (ex-Integromat) :** automatisation de tâches entre outils
- **Airtable :** base de données intuitive, alternative à Excel
- **Tally / Typeform :** formulaires intelligents connectés à vos outils
- **Google Workspace :** environnement collaboratif (Docs, Sheets, Drive, etc.)
- **Lemlist, Waalaxy, Phantombuster :** scraping, enrichissement et automatisation

Sites web & articles :

- **nocodefrance.fr :** communauté francophone sur le no-code et les outils d'automatisation
- **blog.notion.so :** bonnes pratiques et cas d'usage concrets
- **make.com/blog :** tutoriels, idées de scénarios, intégration

DIVERSIFIER L'OFFRE

Auteurs du livret : **Leslie RICHARD | LR Consulting**
& Guillaume MATHIEU | freelance.mba

CONTEXTE & ENJEUX

Dans un environnement VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu), marqué par l'imprévisibilité et l'incertitude, diversifier son offre représente un levier stratégique important pour les TPE et PME. Cela permet aux entreprises de gagner en adaptabilité et en agilité face aux bouleversements du marché et de sécuriser leur développement sur le long terme.

La diversification répond à plusieurs problématiques et risques fréquemment rencontrés par les dirigeants :

- La mono-dépendance : lorsqu'une entreprise repose sur un seul produit, service ou segment client, elle se trouve particulièrement vulnérable aux fluctuations du marché. Cette situation peut rapidement compromettre la pérennité en cas de retournement économique.

- Le phénomène de plateau de croissance : Après une phase de développement initiale, nombreuses sont les TPE qui atteignent un palier où la croissance organique devient difficile à maintenir. Les clients existants sont fidélisés, le marché semble saturé, et l'entrepreneur doit explorer de nouveaux territoires pour relancer la dynamique.

- L'obsolescence technologique ou les bouleversements sectoriels :

On peut notamment citer l'émergence de l'intelligence artificielle qui transforme profondément de nombreux secteurs. Les entreprises qui ne s'adaptent pas risquent de subir le sort de Kodak face au numérique, de Nokia face aux smartphones ou du minitel face à l'arrivée d'internet.

Cette démarche s'adresse prioritairement aux TPE et PME ayant atteint une certaine maturité, disposant d'une base client solide et d'une rentabilité établie. Elle concerne particulièrement les entreprises évoluant dans des secteurs en mutation, celles confrontées à une stagnation de croissance, ou souhaitant réduire leur dépendance à un marché spécifique.

EN QUOI CONSISTE CE LEVIER DE CROISSANCE ?

La diversification de l'offre consiste à élargir le portefeuille de produits ou services pour répondre à de nouveaux besoins clients ou s'adresser à de nouveaux segments de marché. Cette stratégie va au-delà d'une simple extension de gamme : elle implique une réflexion approfondie sur les opportunités de croissance et les capacités de l'entreprise à les saisir.
L'objectif principal est de créer de nouvelles sources de revenus tout en réduisant les risques liés à la dépendance excessive à un seul métier ou marché. Elle vise également à optimiser l'utilisation des ressources existantes : compétences techniques, base client, canaux de distribution, notoriété acquise.

La matrice de diversification d'Ansoff adaptée aux TPE

Cette matrice croise deux dimensions stratégiques fondamentales : le marché (actuel ou nouveau) et le produit (actuel ou nouveau), générant quatre stratégies distinctes :

- Spécialisation (Marché actuel + Produit actuel) : optimiser l'existant, creuser son avantage concurrentiel

- Diversification produit (Marché actuel + Produit nouveau) : innover pour ses clients fidèles, stratégie la moins risquée

- Diversification marché (Marché nouveau + Produit actuel) : conquérir de nouveaux segments avec son expertise

- Diversification totale (Marché nouveau + Produit nouveau) : innovation complète, stratégie la plus risquée

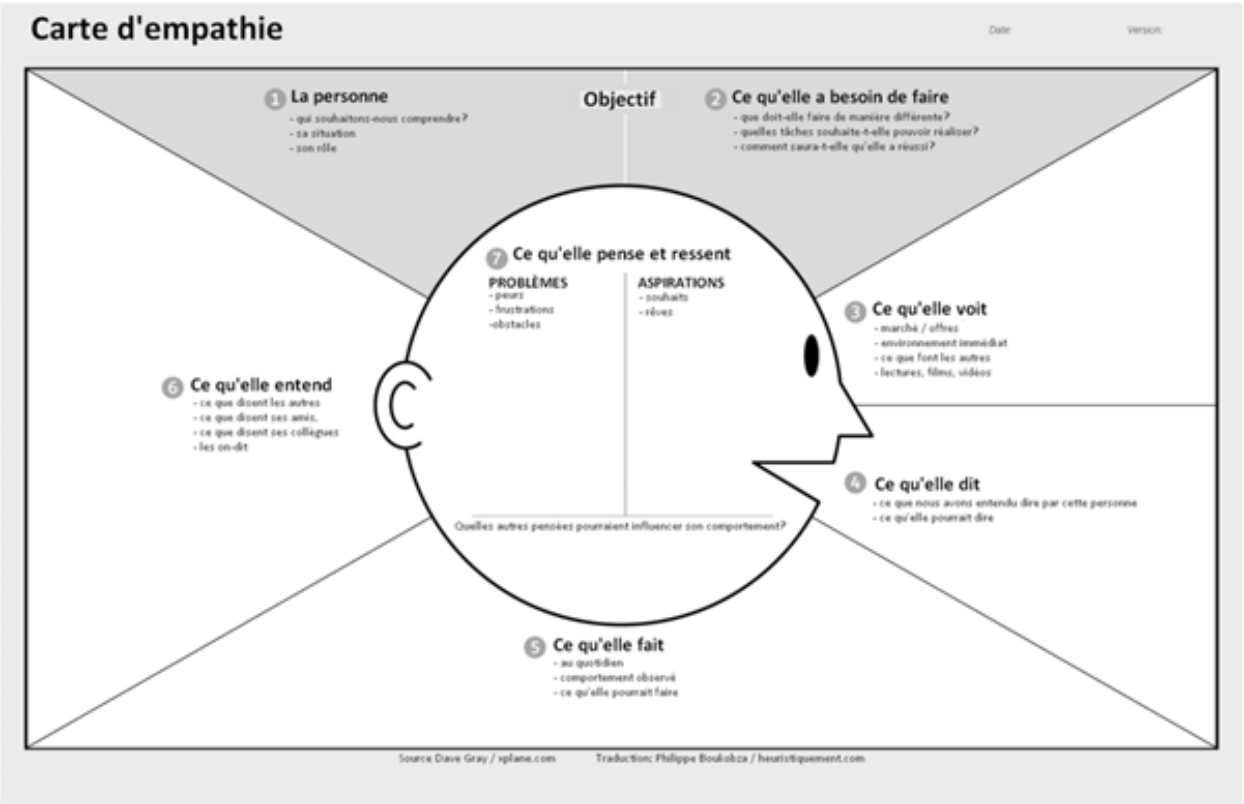
Pour les TPE, la règle d'or : privilégier les cases adjacentes à votre position actuelle. Plus on s'éloigne de son cœur de métier (spécialisation), plus le risque et la complexité augmentent exponentiellement.

MÉTHODOLOGIE & BONNES PRATIQUES

L'activation réussie de ce levier repose sur une méthodologie rigoureuse qui évite les écueils de la diversification hasardeuse.
La première étape consiste à réaliser un diagnostic client approfondi à travers la carte d'empathie. Cette méthode permet de mieux comprendre les problèmes, aspirations et besoins non satisfaits de la clientèle existante. L'erreur fréquente consiste à penser à la place du client plutôt que de l'écouter réellement. La bonne pratique : partir d'un client idéal existant – celui qui est à la fois rentable et auquel on apporte de la valeur.

Mode d'emploi : observer et questionner la personne pour remplir les différentes cases de la carte d'empathie, dans l'ordre, en commençant par identifier la personne : rôle, situation, poste. Il est important de valider vos hypothèses, en recueillant le témoignage de la personne.

Les points clés de cette carte sont les problèmes et aspirations de la personne, puisqu'en réponse à ces éléments, il sera possible de concevoir de nouvelles offres.



La deuxième étape implique une analyse externe SPECTRED (Social, Politique, Économique, Culturel, Technologique, Réglementaire, Écologique, Démographique) pour identifier les opportunités et menaces de l'environnement. Parallèlement, l'analyse interne consiste à dresser un inventaire objectif des forces et faiblesses de son entreprise : compétences techniques, capacités financières, réseau commercial, savoir-faire organisationnel.

La synthèse se matérialise par une matrice SWOT STRATÉGIQUE qui fait émerger quatre zones d'action. La zone A représente les opportunités présentant le plus de chances de succès, là où les forces de l'entreprise rencontrent les opportunités du marché. C'est sur cette zone que l'effort doit se concentrer prioritairement. La zone B identifie les opportunités nécessitant des stratégies de partenariat pour pallier certaines faiblesses.

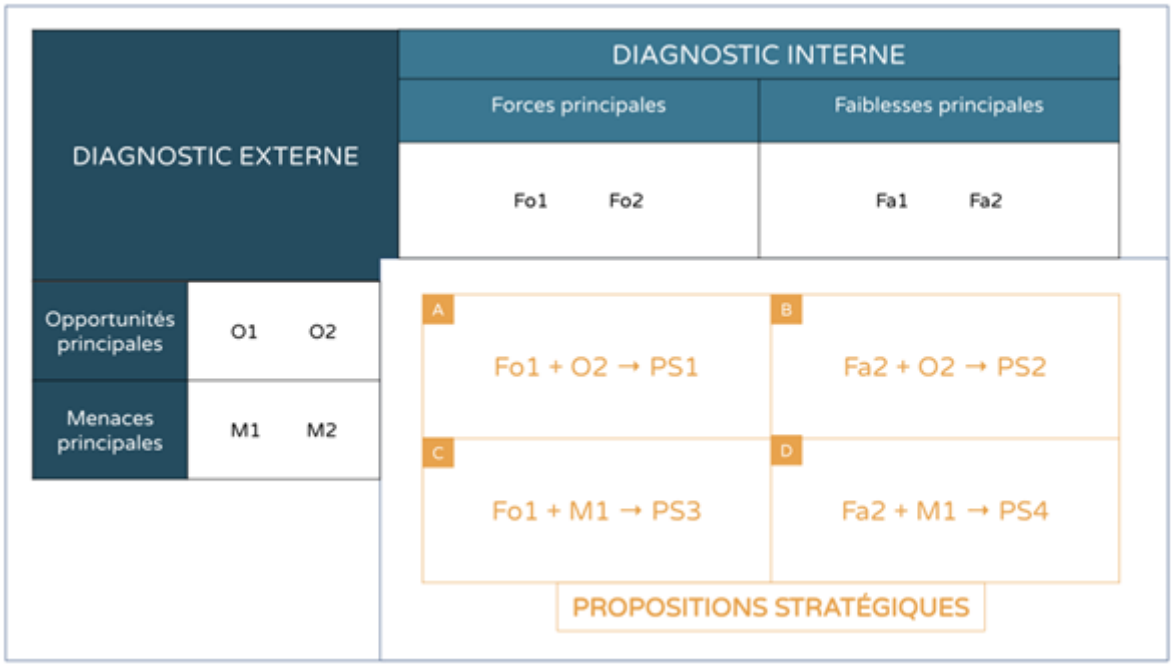


ILLUSTRATION PAR UN CAS CONCRET

Un cabinet de conseil en ressources humaines, spécialisé dans le recrutement pour les PME industrielles depuis quinze ans, faisait face à un plateau de croissance et à une stagnation du chiffre d'affaires. L'entreprise disposait d'atouts solides : excellente connaissance des enjeux RH, base client fidèle de 200 entreprises, réputation établie.

La mise en œuvre de la carte d'empathie a révélé que les clients exprimaient des préoccupations dépassant le simple recrutement : difficultés de management, problématiques de formation, enjeux de fidélisation.

