

FCS – Facteurs clés de succès

Définition

Il existe souvent une confusion entre les facteurs clés de succès, les avantages concurrentiels, les forces et les faiblesses et même les compétences clés, avec de nombreuses définitions, parfois complémentaires ou parfois contradictoires. Par exemple :

- « Les facteurs clés de succès correspondent aux éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour réussir dans un secteur donné et surpasser la concurrence. »
- « Les facteurs clés du succès sont les éléments essentiels qu'une organisation doit considérer afin d'accomplir sa mission, réaliser ses orientations stratégiques (sa vision), ses buts et ses objectifs »

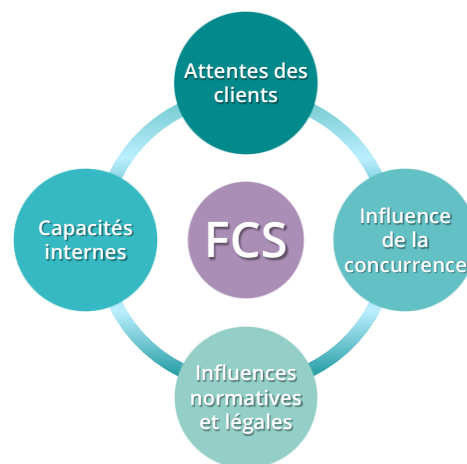
Peut-être que la faute en est sur la définition¹ même du succès qui peut être vue sous deux angles différents :

- « Faveur, audience accordée par le public ; fait d'être réussi, de plaire à quelqu'un »
- « Résultat heureux obtenu dans une entreprise, un travail, une épreuve sportive, etc. »

Il en ressort qu'autant le succès que les facteurs clés de succès peuvent être considérés au moins sous deux angles : externe et interne.

Nous te proposons dans ce document de les aborder sous quatre angles complémentaires :

1. Les attentes de tes clients et/ou bénéficiaires, car ce sont eux qui te donneront la possibilité d'atteindre le succès, en y répondant ;
2. La présence de la concurrence, directe ou indirecte, qui s'efforce aussi de répondre aux attentes de tes clients et/ou des bénéficiaires potentiels ;
3. Des influences normatives, légales ou réglementaires, qui modifient les attentes de tes clients et/ou bénéficiaires ;
4. Finalement les éléments stratégiques de ta capacité interne à répondre aux attentes.



Il en résulte cinq premières observations fondamentales :

- Les facteurs clés de succès sont centrés sur les attentes des clients et/ou bénéficiaires ;
- Les facteurs clés de succès **sont identiques pour toute organisation** active sur le même secteur d'activités et le même segment de clientèle ;
- Les facteurs clés de succès varient d'un secteur d'activités à un autre ou d'un segment de clientèle à un autre ;
- Les facteurs clés de succès évoluent dans le temps, influencés par le contexte ;
- Les facteurs clés de succès internes d'une entreprise (de toutes) sont les leviers nécessaires pour pouvoir répondre correctement aux attentes des clients et/ou bénéficiaires.

¹ Dictionnaire Larousse

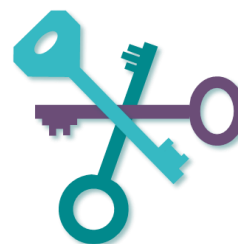
A quoi servent les facteurs clés de succès

Non, les facteurs clés de succès ne sont pas juste un chapitre pour décorer ton business plan, même si on te le demande !

Les facteurs clés de succès sont un des points à travailler lors de la création de ton entreprise ou organisation, lors de son positionnement stratégique et lors de toute étude de marché en vue de lancer une nouvelle prestation.

Le plus important est ensuite d'utiliser les facteurs clés de succès de