L'analyse SPECTRED a confirmé l'accélération de la digitalisation RH et l'émergence de nouveaux besoins managériaux.

L'analyse SWOT STRATÉGIQUE a fait émerger trois axes de diversification prioritaires : conseil en organisation RH, formation managériale et accompagnement à la transformation digitale.
L'entreprise a choisi de débuter par le conseil en organisation RH, le plus proche de son expertise existante et qui permettait aussi de répondre aux enjeux des clients existants.
Le déploiement progressif avec trois clients pilotes a généré des résultats probants : augmentation de 30 % du chiffre d'affaires moyen par client, acquisition de nouveaux clients sur cette offre, et renforcement de la relation avec les clients existants.

POINTS DE VIGILANCE & FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

L'erreur la plus fréquente consiste à se diversifier pour de mauvaises raisons, par effet de mode ou simple envie de nouveauté.
L'absence de méthodologie et la sous-estimation des ressources nécessaires constituent d'autres écueils majeurs.

Les facteurs clés de succès reposent sur :

- La clarté de la motivation stratégique,
- L'importance de partir des clients existants,
- L'alignement avec l'ADN de l'entreprise, et
- L'évaluation réaliste des capacités internes.

La diversification la plus naturelle consiste donc à répondre aux besoins non satisfaits de la clientèle actuelle, ce qui garantit l'existence d'un marché.

Il est crucial de s'assurer de disposer des compétences nécessaires ou de pouvoir les acquérir par le biais de formations, recrutement, ou encore partenariats.
Dans le doute, il est recommandé de faire appel à un expert externe pour valider la faisabilité du projet.

POUR ALLER PLUS LOIN

Pour approfondir cette démarche, plusieurs ressources :

- "Blue Ocean Strategy" de Kim et Mauborgne pour identifier les espaces de marché inexploités,
- "The Lean Startup" d'Eric Ries pour tester les nouvelles propositions de valeur.
- "Le Growth hacking" de Frédéric Canevet, Grégoire Gambatto et Olivier Zongo-Martin, pour la mise en pratique (plutôt axée digital).

EXPLORER DE NOUVEAUX MARCHES

Auteurs du livret : **Thierry DESCUDET | THIDES CONSEILS**
& Muriel DUPRE | MD Consulting

CONTEXTE & ENJEUX

Les TPE françaises évoluent aujourd'hui dans un environnement caractérisé par le cadre TUNA – Turbulent, Uncertain, Novel, Ambiguous – une grille de lecture devenue indispensable pour comprendre les dynamiques à l'œuvre dans notre économie contemporaine.

- **Turbulent** : Les changements surviennent rapidement, souvent de manière désordonnée. Qu'il s'agisse de chocs énergétiques, d'évolution réglementaire ou de crises sanitaires, les repères se brouillent.

- **Uncertain** (incertain) : L'information est incomplète, les signaux contradictoires. Il devient difficile d'anticiper les mouvements du marché ou le comportement des clients avec certitude.

- **Novel** (nouveau) : Les innovations technologiques, les usages inédits, les attentes émergentes bouleversent les schémas établis. Ce qui fonctionnait hier peut devenir obsolète en quelques mois.

- **Ambiguous** (ambigu) : Les frontières sectorielles se floutent, les responsabilités se partagent, et les interprétations se multiplient. L'ambiguïté appelle à la clarté stratégique.

Dans ce contexte mouvant, les dirigeants de TPE doivent non seulement faire preuve de réactivité, mais aussi d'une réelle capacité d'anticipation structurée. S'ils ne peuvent maîtriser l'environnement, ils peuvent en revanche créer leurs propres opportunités.

Comme le rappelait Peter Drucker : «Le meilleur moyen de prédire l'avenir, c'est de le créer.»

Explorer de nouveaux marchés n'est donc pas une option marginale : c'est une démarche volontaire pour bâtir l'avenir de l'entreprise. Cela suppose :

- D'oser sortir de sa zone de confort,
- De mettre en cohérence vision, ressources et ambition,
- D'impliquer ses équipes dans une dynamique de conquête.

La croissance n'est pas un miracle. C'est une construction. Et dans un monde TUNA, seules les entreprises qui osent explorer, tester et ajuster pourront durablement croître.

EN QUOI CONSISTE CE LEVIER DE CROISSANCE ?

Le levier de croissance étudié ici est celui de l'exploration de nouveaux marchés. Cette notion va bien au-delà de la simple volonté de "vendre plus". Il s'agit de développer une activité sur un segment de clientèle, un canal de distribution ou un territoire encore non couvert par l'entreprise, en adaptant ou en réinventant son offre pour répondre aux besoins spécifiques de cette cible.

Ce levier peut prendre plusieurs formes :
- Un nouveau segment client (ex. : passer des particuliers aux collectivités),
- Un nouveau canal (ex. : digitalisation des ventes via une marketplace BtoB),
- Une nouvelle zone géographique (ex. : s'implanter dans un autre département),
- Une déclinaison spécifique d'une offre existante à un usage nouveau.

C'est une démarche stratégique, structurée et risquée si elle est mal préparée. Elle implique :

- Une capacité à analyser son positionnement et ses marges de manœuvre,
- Une posture d'écoute client approfondie,
- Une volonté d'expérimenter, de se remettre en question, de prototyper.

Loin des grands plans industriels, cette démarche doit rester agile et proportionnée à la taille et aux moyens des TPE. C'est ce que permet la méthode en 5 étapes détaillée ci-après.

MÉTHODOLOGIE & BONNES PRATIQUES

Une stratégie d'exploration de nouveaux marchés repose sur une méthode opérationnelle et réaliste. Voici les cinq étapes recommandées pour les TPE, illustrées de bonnes pratiques directement issues du terrain.

1. Cibler un segment ou une zone :
Utilisez une matrice Produits / Segments pour croiser vos offres avec les types de clients, secteurs ou territoires. Identifiez vos zones de force, vos zones grises à tester, et vos opportunités dormantes. Complétez cette analyse par des personas marketing afin de définir les besoins, canaux de communication, freins et leviers de décision de chaque cible.

2. Construire un MVP (Minimum Viable Product) :
Inutile de viser la perfection : testez une offre simplifiée, crédible et rapide à mettre en œuvre. Par exemple : un atelier découverte, une version bêta de votre service, un diagnostic flash, etc.

3. Créer un pitch et un argumentaire adaptés :
Chaque cible a ses codes. Travaillez une accroche claire, un message personnalisé, et anticipez les objections. La méthode SONCASE (Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie, Environnement) peut guider l'élaboration de votre argumentaire.

4. Lancer un test pilote :
Déployez vos premières actions sur un échantillon restreint : campagne LinkedIn ciblée, mini-webinaire, appels test. Recherchez des signaux d'intérêt tangibles.

5. Ajuster, élargir, décider (Go/No Go) :
Analysez les résultats. Si les premiers retours sont positifs, ajustez votre offre et votre approche, puis élargissez progressivement. Sinon, tirez les leçons du test pour pivoter.

ILLUSTRATION PAR UN CAS CONCRET

Voici deux cas concrets d'entreprises accompagnées dans leur stratégie d'exploration de nouveaux marchés :

Cas n°1 : Un fabricant de systèmes de désenfumage

Le dirigeant détecte un besoin émergent en ventilation naturelle et écologique dans les bâtiments scolaires. Il conçoit un module autonome, le teste auprès de deux mairies rurales, et décroche une commande pilote. Cela lui permet :

- De valider l'intérêt du marché public,
- D'enrichir son offre avec un nouveau positionnement "green",
- D'initier une stratégie de déploiement ciblé.

Cas n°2 : Une entreprise de peinture industrielle

Cette TPE identifie dans son SWOT ? Une dépendance à deux clients majeurs. Elle décide de prospecter le secteur ferroviaire. En six semaines, elle parvient à obtenir trois nouveaux clients, réduisant ainsi son risque et diversifiant son portefeuille.

Ces cas montrent qu'avec une méthode structurée, des tests limités dans le temps et un bon alignement stratégique, des TPE peuvent initier une croissance maîtrisée, même sur des marchés perçus comme complexes ou nouveaux.

POINTS DE VIGILANCE & FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Voici les erreurs les plus fréquentes observées lors des missions de développement de nouveaux marchés :

- Ne pas définir d'indicateurs clairs de réussite,
- Attendre que tout soit "parfait" avant de lancer,
- Mal calibrer les ressources internes (temps, énergie, compétences),
- Négliger les retours clients pendant la phase pilote,
- Vouloir déployer trop vite sans itérations,
- Travailler seul sans soutien extérieur ou mise en réseau,
- Sous-estimer la complexité administrative ou technique de certains marchés.

L'exploration doit rester pragmatique, agile et itérative. Une approche "petits pas" permet de sécuriser la prise de décision sans immobiliser l'organisation.

L'exploration réussie repose sur quelques piliers fondamentaux :

- Une intention stratégique claire et partagée en interne,
- Une connaissance précise de la valeur perçue par le client,
- Une capacité à tester rapidement, avec des moyens limités,
- Un pilotage rigoureux des retours du terrain,
- Une posture d'écoute, de curiosité et d'ajustement,
- Le soutien ou l'éclairage d'un accompagnement extérieur.

Ce sont souvent les entreprises qui savent tester, apprendre vite et ajuster qui transforment l'essai en croissance durable.

POUR ALLER PLUS LOIN

Plan d'action en 8 semaines : une feuille de route réaliste pour explorer un nouveau marché
Voici un plan structuré sur 8 semaines pour aider les TPE à initier une démarche d'exploration de marché avec des jalons clairs et mesurables.

Semaines 1-2 : Diagnostic stratégique rapide

- Réaliser une matrice Produits/Segments,
- Identifier les forces internes (SWOT), les signaux faibles, les segments sous-exploités,
- Définir les critères de ciblage (type de clients, zone, potentiel).

Semaines 3-4 : Ciblage & MVP

- Élaborer 1 à 2 personas types,
- Créer un MVP : offre testable, simple, réaliste,
- Construire un pitch et un argumentaire SONCASE adaptés.

Semaines 5-6 : Lancement du test pilote

- Activer les premiers leviers (LinkedIn, appels ciblés, mail, réseaux pro) ,
- Collecter les premiers signaux d'intérêt (rendez-vous, réponses, clics, taux d'ouverture),
- Documenter les retours terrain dans un journal de prospection.

Semaines 7-8 : Analyse, ajustement, décision

- Évaluer les résultats à l'aide d'indicateurs simples,
- Ajuster le MVP et la communication si nécessaire,
- Décider Go / No Go pour un déploiement élargi.

Indicateurs de succès à suivre à chaque étape :

- Nombre de leads qualifiés obtenus (objectif : ≥ 10) ,
- Taux de retour ou de réponse aux actions de prospection (objectif : ≥ 20%),
- Nombre de rendez-vous ou d'expressions d'intérêt obtenus (objectif : ≥ 5),
- Coût par lead généré et temps passé par action,
- Motivation et implication des équipes dans la phase pilote,
- Décision stratégique formalisée à l'issue de la semaine 8.

Ce plan permet d'ancrer l'exploration dans le concret, tout en minimisant les risques.

Pour approfondir votre réflexion sur les stratégies de croissance des TPE et PME, voici une sélection d'ouvrages de référence :

1. Jean-Marc Lehu – Stratégies de croissance des entreprises, Dunod (2020)
2. Pierre Volle – Stratégie clients, Vuibert (2023)
3. Philippe Silberzahn – Bienvenue en incertitude !, Diateino (2020)

Compléments utiles :

- Les rapports de Bpifrance Le Lab : https://www.bpifrance-lelab.fr
- Les outils stratégiques disponibles via l'APCE et Bpifrance Création.

N'oubliez pas que la croissance ne s'improvise pas. Elle se construit avec méthode, engagement et lucidité.

Auteurs du livret : **Xavier BONNAUD | Ynov Lyon & Olivier NEROT | ANteika**

CONTEXTE & ENJEUX

Innover, c'est détruire le Monde !

Cette phrase résume en quelques mots la difficulté de l'innovation : ce qui est innovant, par définition, n'existe pas, et doit donc s'imposer ! C'est ce qui différencie l'innovation de la simple amélioration. Une innovation doit s'imposer de sa conception (comment penser ce qui n'est pas ?), sa réalisation (comment résoudre les problèmes posés), sa diffusion (comment faire comprendre ?), jusqu'à sa commercialisation (comment anticiper un marché s'il n'existe pas encore ?)... À chacune de ces étapes, il faudra donc changer : détruire des a priori, des idées reçues, des croyances, des pratiques, des habitudes, des concurrents ! Innover est une forme de combat.

Car dans une société basée sur la concurrence pour le progrès, nous sommes tous concernés par cet objectif d'innovation : faire mieux, moins cher, plus efficacement. Dans un monde qui avance, ne pas le faire revient à reculer, à se faire dépasser. Il est donc impératif de rejoindre le combat.

Et cela semble facile : il suffit d'avoir une bonne idée ! Elle saura s'imposer, puisqu'elle est bonne, puisqu'elle fait progresser, gagner du temps, est plus rentable et résout des problèmes majeurs. Mais, même s'il est naturel qu'une mauvaise idée ne puisse pas s'imposer[1], que serait donc cette bonne idée, qui serait nécessaire, mais comme nous ne le verrons jamais suffisante ? Et une bonne idée pour quoi ? Pour résoudre quel problème au fait ?

Innover, c'est trouver un problème qui mérite d'être résolu.

Un problème qui mérite d'être résolu s'identifie par le fait que des acteurs sont prêts à payer pour le résoudre. C'est un principe très simple à respecter impérativement. Tant d'inventeurs se sont retrouvés en échec faute d'avoir trouvé à quoi servait vraiment leur invention.

Donc : le plus simple est de trouver le problème, de vendre sa résolution hypothétique et si quelqu'un est prêt à mettre des moyens pour vous aider à résoudre ledit problème, alors et alors seulement, vous aurez trouvé un problème qui mérite d'être résolu. Dès lors, vous pourrez développer votre concept.

Comment trouver un problème qui mérite d'être résolu ? Comment découvrir les vrais besoins ?

Innover, ce n'est pas qu'avoir une bonne idée. Innover, c'est un processus de création de la valeur dans un système d'acteurs complexe. Il faut donc penser en écosystème, pas seulement en client final.

---

[1] Par exemple l'invention commercialisée (sans succès…) d'une machine à beurrer automatiquement des tartines. Mais qui ne fonctionnait qu'avec du beurre mou, ce qui supprime l'intérêt d'avoir une machine pour le faire…

Une erreur fréquente chez les dirigeants qui innovent est de se focaliser uniquement sur le client final, alors que les besoins émergent souvent d'interactions complexes entre plusieurs acteurs. Il est donc important de créer de la valeur pour un maximum d'acteurs de la chaîne de prescription et de décision. C'est là qu'intervient une démarche d'analyse dite d'écosystème.

Un produit ou un service innovant doit trouver sa place dans un ensemble d'acteurs : clients directs, prescripteurs, distributeurs, partenaires, concurrents, acteurs publics, associations, influenceurs, etc. Chacun a ses contraintes, ses problèmes, ses besoins, ses leviers, ses freins.

Exemple : une PME qui développe un capteur connecté doit tenir compte de :

- **Les installateurs :** pour qu'ils comprennent et valorisent le produit.
- **Les intégrateurs :** pour assurer la compatibilité avec les systèmes existants.
- **Les acheteurs :** qui évaluent le rapport coût/bénéfice.
- **Les régulateurs** qui imposent des normes techniques, les assureurs.
- **Les prescripteurs** techniques qui orientent les choix technologiques.

Outils utiles : canevas des parties prenantes, value network mapping, analyse du cycle de vie élargie, lean canvas.

COMMENT RÉSOUDRE CE PROBLÈME AUTREMENT ?

Un des leviers porte alors sur la capacité à stimuler la créativité pour résoudre ce problème dans son écosystème : faire mieux que l'on faisait, mieux que les autres, pour tous les acteurs, imaginer ce qui n'est pas… Pour cela, il faut comprendre le moteur de notre créativité : notre cerveau. L'idée provient de notre activité cérébrale, et correspond à la synchronisation de millions de neurones suite au renforcement de leurs synchronisations par l'apprentissage de millions de perceptions. Passer d'une idée à une autre, c'est passer d'une synchronisation à une autre, par les flux appris de nos activités neuronales. Une idée n'est pas forcément formalisée en termes linguistiques, elle regroupe nos sensations, nos apprentissages, nos concepts, notre inconscient ; et la formaliser nécessite une simplification plus que conséquente, qui limite bien souvent la créativité nécessaire à l'innovation et la compréhension.

Dans ce cadre, l'intelligence consiste à savoir identifier les signaux faibles pour stimuler et accélérer la transition réaliste d'une idée à l'autre, par des raccourcis encore mal formalisés ; elle permet de trouver l'action minimale qui mène à l'objectif. Elle s'éduque évidemment par la connaissance et l'expérience, tout en devant garder une souplesse, une capacité à la surprise et à l'imprévu, faisant parfois de l'expert, qui sait déjà comment on a toujours fait, un frein à l'innovation. Un équilibre est donc à trouver entre l'expertise, qui concrétise l'innovation et l'intuition, parfois naïve, qui la stimule.

Cette capacité cérébrale à innover s'éduque : par la pratique, la curiosité, les échanges, l'apprentissage de domaines nouveaux, etc. Cela peut sembler lent et incertain, alors autant commencer le plus tôt possible ! Et si besoin s'entourer de profils dits atypiques, dont la capacité à surprendre et questionner est naturelle… pour faire évoluer la culture d'entreprise, qui gagnera en agilité et implication, car le cerveau s'endort aussi face à la routine de la méthode, même la plus efficace.

MÉTHODOLOGIE & BONNES PRATIQUES

INNOVER SANS A PRIORI

Pour passer du problème à l'idée, puis au produit. Plusieurs pratiques et méthodes[2] sont possibles, dont on peut s'inspirer. Malheureusement, aucune ne peut garantir le succès : elles servent de tuteur pour stimuler une dynamique qui saura faire grandir les individus et les équipes, afin de faciliter cette culture de l'innovation. Nous pouvons néanmoins retenir plusieurs principes qui en découlent :

- La phase de créativité doit être libre de tout a priori et jugement, elle doit agréger des propositions de toutes les sources possibles, parfois saugrenues ou contradictoires.
- Cette phase doit procéder d'un principe de plaisir : tout devient possible.
- La dynamique est celle du « oui et », et pas du « non mais ».
- Ne pas rejeter une idée a priori, l'analyser et la disséquer pour en extraire des propositions simples, plus faciles à formaliser
- Tester et expérimenter ces propositions, par prototypage et essais
- Par ces résultats plus quantifiables, valider et inspirer de nouvelles propositions
- Accepter les erreurs, apprendre et recommencer !

Pour mettre en place cette dynamique à l'équilibre entre créativité et formalisation, nous pouvons proposer le processus suivant :

- Réunir un public concerné, pas nécessairement expert, dans un contexte facilitant la créativité
- Poser clairement le problème que l'on cherche à résoudre
- Faire réfléchir librement chacun sur des propositions d'innovation pour résoudre cette problématique.
- Chacun doit pouvoir proposer plusieurs solutions, résumées en une phrase
- Faire un tour de table pour présenter ces idées. Pour éviter des déséquilibres dans la prise de parole, et renforcer l'écoute, on peut appliquer la méthode suivante : chacun peut prendre la parole une seule fois, sans interruption possible. S'il répète une information déjà dite, il perd la parole pour le volontaire suivant. Durant cette phase, chacun peut modifier ou ajouter de nouvelles idées (pas en supprimer)
- Ces idées, chacune notée sur un post-it est positionnée sur un tableau selon deux axes, par exemple faisabilité/coût, ou urgence/importance, etc. Des idées similaires devraient se retrouver assez proches.

[2] parmi lesquelles nous pouvons citer : approche lean, design fiction, prototypage rapide, innovation Jugaad, …

- Regrouper les idées similaires, et pour chaque paquet, demander au public qui est volontaire pour les formaliser/synthétiser. Chaque groupe a alors comme tâche de formaliser les propositions en une seule, qui sera présentée ensuite pour analyse collective.

INNOVER SANS GASPILLAGE

Innover, ce n'est pas dérouler un plan, c'est tester des hypothèses à moindre coût, observer les signaux faibles et être capable de pivoter si nécessaire.
Une fois cette posture "effectuale" intégrée, encore faut-il la structurer pour faire grandir une idée. C'est là qu'intervient le Lean Startup, un cadre très utilisé dans les startups… mais transposable aux PME qui veulent innover sans dilapider leurs ressources.

Développé par Eric Ries, le Lean Startup repose sur une idée simple : on ne sait pas au début si une idée répond vraiment à un besoin. Donc, plutôt que de développer un produit final en aveugle, on teste des hypothèses, on mesure les retours, et on ajuste.

Ce processus est appelé Build - Measure - Learn (Construire, Mesurer, Apprendre). Steve Blank, entrepreneur en série, propose une démarche complémentaire en 4 étapes + une, dans son ouvrage "The Four Steps to the Epiphany" :

1. **Customer Discovery :** comprendre en profondeur les problèmes réels des clients.

2. **Customer Validation :** tester les solutions envisagées sur un petit segment de clients.

3. Customer Creation : construire une base client solide adaptée au centre d'achat de la nouvelle offre. Faire monter en compétences les équipes techniques et commerciales.

4. Company Building : structurer l'organisation pour croître.
Puis : le passage à l'échelle : faire évoluer le modèle vers la scalabilité.

ILLUSTRATION PAR UN CAS CONCRET

Pour avoir accompagné des dizaines de projets d'innovation, par exemple durant le CPME Camp, plusieurs expériences ont permis d'illustrer les blocages à l'innovation, et comment les dépasser :

- **Expertise et habitude :** ce sont des freins potentiels à trouver de nouvelles solutions, car l'expérience et le statut renforcent la certitude qu'il faut continuer à faire ainsi.
- **Méthode et discipline :** pour être certain de bien faire, le groupe peut chercher à éviter toute perturbation et s'en tenir strictement à la méthode ou à son rôle, en arrivant ainsi à la conclusion que l'innovation la plus sûre est celle qui se fait déjà…
- **Jugement et politesse :** chacun s'inhibe et se limite à ce qui fait consensus, chacun trouvant l'idée de l'autre remarquable, de peur d'être jugé à son tour.
- **Pensée magique :** le meilleur moyen de résoudre un problème est de ne pas le voir, avec une inhibition collective afin de ne pas être celui qui poserait un problème en le révélant.

Un exemple pour illustrer cela : après 3h de réflexion sur l'idée de 'tapis de jeux pour adultes', le groupe de dix est sagement assis, chacun à sa tâche : le graphiste fait du design, le commercial rédige un argumentaire, l'ingénieur fait des recherches de matériaux, etc. Personne ne se parle, et je comprendrai ensuite que c'est dû à leur épuisement face à l'expert qui a voulu manager chacun : il a fini par se taire, impuissant, et chacun en a fait de même, de peur de relancer les débats.

Chacun travaille donc à la tâche minimale et consensuelle qu'il se fait du produit. Pour sortir de cela, il a fallu les sortir de leur zone de confort, en cassant aussi les rôles qu'ils se sont attribués, en leur demandant/imposant de trouver 100 idées sur le sujet… en une minute ! L'impossibilité apparente de la tâche a créé une petite révolte revigorante, réfrénée en expliquant qu'il ne s'agit pas d'obtenir 100 bonnes idées différentes, mais juste 10 idées par personne. Le challenge réussi a aidé à retrouver de l'énergie, et le résultat assez de contenu pour redynamiser leur créativité jusqu'à la fin du projet, qui fut un succès.

POINTS DE VIGILANCE & FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Au-delà de cette difficulté à stimuler des idées nouvelles, une fois cette bonne idée formalisée, sa mise en application sera confrontée à bien des difficultés, par nos propres biais qui peuvent limiter notre créativité, et par ceux de notre cible qui peut résister à la nouveauté. Parmi les principaux :

BIAIS COGNITIFS INDIVIDUELS

Biais de confirmation : Tendance à privilégier les informations qui confirment nos croyances existantes plutôt que d'explorer de nouvelles idées**.**

Biais du statu quo : Préférence pour maintenir les choses en l'état plutôt que de prendre le risque du changement.

Aversion à la perte : Crainte disproportionnée des pertes potentielles par rapport aux gains possibles d'une innovation.

Biais d'ancrage : Fixation sur les premières informations reçues qui limite l'exploration d'alternatives créatives.

Effet de surconfiance : Surestimation de ses propres capacités qui peut conduire à rejeter des idées externes prometteuses.

Syndrome NIH (Not Invented Here) : Rejet systématique des idées venant de l'extérieur au profit de solutions internes.

Aversion à l'ambiguïté : Inconfort face à l'incertitude qui pousse à éviter les projets innovants par nature imprévisibles.

Effet de dotation : Surévaluation des solutions existantes simplement parce qu'on les possède déjà.

BIAIS COGNITIFS COLLECTIFS

Pensée de groupe : Recherche de consensus qui décourage l'expression d'idées divergentes et innovantes.

Résistance au changement organisationnel : Inertie collective qui privilégie les routines établies face aux nouveautés.

Polarisation de groupe : Amplification des positions initiales du groupe qui peut conduire à rejeter massivement l'innovation.

Cascade informationnelle : Adoption d'une opinion par imitation plutôt que par conviction, freinant l'émergence d'idées originales.

Biais de conformité : Pression sociale à s'aligner sur les normes du groupe au détriment de l'expression créative.

Syndrome du groupe homogène : Manque de diversité cognitive qui limite la génération d'idées innovantes.

Biais de validation sociale : Besoin de voir les autres adopter une innovation avant de l'accepter soi-même.

Paralysie par l'analyse collective : Sur-analyse de groupe qui retarde ou empêche la prise de décision d'innover.

L'innovation n'est pas un chemin linéaire de la bonne idée jusqu'au produit, c'est un processus itératif d'essais-erreurs où chaque étape aide à l'apprentissage du processus et à l'amélioration continue du produit. La valeur ajoutée de l'innovation est d'ailleurs en grande partie cet apprentissage, qui différencie l'innovateur de sa concurrence : il a appris, a façonné sa compréhension du problème et du marché, a exploré de nouvelles voies, il a affiné sa connaissance à chaque erreur ou succès, et stimule ses propres capacités et cette culture interne. C'est un actif immatériel fondamental, dans un environnement dynamique et concurrentiel basé sur la culture du progrès.

Tout cela ne pourra être efficace et aller au bout qu'avec le bon état d'esprit. Sans quoi, vous allez stopper le projet peut-être même avant de le démarrer.

ADOPTER L'ÉTAT D'ESPRIT EFFECTUAL

L'effectuation, l'art de créer avec ce que l'on a. Dans l'innovation, ce ne sont pas les plans figés qui créent de la valeur, mais la capacité à apprendre en avançant, à impliquer son réseau et à s'ajuster intelligemment.

Quand on gère un projet "classique", on part d'un objectif défini, on planifie, on budgétise, on affecte des ressources. Ce modèle fonctionne très bien… quand l'environnement est stable et prévisible. Mais dans l'innovation, surtout dans les petites structures où l'incertitude est souvent maximale, ce modèle peut devenir contre-productif : trop rigide, trop lent, trop cher à corriger quand l'idée de départ s'avère mauvaise. C'est ici qu'intervient l'effectuation, une théorie issue de travaux en entrepreneuriat menés par Saras Sarasvathy à l'Université de Virginia. L'effectuation propose une logique d'action inversée par rapport à la planification traditionnelle : au lieu de partir d'un but pour mobiliser des moyens, on part des moyens disponibles pour construire un but au fur et à mesure.

Les 5 principes de l'effectuation :

1. Bird-in-Hand : je pars de mes ressources actuelles (compétences, réseau, moyens disponibles). Car si j'attends d'avoir tous les moyens pour agir, je ne commencerai jamais.

2. Affordable Loss : je m'engage à hauteur de ce que je peux perdre pour ne pas mettre mon activité en danger.

3. Crazy Quilt : je co-construis avec des partenaires engagés. J'implique des parties prenantes. Plus le nombre de parties prenantes grandit, plus cela montre la pertinence du projet.

4. Lemonade : je tire parti des surprises au lieu de les craindre. Chaque contrainte peut être tournée en avantage ou bénéfice. Il suffit de le voir sous cet angle pour passer les difficultés.

5. Pilot-in-the-Plane : je façonne le futur par mes actions. Inutile de planifier. Mes actions vont créer le chemin des opportunités. Si je planifie, je vais chercher à respecter la planification et je vais me fermer à des opportunités salvatrices.

SYNTHÈSE

Prenez une posture adaptée aux projets à au niveau des inconnues.
Les dirigeants de TPE et PME sont souvent confrontés à un dilemme : comment innover sans se mettre en risque ?

La réponse ne réside pas dans plus de plans, mais dans une posture radicalement différente :

- Stimuler l'initiative et la créativité pour sortir du cadre
- Expérimentation rapide plutôt que planification rigide.
- Valoriser les moyens actuels plutôt qu'attendre les conditions idéales.
- Construire avec son réseau plutôt que seul.
- Allez-vous entretenir avec les acteurs de l'écosystème, pas seulement le client.

Ce changement de paradigme est une nécessité pour toute entreprise qui veut rester pertinente dans un monde où le changement est la norme.

Et surtout :
Faites-vous plaisir ! Restez curieux de tout.
Chercher les opportunités dans chaque problème. (Et non l'inverse.)

POUR ALLER PLUS LOIN

Lean Startup. *Eric Ries.* Eyrolles (978-2-7440-6640-5 2008)
L'innovation Jugaad. Redevenons ingénieux ! Navi Radjou; Jaideep Prabhu, Simone Ahuja. Eyrolles (978-2-35456-096-6 2013)
The four steps to epiphanie; Steve Blank
Crossing the Chasm;

MAÎTRISER SON IMAGE DE MARQUE ET ATTIRER PLUS DE CLIENTS

Auteurs du livret : **Chloé ECHIVARD | The Digital Counsel & Dorothée GARNIER | DIGILIZ**

CONTEXTE & ENJEUX

Laissé souvent de côté, la stratégie de marque est cependant essentielle pour convaincre un client, prospect ou partenaire. Aujourd'hui, la plupart des marchés sont saturés, les produits et les services se ressemblent de plus en plus dans de nombreux secteurs d'activité.

Et même dans des secteurs moins compétitifs, le bénéfice produit/service n'est plus suffisant. Ce n'est plus seulement ce que vous proposez qui fait la différence, mais la manière dont vous êtes perçu. Une image de marque forte mais surtout cohérente et alignée avec votre mission et vos valeurs rassure, crée de la confiance et vous positionne clairement face à la concurrence. C'est ce qui permet non seulement d'attirer de nouveaux clients, mais aussi de fidéliser et de donner envie de recommander votre entreprise.

La stratégie de marque concerne toutes les entreprises, quel que soit leur secteur ou leur taille. Mais pour les TPE, l'enjeu est d'autant plus crucial : avec des ressources limitées et une visibilité parfois fragile, chaque action compte et se doit d'avoir un impact. C'est une stratégie de long terme qui pose des fondations indispensables, même si beaucoup de fondateurs ne se rendent pas compte de son importance. Une image de marque maîtrisée permet de se démarquer, de gagner en crédibilité et d'attirer plus facilement clients et partenaires, même face à des acteurs plus installés. En plus de cela, votre audience fait face à une surcharge de contenus ; les comptes qui se différencient ont une stratégie de marque forte & un Story Telling travaillé.

Constat des grands marketeurs des 20 dernières années sur la stratégie de marque :

- L'homme est un être d'émotions : et ce sont ces émotions qui guident nos décisions et actions
- Permet une meilleure mémorisation : Le récit, les émotions et l'image, grâce à la projection et l'identification permettent de mieux mémoriser
- Passage à l'action ; l'individu « ému », plus touché, se mobilise davantage

EN QUOI CONSISTE CE LEVIER DE CROISSANCE ?

Maîtriser son image de marque, c'est bien plus que créer un logo ou choisir une palette de couleurs : c'est construire un univers cohérent et reconnaissable qui reflète la singularité, les valeurs et la promesse d'une entreprise. Pour une TPE, souvent incarnée directement par son dirigeant, l'image de marque est un levier puissant de différenciation dans un marché souvent saturé et ultra-concurrentiel. Un objectif central : marquer les esprits. **Une image de marque maîtrisée va vous permettre de :**

- Clarifier le positionnement de votre entreprise ;
- Créer de la confiance et de la reconnaissance ;
- Attirer une clientèle en affinité avec vos valeurs et vos offres ;
- Faciliter la fidélisation et le bouche-à-oreille.

Elle est également un facteur de performance commerciale : une entreprise qui inspire la confiance, qui raconte une histoire cohérente et authentique, suscite plus facilement l'engagement et l'adhésion.

TROIS PILIERS ESSENTIELS

La construction d'une image de marque solide repose sur trois grands axes :

1. L'identité de marque : nom, logo, baseline, univers visuel, mais aussi ton et style de communication. C'est la carte d'identité de l'entreprise, qui doit être alignée avec son positionnement.

2. Le storytelling : raconter qui on est, pourquoi on fait ce qu'on fait, à qui on s'adresse. Le récit fondateur, les valeurs portées et les engagements sont autant d'éléments différenciants à mettre en récit de manière sincère et accessible.

3. La cohérence de communication : sur tous les supports (site web, réseaux sociaux, documents commerciaux, prises de parole), l'image de marque doit rester stable et homogène. C'est cette cohérence qui ancre durablement la perception de l'entreprise dans l'esprit de ses publics.

Ce levier est accessible à tous les types d'entreprises, y compris les plus petites. Il ne s'agit pas d'investir des budgets importants, mais de structurer sa communication autour d'un socle clair, authentique et lisible.

MÉTHODOLOGIE & BONNES PRATIQUES

Travailler son image de marque ne se résume pas à un joli logo ou un site internet. C'est un travail de fond, qui commence par une réflexion stratégique : comprendre qui vous êtes, ce que vous apportez de différent et à qui vous vous adressez. Une fois cette base posée, il s'agit de traduire ce positionnement dans tous vos points de contact : discours commercial, supports de communication, présence en ligne, réseaux sociaux… L'objectif est que votre marque parle d'une seule voix, cohérente et impactante.

Les étapes clés ou les actions incontournables à mettre en œuvre :

1. **Clarifier votre positionnement avec la plateforme de marque :** mission, valeurs, promesse, avantages différenciants.

2. **Définir votre identité visuelle et verbale :** logo, couleurs, ton de voix, messages clés, copywriting

3. **Choisir et aligner vos outils de communication :** site web, réseaux sociaux, supports commerciaux.

4. **Assurer la cohérence dans le temps :** chaque prise de parole doit renforcer votre positionnement.

Maîtriser son image de marque, c'est un processus continu, mais les bénéfices et impacts peuvent se ressentir dès les premières actions. C'est pour cela que ce n'est pas un travail de quelques heures. Il ne faut pas s'arrêter à l'identité visuelle.

ILLUSTRATION PAR UN CAS CONCRET

CONTEXTE

Une boutique indépendante d'accessoires de cuisine implantée à Lyon depuis plusieurs générations souffrait d'un déficit d'image sur les réseaux sociaux : malgré une belle offre en magasin, le trafic était en baisse, la clientèle se rajeunissait peu, et la communication manquait de régularité et de cohérence. L'image véhiculée ne reflétait ni l'expertise de l'équipe, ni le caractère unique de la boutique.

ACTION

Accompagnement des dirigeants dans une reprise en main de leur image de marque. Nous avons d'abord travaillé leur positionnement : tradition, transmission et savoir-faire. À partir de là, nous avons défini une ligne éditoriale adaptée à leur double clientèle (particuliers et professionnels), valorisé l'histoire familiale dans les contenus, et mis en lumière les nouveautés produits et les animations en magasin. Un ton plus chaleureux, des visuels plus cohérents et des thématiques incarnées (rayon pâtisserie, univers Italie, services personnalisés, etc.) ont permis de redonner une identité forte à la boutique. En parallèle, nous avons structuré leur communication via un planning éditorial et des visuels homogènes.

RÉSULTAT

En quelques mois, la boutique a vu une nette augmentation de son engagement sur Instagram, une meilleure fréquentation en boutique lors des temps forts relayés en ligne, et une reconnaissance accrue de son identité locale. Plusieurs retours clients ont souligné « le plaisir de suivre leur contenu » et « le sentiment de redécouvrir la boutique ». L'équipe a également gagné en autonomie sur sa communication, tout en s'appuyant sur un cadre clair.

POINTS DE VIGILANCE & FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

LES ERREURS FRÉQUENTES À ÉVITER

Beaucoup de TPE abordent la communication de manière spontanée, sans cadre ni cohérence. Cela peut nuire à leur crédibilité. Voici les pièges les plus courants :

- **Sous-estimer l'importance de l'image :** penser que seule la qualité de votre produit ou de votre service suffit. Or, l'image perçue conditionne souvent le premier contact avec un client.
- **Multiplier les messages contradictoires :** changer régulièrement de ton, de visuels, de slogan ou d'univers graphique peut brouiller votre positionnement.
- **Copier les concurrents :** une marque qui ressemble à toutes les autres n'est ni mémorable ni attachante.
- **Oublier la cible :** une image de marque efficace n'est pas seulement à l'image du dirigeant, mais pensée pour parler à ceux que l'entreprise veut toucher.

LES CONDITIONS QUI FAVORISENT LA RÉUSSITE

À l'inverse, plusieurs éléments sont des catalyseurs puissants de différenciation et d'attractivité :

- **Alignement entre le fond et la forme :** la marque doit refléter les valeurs réelles de l'entreprise, sa mission, sa personnalité.
- **Cohérence sur tous les supports :** chaque point de contact (site, réseaux sociaux, vitrine, devis, signature mail…) doit raconter la même histoire.
- **Régularité dans la prise de parole :** mieux vaut communiquer moins souvent mais avec constance, que de publier massivement puis disparaître.
- **Connaître sa cible :** comprendre ses attentes, ses freins, ses émotions pour créer une marque qui parle, touche et donne envie.
- Enfin, le facteur humain reste central. Une marque incarnée, qui montre les coulisses, qui raconte ses doutes et ses réussites, crée un lien durable. Ce sont les émotions qui font la différence – et elles naissent d'une image de marque bien pensée, mais surtout authentique.

POUR ALLER PLUS LOIN

- https://www.meltwater.com/fr/blog/strategie-de-marque
- 2h30 de Masterclass Marketing & Branding : https://www.youtube.com/watch?v=D0D8qAVVQMY&t=1s

OBTENIR DES FINANCEMENTS ET AIDES DISPONIBLES

Auteurs du livret : **Maxime BROUTIN | Omnivision & David ZENNARO | FIDUCIAL**

CONTEXTE & ENJEUX

Une étude publiée par BPI France au dernier trimestre est sans appel : 60 % des dirigeants ne connaissent pas les dispositifs de financement pour accompagner les investissements nécessaires face au changement climatique. Cette statistique est sans nul doute applicable à bon nombre d'autres sujets.

Face aux enjeux multiples des dirigeants de TPE (incertitude géopolitique, transition écologique, difficultés de recrutement etc). Il est indispensable de bâtir sa stratégie de croissance sur une base solide : un plan de financement adapté et au coût maîtrisé.

Utiliser le levier du financement est la piste à privilégier pour financer la croissance en préservant la trésorerie. Aujourd'hui, toute entreprise, quelle que soit sa taille, sa maturité ou son secteur, peut prétendre à des dispositifs pour financer sa croissance et vous permettre de pouvoir recruter, investir dans un nouvel outil de production ou projet d'agrandissement, tout en maîtrisant votre trésorerie.

L'accès à ces dispositifs s'est simplifié ces dernières années. On retrouve les offres BPI France, les Régions, CCI, ou encore les fonds européens pour ce qui est des financements publics. Constat identique dans le secteur privé avec la diversification des offres, l'innovation des plateformes participatives, la création des fonds régionaux ou des néo-banques qui sont autant d'atouts pour servir les TPE.

EN QUOI CONSISTE CE LEVIER DE CROISSANCE ?

Dans un contexte de croissance, les aides et les financements regroupent l'ensemble des dispositifs – publics ou privés – permettant d'obtenir des ressources financières ou des garanties pour mener à bien un projet stratégique.

On remarque que les dirigeants de TPE/PME, trop souvent, cherchent à mettre en place des solutions seulement une fois que les difficultés apparaissent. Principal frein au développement après les ventes, les problématiques de trésorerie pourraient souvent être traitées en amont.

Le recours au financement peut répondre à d'autres besoins qui auront un impact sur la trésorerie disponible : l'investissement, l'innovation, le financement de BFR, la transition écologique ou encore le recrutement.

La réussite réside aussi dans la recherche du bon financement :

- **Les financements dits de fonctionnement**. Ils couvrent les besoins de trésorerie et peuvent permettre de pallier un décalage de paiement fournisseur/client. On retrouve en général les découverts bancaires, l'affacturage, les avances remboursables et les prêts à court terme de trésorerie.

- **Les crédits d'investissement ou de fonds de roulement** permettent de financer un projet ou d'acheter du matériel. On aura recours au crédit bancaire, au crédit-bail ou leasing, à des prêts spécifiques BPI/Région, ou encore des prêts participatifs.

- **Les aides, subventions et garanties publiques.** Elles permettent de réduire les coûts d'un projet et/ou de donner des garanties à des établissements privés. Les subventions régionales ou nationales sont distribuées sur des critères objectifs de secteur d'activité, de localisation, de maturité de l'entreprise. Ces dispositifs ne sont pas pérennes et sont réévalués lors des lois de finances. Il est donc essentiel de ne pas en être dépendant à 100% de ces aides.

- Enfin, **les financements en fonds propres**. Ils regroupent les apports effectués par les associés à long terme ou par de nouveaux investisseurs pour renforcer la structure financière de l'entreprise. Il peut s'agir d'augmentation de capital, d'entrée d'un investisseur minoritaire de fonds ou de Business Angels.

Ces différents dispositifs (non exhaustifs) ne sont pas exclusifs. Il est essentiel de construire un plan de financement en fonction de la stratégie de développement et de choisir le mix le plus pertinent pour répondre à vos besoins.

MÉTHODOLOGIE & BONNES PRATIQUES

IDENTIFIER LES BESOINS DE L'ENTREPRISE

Passage obligatoire pour définir le besoin de financement, il vous faudra répondre à la question : quelles sont les dépenses prévues sur les prochains 6 mois, 12 mois, 24 mois pour atteindre les objectifs de mon plan de développement. L'objectif est de lister les mesures et de les catégoriser par nature. Investissement immobilier, achat de matériel, recrutement, stock, etc.

Cette étape est aussi l'occasion, si vous ne l'avez pas déjà fait, de construire un budget prévisionnel matérialisant les objectifs et les ressources nécessaires.

RECHERCHER ET SÉLECTIONNER DES DISPOSITIFS ADAPTÉS

Parmi l'ensemble des dispositifs existants, il vous faudra faire le tri. Quels sont ceux dont vous pouvez bénéficier ? Quels sont ceux adaptés à vos besoins ? Certains établissements, surtout publics, ont des offres régionales spécifiques ou qui dépendront du secteur d'activité.

Un accompagnement peut s'avérer décisif dans cette phase. La connaissance du niveau d'utilisation de telle ou telle enveloppe de subvention ou du niveau d'atteinte des objectifs de certaines banques est souvent synonyme d'un gain de temps précieux.
En plus des banques traditionnelles, vous trouverez d'autres pistes de recherche à la fin de ce document.

CONSTRUIRE VOTRE DOSSIER DE FINANCEMENT

Un dossier bien construit est un avantage de poids. Il doit traduire la stratégie de l'entreprise en s'appuyant sur un résumé clair de la situation et une présentation structurée des enjeux à relever qui font l'objet de la demande.

Quelques incontournables pour un dossier réussi :

- Présentation de l'entreprise et du marché,
- Business plan et plan de trésorerie (2 à 5 ans selon les projets en général),
- Organigramme et présentation des personnes clés.

LES BONNES PRATIQUES POUR METTRE TOUTES LES CHANCES DE VOTRE CÔTÉ

Se lancer dans un projet de financement ou de demande d'aide demande **du temps** pour suivre le processus, répondre aux questions, relancer le cas échéant.

Les délais d'instruction sont longs, **anticipez**. La construction du dossier elle-même réclame également une disponibilité qu'il ne faut pas négliger. Les questions de financement ne devraient jamais être traitées comme des urgences. **Les partenaires financiers ne sont pas des pompiers,** ils vous accompagnent dans la durée.

Présentez un **plan optimiste mais réaliste** vous permettra de conserver un matelas de sécurité lors de la détermination de la capacité de remboursement. Il ne faudrait pas mettre en difficulté la société au premier à-coup du côté des ventes en ayant vendu un BP trop agressif...
Priorisez en fonction de la chronologie des événements. Vous aurez perdu votre temps, par exemple, si vous avez obtenu le financement des nouvelles machines-outils, si vous n'avez toujours pas les fonds pour agrandir votre usine.

Dotez-vous d'un **outil de pilotage efficace** pour suivre la performance de votre entreprise :

- Un reporting qui découle du business plan prévisionnel utilisé pour le financement
- Un plan de trésorerie

Ces outils permettront de **communiquer** les données chiffrées des avancées du projet en interne comme en externe. Ils doivent également permettre de détecter des aléas et de réagir en conséquence avant qu'il ne soit trop tard.

Entourez-vous. Sollicitez des professionnels qui pourront vous accompagner comme les sociétés spécialisées en recherche de financements, des courtiers, la CCI, les experts CPME comme des DAF à temps partagé, etc. Un regard extérieur vous permettra de prendre le recul nécessaire sur la stratégie à mener.

ILLUSTRATION PAR UN CAS CONCRET

Martin revend des voitures de collection haut de gamme via un site internet. Il utilise des lignes court terme pour financer son stock qu'il importe de l'étranger. Toute sa trésorerie passe dans les remboursements et il n'arrive pas à avoir en stock toute la profondeur de gamme nécessaire à son développement.

La survie de l'entreprise dépend donc de sa capacité à vendre son stock avant la date de remboursement de la ligne. Il n'a aucune marge de manœuvre pour améliorer son processus d'achats.

En conséquence, il est obligé de consentir de grosses remises pour écouler un maximum de voitures et rembourser ses emprunts à temps.
Action : montage d'un dossier de financement et demande de 1,5m€ en s'appuyant sur un BP et un prévisionnel de trésorerie, un carnet d'ordre prévisionnel chez le fournisseur principal, un organigramme qui s'étoffe avec des embauches justifiées.

RÉSULTATS

Un prêt de 1,5m€ sur 7 ans avec 12 mois de franchise de remboursement souscrit auprès de BPI et sa banque historique.
Une amélioration du résultat :

- Un financement qui lui coûte moins cher,
- La fin des promos intempestives.

Des échéances bancaires fixes qui ne grignotent pas toute la trésorerie disponible.
Un entrepreneur plus serein.

POINTS DE VIGILANCE & FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Un dossier doit répondre à une demande précise ou s'inscrire dans une logique globale. Les demandes à répétitions, décorrélées les unes des autres, sont très mal perçues. Les démarches lancées dans l'urgence, parfois même après le démarrage du projet aboutissent rarement, ou à des conditions financières dégradées

De même, trop d'imprécision sur l'analyse des données financières, la stratégie commerciale, ou dans la description de l'ambition à long terme traduit un manque de pilotage et de vision de la part du dirigeant.

La préparation en amont reste le principal atout pour une demande réussie. Il faut constituer un dossier clair et solide. Un prévisionnel à 3 ans, dans lequel on identifie clairement les jalons opérationnels, les besoins de financement et ce même pour des TPE, est essentiel. Ce travail en interne permet de valider les ambitions et les hypothèses sous-jacentes.
L'anticipation réside aussi dans la structuration de la société autour du projet. Par exemple, éviter d'investir dans la R&D sans avoir anticipé les besoins de la force commerciale.

Enfin, il faut aussi s'outiller pour assurer le bon suivi du financement. La mise en place de financement nécessite de consacrer du temps avec les prêteurs, même après la signature. Il faut également être prêt à répondre aux demandes contractuelles : transmission régulière d'information financière, reporting, communication des résultats commerciaux, etc.

POUR ALLER PLUS LOIN

Mobiliser les financements et aides disponibles, en particulier dans un contexte de développement, est un facteur-clé de réussite. Ce levier est à la portée des TPE, à condition d'y consacrer du temps, de s'informer et de s'entourer.

N'hésitez pas à questionner :

- Vos banques historiques,
- Votre expert-comptable,
- Un DAF à temps partagé pour un accompagnement à la carte.

Et à vous renseigner auprès des ressources suivantes avant d'aller plus loin :

- Aides-entreprises.fr : annuaire national des aides publiques,
- BPI France : simulateurs, prêts et subventions,
- France Num : aides à la digitalisation,
- CCI Business Builder : outil pour construire son plan d'affaires.

OPTIMISER SA STRATÉGIE COMMERCIALE

Auteurs du livret : **Franck PAGNY | Vivement lundi**
Julien DEREUMAUX | Pilot'in

CONTEXTE & ENJEUX

Dans une TPE, la croissance ne peut pas être le fruit du hasard. Elle repose sur un pilotage rigoureux des activités commerciales et une vision claire des objectifs. Le levier commercial est d'autant plus crucial que les ressources – humaines, financières, temporelles – sont limitées. Il ne s'agit pas simplement de "faire plus de chiffre", mais d'améliorer sa marge, de stabiliser son activité, de prévoir et prioriser.
La stratégie commerciale concerne toutes les TPE, quel que soit leur secteur : services, artisanat, industrie ou commerce. Elle est d'autant plus utile pour les entreprises qui reposent sur un dirigeant "homme-orchestre" ou une petite équipe commerciale peu outillée.

Selon l'INSEE, en 2023, près de 90 % des TPE n'ont pas d'employé dédié à la fonction commerciale. Or, sans une démarche structurée, la prospection s'essouffle, les relances commerciales se perdent et les efforts se dispersent. La récurrence des ventes et la satisfaction client en pâtissent.

Dans un contexte où les cycles de décision s'allongent et où les canaux de communication se multiplient, disposer d'une stratégie commerciale efficiente devient un facteur clé de survie, de différenciation et donc de croissance.

EN QUOI CONSISTE CE LEVIER DE CROISSANCE ?

La stratégie commerciale ne se résume pas à "faire des ventes". C'est une feuille de route claire qui répond à trois questions : pourquoi, combien, comment ? Pourquoi voulons-nous croître (vision, raison d'être) ? Combien visons-nous (CA, marge, objectifs par client ou segment) ? Et comment allons-nous le faire (actions, moyens, planification) ?

Ses objectifs :

- Prioriser les efforts commerciaux,
- Identifier les clients à fort potentiel,
- Clarifier les offres et messages clés,
- Optimiser le temps et les ressources,
- Accroître la prévisibilité et le taux de conversion.

Elle repose sur 4 piliers :

1. La définition de sa cible et de ses offres,
2. Le choix des canaux d'acquisition et de fidélisation,
3. La planification des actions commerciales,
4. Le suivi régulier des indicateurs de performance.

C'est cette structuration qui permet de transformer une démarche opportuniste en une vraie stratégie de croissance.

MÉTHODOLOGIE & BONNES PRATIQUES

1ère étape : Clarifier la cible et les offres
La première erreur des TPE est de vouloir vendre à tout le monde. Une stratégie commerciale efficace commence par la clarté : à qui s'adresse-t-on ? Que leur propose-t-on ? Avec quelle promesse de valeur ? Construire une fiche persona, revoir ses offres (coeur de business, différenciantes, d'appel), identifier ce qui fait sa valeur ajoutée.

Il sera donc important de travailler en amont les éléments suivants : raison d'être, valeurs, positionnement, facteurs différenciants, cibles (personas), offre. Ce sera le socle de la stratégie d'entreprise. Puis de les décliner pour sa stratégie commerciale.

2ème étape : Choisir les bons canaux
Réseaux sociaux (BtoB avec LinkedIn et Youtube, BtoC avec Instagram, TikTok, Facebook, Youtube…), mailing, affichages, e-mailing, bouche-à-oreille, phoning, salons, revendeurs... L'enjeu n'est pas d'être partout mais là où sont ses clients. Une stratégie multicanale, bien calibrée et réaliste en temps, est plus efficace qu'un activisme dispersé.

3ème étape : Organiser et ritualiser l'action
Un bon plan d'action est simple et suivi. Fréquence, responsabilités, contenus : tout doit être planifié.
Instaurer des rituels (phoning le mardi, ajouts de contacts sur LinkedIn le jeudi, bilan le vendredi) peut renforcer la discipline commerciale.

4ème étape : Suivre, ajuster, apprendre
Sans mesure, pas de progrès. Il est essentiel d'avoir un tableau de bord commercial, même simple. Trois indicateurs par canal suffisent pour apprendre et ajuster (RDV, devis, taux de transformation).

BONNES PRATIQUES À RETENIR

- Trouver sa cible sur les bons canaux et mettre en place une prospection active (démarchage par téléphone ou sur LinkedIn) ou passive (inbound marketing avec une belle visibilité en ligne et des contenus à télécharger sur son site),
- Créer et enrichir un portefeuille de prospects qualifiés,
- Utiliser un outil de CRM, même simple (Excel, Trello, Airtable, Monday, HubSpot ou Brevo ont une version gratuite), pour garder le contact avec ses prospects,
- Transformer son prospect en client, puis livrer un produit ou un service de qualité, assurer un bon SAV,
- Mettre en place des offres de cross-sell ou upsell,
- S'appuyer sur ses clients satisfaits comme ambassadeurs.

BONNES LES ÉCUEILS À ÉVITER

- Ne pas décider de sa stratégie, être réactif au lieu d'être stratège,
- Chercher à tout vendre à tout le monde, être trop opportuniste,
- Oublier de suivre les actions et de tirer des enseignements,
- Ne pas mettre en place de tableau de bord,
- Ne pas assurer une prestation satisfaisante,
- Se concentrer uniquement sur les prospects et pas sur les clients actuels.

ILLUSTRATION PAR UN CAS CONCRET

LE VIRAGE D'UN ARTISAN DU BÂTIMENT :

Contexte
Une petite entreprise de 4 salariés dans le bâtiment, spécialisée dans la rénovation. Le dirigeant, très technique, gère tout et n'a pas le temps de prospecter. Les commandes stagnent.

Action
Après un diagnostic commercial, il décide de se concentrer sur les chantiers à forte marge. Il clarifie ses offres, réalise une fiche de ses clients cibles, met en place une campagne de phoning ciblée, et réactive ses anciens clients avec un pack "entretien annuel". Un tableau Excel suit les RDV et devis chaque semaine.

Résultat
En 6 mois, le chiffre d'affaires progresse de 18 %, avec une marge en hausse de 6 points. Le dirigeant délègue désormais une partie des relances.

LA MUE D'UNE TPE DE SERVICES :

Contexte
Une petite agence de communication digitale de 8 personnes, très compétente techniquement mais peu visible commercialement. Le dirigeant centralise tout, et répond surtout aux appels entrants. Il fonctionne beaucoup par réseau. Il souhaite diversifier ses clients et augmenter la récurrence des missions. Mais il doit surtout accepter de lâcher prise sur certaines de ses activités. Et faire confiance à son équipe !

Action
Accompagné d'un consultant, il formalise ses offres sous forme de packs clairs et différenciés (site vitrine, gestion des réseaux sociaux, animation de campagnes). Il délègue beaucoup plus et travaille avec son équipe sur un argumentaire simple autour du ROI pour ses clients. Il met en place une stratégie LinkedIn ciblée. Il confie la réalisation des publications hebdomadaires, et envoie une newsletter mensuelle. Il relance avec son commercial les anciens prospects avec une offre d'audit gratuit.

Résultat
En 4 mois, 5 nouveaux clients signés, dont 3 avec des abonnements mensuels. La visibilité de la marque progresse, les prises de contacts sont plus qualifiées, et le dirigeant se dit plus confiant dans ses actions commerciales. Ses collaborateurs apprécient la confiance accordée.

POINTS DE VIGILANCE & FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Erreurs à éviter :

- Cibler trop large : « tout le monde » n'est pas une cible,
- Ne pas planifier ni suivre les actions,
- Oublier de capitaliser sur ses clients existants.

Clés de succès :

- Simplicité et régularité des actions,
- Suivi rigoureux des indicateurs,
- Alignement entre cible, offre et canal,
- Savoir dire non à certaines sollicitations hors cœur de cible.

POUR ALLER PLUS LOIN

Outils gratuits :

- CRM Hubspot, avec version gratuite : https://www.hubspot.fr/products/crm
- Brevo : https://www.brevo.com/fr/crm-en-ligne/
- Notion : https://www.notion.com/fr/templates/category/crm
- Airtable : https://www.airtable.com/templates/sales-and-crm
- Monday CRM : https://monday.com/lang/fr/use-cases/sales-crm
- Template de CRM sur Excel : https://www.hubspot.com/business-templates/customer-relationship-management

Sites d'informations :

- https://lemarketeurfrancais.com/blog/
- https://www.marketing-management.io/blog/developpement-commercial

Livres :

- Vendre - Jordan Belfort, le loup de Wall Street,
- Influence et persuasion - Robert B. Cialdini,
- Predictable Revenue - Aaron Ross.

Prestataires :

- Pour mettre en place son CRM, son site web et se former : https://www.pilot-in.com/
- Pour développer la performance par le plaisir au travail : https://www.vivementlundi.com/

RENFORCER LA FIDELISATION ET AMELIORER L'EXPERIENCE CLIENT

Auteurs du livret : **Fabienne LE SCORNEC | FIDUCIAL**
& Florent TESTUD | Rise Up Développement

CONTEXTE & ENJEUX

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, où chaque client compte, les TPE doivent redoubler d'efforts pour se différencier. Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'action commerciale est au cœur de sa stratégie de développement. L'acquisition de nouveaux clients et la fidélisation des clients existants sont les 2 piliers de l'action commerciale.

Se pose alors la question de l'intensité entre les actions de prospection et les actions de fidélisation. Et la première étape vers la réussite commerciale passe par un équilibrage judicieux entre fidélisation et prospection au regard du contexte de l'entreprise.

Les études montrent que la conquête de nouveaux clients coûte en moyenne 5 à 7 fois plus cher que la fidélisation d'un client existant.

Pourtant, nombre de petites entreprises négligent encore le potentiel immense de la fidélisation, que ce soit à l'aide des programmes de fidélité, du recueil structuré des avis clients ou tout simplement par la qualité de l'expérience client.

En effet, l'attachement « émotionnel » à la marque repose sur une expérience client de qualité tout au long du parcours client. Cette expérience client peut aller bien au-delà de la qualité du service rendu. Certaines sociétés, comme la marque de cosmétique RESPIRE, ont véritablement développé l'entreprise à partir de la constitution d'une communauté de clients associés à la co-construction des produits commercialisés. Ce sont aujourd'hui les véritables ambassadeurs et promoteurs de la marque.

Ces leviers ne sont plus réservés aux grandes enseignes. Bien au contraire, ils deviennent aujourd'hui essentiels pour les structures de petite taille, tous secteurs confondus (commerce de proximité, artisanat, services, restauration, industrie etc.). En misant sur la personnalisation, la proximité et l'écoute, les TPE peuvent créer une relation durable avec leurs clients et générer une croissance organique à moindre coût.

Les données parlent d'elles-mêmes : selon une étude, une augmentation de 5 % du taux de fidélisation peut générer jusqu'à 25 % de bénéfices supplémentaires. Par ailleurs, un client fidèle dépense en moyenne 67 % de plus qu'un nouveau client. Ces chiffres soulignent combien la fidélité n'est pas qu'une question de satisfaction : c'est un véritable moteur de rentabilité.

- **À retenir**

Un programme de fidélité ne vise pas seulement à « récompenser » un client fidèle : il constitue un outil stratégique pour collecter des données de consommation, comprendre les habitudes, susciter de nouveaux besoins, et in fine, augmenter la fréquence de visite et le panier moyen.
Un aspect très répandu de la relation client/fournisseur : le client ne connaît de votre gamme que les produits ou services qu'il vous achète et "oublie" que vous proposez tout le reste.

EN QUOI CONSISTENT LES LEVIERS « PROGRAMME DE FIDELITÉ » ET « RECUEIL DES AVIS CLIENTS » ?

Les programmes de fidélité et le recueil des avis clients sont deux piliers complémentaires d'une stratégie d'expérience client efficace.
Le premier incite à revenir ; le second permet de s'améliorer en continu.

Un programme de fidélité est un dispositif qui valorise les achats répétés ou les interactions positives. Il peut prendre la forme d'une carte de points, d'avantages exclusifs, ou de récompenses personnalisées. Son but est clair : encourager le client à revenir, en créant une relation de confiance et de reconnaissance.

Mais au-delà des récompenses, la véritable valeur du programme réside dans la connaissance client qu'il permet d'acquérir : coordonnées, fréquence d'achat, produits préférés… En contrepartie d'avantages, le client accepte implicitement de vous donner des informations précieuses qui permettront de mieux le servir et de le fidéliser intelligemment.

Il ne faut donc pas uniquement cibler les "meilleurs" clients, mais également les clients plus volatils. L'objectif est d'augmenter le taux de pénétration du programme, idéalement au-delà de 50 %, pour éviter de ne récompenser que ceux qui achèteraient de toute façon.

Le recueil d'avis clients, quant à lui, consiste à capter la voix du client de manière régulière et structurée, afin de comprendre ses attentes, ses irritants et ses suggestions. Il peut s'agir de simples échanges en magasin, de questionnaires courts, de commentaires laissés en ligne ou de rappels téléphoniques post-achat.

Ces deux leviers poursuivent des objectifs communs : améliorer la satisfaction, détecter les points de friction, et construire une relation client durable. Ensemble, ils permettent d'ajuster l'offre, affiner le service et renforcer la proximité, des qualités clés pour les TPE qui misent sur la relation humaine.

MÉTHODOLOGIE & BONNES PRATIQUES

Pour mettre en place un programme de fidélité efficace, la simplicité doit primer. Inutile de concevoir une usine à gaz digitale si vos clients sont majoritairement physiques : une carte tampon papier peut suffire. L'essentiel est de créer une logique de récompense claire et motivante.

Mais surtout, **soyez stratégique dans la conception du programme** : chaque inscription doit s'accompagner d'une collecte de données (coordonnées, préférences). Ce contrat tacite entre vous et le client doit être exploité dans le respect de la RGPD (opt-in, droit à l'oubli, consentement clair).

Pour le recueil des avis clients, il s'agit d'instaurer des rituels simples mais constants. Utilisez tous les points de contact : en caisse, sur les factures, dans vos emails… Et facilitez l'expression des avis : QR code vers Google My Business, formulaire rapide, mini-enquête, etc.

Étapes clés à mettre en œuvre :

- Définir votre objectif principal : augmenter le panier moyen ? faire revenir les clients plus souvent ?
- Choisir un format adapté : digital (SMS, emailing, wallet), physique (carte, tickets), ou hybride.
- Créer un canal de collecte structuré : par exemple, via un QR code vers votre fiche GMB (avis client), placé en caisse, en pied d'email ou sur vos factures.
- Écouter activement : chaque retour compte.
- Mesurer l'impact de vos actions : par exemple en testant une campagne auprès d'un groupe témoin.

Bonnes pratiques à adopter :

- Récompenser aussi la fidélité "invisible" (ex. : bouche-à-oreille, recommandation).
- Personnaliser autant que possible.
- Créer un calendrier d'événements récurrents (fêtes, anniversaires clients…) pour animer votre relation.
- Traiter rapidement les retours : un client entendu est un client reconquis.
- Toujours répondre aux avis négatifs avec bienveillance (l'objectif n'est pas d'avoir raison, mais de garder le client).

ILLUSTRATION PAR UN CAS CONCRET

CONTEXTE

Julie tient une petite boutique de cosmétiques naturels en centre-ville. Malgré une clientèle régulière, elle constate une stagnation de ses ventes et un taux de retour client en baisse.

ACTION

Elle met en place une carte de fidélité simple (1 tampon par achat, 10 tampons = un soin offert) et ajoute un QR code vers son profil Google My Business en caisse pour recueillir les avis. Elle lit les commentaires clients et ajuste ses pratiques (horaires d'ouverture, échantillons, conseils). Elle veille aussi à envoyer un email de bienvenue avec les CGU et un lien de gestion du consentement, pour être conforme à la RGPD.

RÉSULTAT

En moins de six mois, le taux de réachat augmente de 18 %. Les clientes se sentent écoutées, valorisées et recommandent la boutique. Julie adapte désormais son offre en fonction des retours, et fidélise sans effort supplémentaire tout en construisant une base de données client exploitable pour ses futures opérations marketing.

POINTS DE VIGILANCE & FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Écueils fréquents :

- Un programme trop complexe ou trop flou,
- Récompenser sans mesurer le retour,
- Ne pas exploiter les données collectées,
- Ignorer les obligations réglementaires (RGPD).

Facteurs clés de succès :

- Régularité et cohérence,
- Personnalisation des offres,
- Réactivité face aux retours,
- Respect du cadre légal (consentement, confidentialité),
- Mesure d'impact via A/B tests ou analyse de performance.

POUR ALLER PLUS LOIN

Livre : "La fidélisation client" – Thierry Spencer (Dunod)

Outils :

- Ma Carte Fid' : solution simple et efficace pour TPE
- QR code Google My Business : pour collecter les avis facilement · Site : www.clientology.fr – Conseils pour la relation client

VALORISER L'HUMAIN

Auteurs du livret **: Virginie CARTIER | UCLy & Nathalie TESSIER | UCLy ESDES**

CONTEXTE & ENJEUX

Une enquête récente (IFOP Fiducial 2024) mentionne que 10 % des dirigeants des TPE de moins de 10 salariés déclarent une intention d'embauche ; ce taux passe à 41 % pour les TPE entre 10 et 19 salariés. Les secteurs les plus concernés par le recrutement sont : hôtellerie-restauration/ BTP/ Services aux particuliers.

L'enquête 2022 de la CPME[3] indique que 24 % des dirigeants interrogés sont confrontés à un turn-over important en lien avec un souhait des salariés de : (i) se consacrer à autre chose que leur vie professionnelle (53 %), (ii) changer de secteur d'activité (51 %), (iii) travailler chez un concurrent plus offrant (30 %), (iv) créer sa propre activité (16 %). Tous les types de secteurs d'activité sont concernés toutefois certains sont davantage préoccupés par ces départs non maîtrisés en raison d'une pénurie de main d'œuvre.

Enfin, l'étude Malakoff Humanis 2025[4] fait apparaître que 44 % des employeurs estiment qu'au moins une personne dans leur entreprise est actuellement en situation vulnérable en lien avec son activité professionnelle. Près de 7 employeurs sur 10 ont identifié un collaborateur ayant des fragilités personnelles.

Ces chiffres montrent bien que la gestion des ressources humaines dans les TPE est un sujet de préoccupation majeure pour les dirigeants. Ils doivent non seulement répondre aux problématiques juridiques et comptables afin de se mettre en conformité avec les règles des conventions collectives. Mais leur positionnement exige également d'assurer les aspects de gestion de la relation de travail au quotidien. Le processus allant du recrutement à la valorisation des talents, en passant par l'évaluation, la formation, l'accompagnement, le maintien des compétences et la fidélisation, peut être difficile à assurer. Les dirigeants de petites entreprises sont malheureusement souvent démunis et sans un appui d'expert pour traiter ces problématiques.

Dans le cas des TPE, les missions RH de gestion des contrats et de la paie peuvent être portées par le dirigeant, par l'assistante de direction ou le référent qualité en étroite collaboration avec l'expert-comptable. En parallèle, le recrutement des talents, le développement des compétences, la valorisation des collaborateurs et l'accompagnement au quotidien des salariés est plus difficile compte tenu des appétences managériales et surtout de la disponibilité du dirigeant. Les décisions peuvent se prendre de façon spontanée, intuitive par manque de temps. Généralement, la formation se fait sur le tas avec les ressources disponibles ; les pratiques de management (entretien professionnel, fiche de fonction, process d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs) sont rarement formalisées. Les démarches de responsabilité et d'engagement social et environnemental ne sont pas toujours structurées.

---

[3] Enquête menée entre le 16 juin et le 12 juillet 2022 effectuée auprès de 2 300 dirigeants de TPE-PME et disponible sur https://www.cpme.fr/publications/enquetes/economie/linflation-frappe-de-plein-fouet-les-pme-avec-des-difficultes-de-recrutement-et-un-turn-over-sans-precedent.

[4] Etude Malakoff Humanis d'avril 2025 disponible sur https://www.malakoffhumanis.com/s-informer/sante/vulnerabilite-des-salaries-quel-role-pour-l-entreprise/.

Pourtant valoriser l'humain dans les TPE demeure un enjeu stratégique pour les dirigeants afin de garantir la pérennité de l'entreprise, sa performance et son positionnement sur le territoire.

EN QUOI CONSISTE CE LEVIER DE CROISSANCE ?

Que signifie « valoriser l'humain ou le capital humain » ? Cette expression fait référence à l'ensemble des pratiques managériales et démarches mises en place pour accompagner, reconnaître, maintenir et développer les compétences, fidéliser les talents et optimiser le potentiel des collaborateurs.

Dans ce livre blanc, nous avons choisi de développer quatre grands leviers :

- **Levier 1** : Identifier et attirer les talents adaptés à vos ambitions.
- **Levier 2 :** Accompagner les collaborateurs tout au long de leur activité.
- **Levier 3 :** Favoriser la qualité de vie et le bien-être au travail.
- **Levier 4 :** Faciliter la communication en interne.

Le premier axe, identifier et attirer les talents adaptés à vos ambitions, est en lien avec le recrutement, première étape de la vie professionnelle du collaborateur, mais aussi avec la fidélisation. En effet, dans un marché du travail tendu, attirer et retenir les talents est une préoccupation majeure qui permet de maintenir les compétences voire de les enrichir. Les TPE sont toujours à la recherche de stratégies pour se démarquer et fidéliser leurs équipes.

Le deuxième axe concerne l'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle. Le développement des compétences et la formation à de nouvelles connaissances permettent une adaptation aux évolutions du marché et aux transformations actuelles (numériques, écologiques, sociologiques). Cet élément est crucial pour la pérennisation de l'entreprise.

De plus en plus, les dirigeants reconnaissent l'importance de la qualité et du bien-être au travail pour l'engagement et la performance au sein de l'entreprise. Les sujets comme l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, la santé mentale, la prévention des risques et l'organisation du travail sont importants. La gestion des équipes à distance ou en mode hybride est un enjeu majeur pour maintenir la cohésion et la productivité et répondre aux demandes croissantes de futures recrues ou de collaborateurs, notamment ceux de la génération des Millenials. Enfin, la prise en compte de la vulnérabilité des salariés est un point clé dans la construction du collectif et l'efficacité de l'entreprise.

Le dernier axe concerne la fluidité de la communication en interne afin de renforcer la culture d'entreprise en partageant ses valeurs, sa mission et sa vision. Il s'agit aussi de fédérer et donner envie de participer à l'effort collectif. Cela permet également d'éviter les malentendus et donc les sources de conflits latents ou ouverts. En conclusion, la communication est un bon levier pour accompagner au changement dans des périodes d'adaptation.

MÉTHODOLOGIE & BONNES PRATIQUES

Dans ce paragraphe, nous allons présenter différentes étapes clés ou actions à mettre en œuvre pour activer les quatre leviers que nous avons identifiés.

Tout d'abord, activer le levier 1, Identifier et attirer les talents adaptés à vos ambitions, peut passer par la structuration du processus de recrutement. Il se déroule en plusieurs étapes. Tout d'abord, la définition du profil recherché est indispensable en amont de la publication de l'offre d'emploi. Elle servira à l'établissement de la fiche de poste et évitera toute ambiguïté, qui pourrait générer des incompréhensions ou une mission mal réalisée, et donc une intégration compliquée. Après diffusion de l'offre, la sélection des candidats doit se réaliser en utilisant des grilles d'analyse critiques pour comparer les talents. La vérification après contacts des personnes référentes du candidat ou de la candidate permettra d'éviter quelques difficultés et de conforter la prise de décision, qu'elle soit positive ou négative. Enfin, après acceptation de l'offre d'embauche, le nouveau salarié devra être accueilli et formé, étape indispensable à une bonne intégration. Il est important de répondre aux candidats qui n'ont pas été choisis ; cela fait partie de la mise en valeur de la marque employeur. Le bilan social individuel (BSI) est un document synthétique mais facultatif qui détaille les différents éléments de rémunération et avantages sociaux. Son intérêt est de permettre au collaborateur d'avoir de la visibilité sur sa rémunération, ses périphériques et plus généralement sur la politique sociale de l'entreprise. Le BSI est un bon moyen de reconnaître la valeur du salarié, voire de détecter des pistes de reconnaissance supplémentaires ou des déséquilibres.

L'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur activité (levier 2), commence par l'intégration du nouvel embauché. La communication en amont de son arrivée est importante. L'accueil doit être organisé avec les différentes parties prenantes, et selon un processus qui peut s'appuyer sur un livret éponyme. Un programme de formation aux technologies utilisées, aux outils informatiques, aux processus de fabrication (…) permettra, à terme, de gagner du temps lors de la prise de poste. La désignation d'un référent ou d'un mentor peut également fluidifier les rapports et aider le nouvel arrivant à s'intégrer plus rapidement et monter plus vite en puissance sur sa mission. Il peut également permettre de faire émerger d'éventuelles difficultés. Le dirigeant pourra, ainsi, réagir vite pour corriger les incompréhensions. Par ailleurs, la mise en place d'un processus simple et régulier des entretiens d'évaluation permet de suivre l'activité du collaborateur, ses performances et sa motivation. C'est l'occasion pour chacun d'entendre les problèmes et les difficultés à résoudre.

Concernant les entretiens (cf. article L6315-1 du code du travail), leur formalisation est une pratique vertueuse qui permet de suivre la montée en compétences des collaborateurs. À cette occasion, une réflexion sur la formation professionnelle est essentielle afin d'accompagner chaque salarié tout au long de sa carrière. Les feed-backs réguliers et bienveillants permettent de progresser régulièrement en alimentant la boucle d'amélioration continue. En fonction des capacités des collaborateurs, une flexibilité des missions peut être source de progrès individuels mais aussi de progression de la performance de l'entreprise. La formation pour maintenir et / ou acquérir des compétences est indispensable dans un monde économique en mouvement permanent. Enfin, en amont du départ d'un collaborateur, il est nécessaire de prévoir la transmission du savoir à un ou plusieurs salariés, avec un temps dédié : un éventuel binôme peut prendre la forme de mentorat.

Il est possible de favoriser la qualité de vie et le bien-être au travail (levier 3) grâce à plusieurs actions autour de la Santé mentale du collaborateur : (i) Session de sensibilisation à la gestion du stress, à l'organisation dans le travail, à la gestion des émotions, (ii) Accès à des ressources de soutien psychologique pour aider les employés qui en auraient besoin. Il est également intéressant de réfléchir à la flexibilité du temps de travail en fonction de l'activité : (i)Télétravail, (ii)Semaine de 4 jours ou 5 jours, (iii) Annualisation du travail (...). L'aménagement de l'espace de travail, avec la création de lieux lumineux, accueillants et avec la multiplicité des types d'espaces : collaboratifs, conviviaux, espaces verts, donnent également un nouvel essor à l'équipe. Enfin, la culture de la reconnaissance par une communication large, par une récompense financière ou par des avantages périphériques (mutuelle, tickets restaurant...) est toujours très appréciée.

La communication en interne (levier 4) peut être facilitée par le biais de plusieurs types de communication. La communication institutionnelle descendante, la communication managériale (orientations et perspectives stratégiques), les échanges entre collaborateurs formels (managers, salariés, dirigeants), et la remontée d'informations (enquêtes, et moments d'échanges privilégiés informels). Ces échanges sont l'opportunité de détecter les signaux faibles ; leur prise en compte permettra, dans de nombreux cas, d'éviter les problèmes ultérieurs. Les échanges, en particulier sur les erreurs commises, ne doivent pas donner lieu à des sanctions mais plutôt à une prise en compte pour faire évoluer l'organisation, mieux formaliser certains processus, les adapter tout en maintenant l'agilité de l'entreprise.

Ressource : témoignage d'une PME ayant réfléchi sur le management de l'erreur https://youtu.be/sZgOeu1Uu0E

ILLUSTRATION PAR UN CAS CONCRET

Une rapide enquête auprès des TPE de la région AURA a révélé trois préoccupations majeures : le recrutement de nouveaux talents, la fidélisation des salariés pour limiter le turn-over et l'importance de donner du sens au travail tout en impliquant les salariés dans la stratégie de l'organisation. Les leviers partagés dans ce livre blanc soulignent l'importance cruciale de la capacité du dirigeant à établir une vision d'avenir ambitieuse et à la communiquer à ses collaborateurs. En se rassemblant autour d'un projet commun, les collaborateurs pourront ainsi s'engager pleinement et dépasser la perception du travail quotidien. Cela favorise une implication marquée par la solidarité et la fierté, tout en renforçant leur capacité à atteindre voire dépasser les objectifs attendus.

POINTS DE VIGILANCE & FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Le dirigeant doit créer un environnement de travail positif et productif, où règne la confiance et où les employés se sentent valorisés et motivés. Un collaborateur qui est hors du collectif aura des difficultés à participer à l'atteinte des objectifs, d'autant plus que l'entreprise est petite. L'attention portée à la charge de travail et au surmenage est également essentielle, dans un monde où tout s'accélère. Enfin, assurer la transparence et le respect des valeurs de l'entreprise fait partie des facteurs clés de succès, en particulier dans les petites structures. En conclusion, Valoriser l'humain permet de promouvoir sa réputation par le biais de la marque employeur, élément clé des ressources humaines pour attirer, accompagner et fidéliser vos collaborateurs (4), (5), (6).

POUR ALLER PLUS LOIN

(1) 76e baromètre de conjoncture Fiducial des TPE – 2e trimestre 2024 et disponible sur Découvrez le nouveau baromètre des TPE du mois de juillet 2024 - n°76

(2) Enquête menée entre le 16 juin et le 12 juillet 2022 effectuée auprès de 2 300 dirigeants de TPE-PME et disponible sur https://www.cpme.fr/publications/enquetes/economie/linflation-frappe-de-plein-fouet-les-pme-avec-des-difficultes-de-recrutement-et-un-turn-over-sans-precedent.

(3) Etude Malakoff Humanis d'avril 2025 disponible sur https://www.malakoffhumanis.com/s-informer/sante/vulnerabilite-des-salaries-quel-role-pour-l-entreprise/

(4) Bpifrance, Le Lab. (2018). Passez à l'action : développez votre marque employeur. Guide pratique à destination des dirigeants de PME TPE. Disponible sur https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/passez-a-l-action-developpez-votre-marque-employeur.

(5) C. Epiphane. (2021). Marque employeur, mode d'emploi. Dunod. pp. 285.

(6) D. Pemartin. (2017). TPE/PME : réussissez grâce aux méthodes et outils RH. EMS éditions. pp. 288

CONCLUSION

FRANK LEBEL,
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA CPME DU RHÔNE

“Ce livre blanc marque une étape essentielle dans notre engagement auprès des dirigeants de très petites entreprises. L’événement Croissance TPE du 10 juillet 2025 a montré, s’il en était besoin, que les défis auxquels font face les entrepreneurs peuvent être surmontés lorsque l’on partage les expériences, que l’on s’entoure des bonnes expertises et que l’on ose faire un pas de côté pour repenser sa trajectoire.

Les 11 leviers abordés au fil de ces pages ne sont pas des recettes toutes faites : ce sont des pistes concrètes pour gagner en clarté, en efficacité et en impact. Ils illustrent une conviction forte : la croissance ne se décrète pas, elle se construit. Elle demande de la méthode, de la créativité, mais surtout de la solidarité. Dans un environnement économique incertain, chaque dirigeant gagne à ne pas rester seul face à ses choix.

La CPME du Rhône est fière d’avoir rassemblé, à l’occasion de cette journée, plus de 100 dirigeants, 22 experts, 25 facilitateurs et de nombreux partenaires mobilisés. Cet élan collectif est notre plus grande force. Il démontre que, sur notre territoire, nous savons conjuguer nos talents pour accompagner nos entreprises et leur permettre de franchir de nouvelles étapes.

Je tiens à remercier chaleureusement les équipes permanentes de la CPME du Rhône, qui se sont investies sans relâche pour faire de cet événement une réussite. Merci également à nos adhérents, qui ont fait le choix d’investir une journée pour leur avenir, et à nos partenaires, qui ont permis de donner à ce rendez-vous son ambition et sa richesse.
Ce livre blanc est un outil. Il est désormais entre vos mains. À vous de vous en saisir, de tester, d’expérimenter, d’oser. Et surtout, ne le faites pas seuls : la CPME du Rhône continuera d’être à vos côtés pour vous accompagner, vous connecter et défendre vos intérêts. Ensemble, faisons de vos ambitions des réussites concrètes.”

CONTRIBUTEURS ET REMERCIEMENTS

PARTENAIRES

AG2R LA MONDIALE

Laura BRESCIA
Nadira HAMDADOU
Audrey HERBELLES
Olivier SIMONIN

FIDUCIAL

Bertrand CADILLON
Fabienne LE SCORNEC
Eric LUC
David ZENNARO

UCLy Expert

Julie BONNAFOUX
Virginie CARTIER
Benoit FROMENT
Nathalie TESSIER

EXPERTS

Xavier BONNAUD - CAMPUS YNOV LYON
Maxime BROUTIN - OMNIVISION
Romain CECILLON - HTW-MARKETING
Isabelle DELPLACE - ID MANAGEMENT
Julien DEREUMAUX - PILOT'IN
Thierry DESCUDET - THIDES CONSEILS
Muriel DUPRE - MD CONSULTING
Chloé ECHIVARD - THE DIGITAL COUNSEL
Ronnel FALANA - AQUILA CONSULTING
Dorothée GARNIER - DIGILIZ
Fabrice LIUT - THE TANDEM
Guillaume MATHIEU - FREELANCE.MBA
Olivier NEROT - ANTÉIKA
Franck PAGNY - VIVEMENT LUNDI
Leslie RICHARD - LR CONSULTING
Etienne RIVOALLAN - UPTONUM
Florent TESTUD - RISE UP DÉVELOPPEMENT

UNE INITIATIVE

cpme 69 RHÔNE

PARTENAIRES

AG2R LA MONDIALE

UCLY Expert

FIDUCIAL

CONTACT
Gaëlle GENNEVOIS
04 72 53 74 74 - ggennevois@cpmerhone.fr
www.cpmerhone.fr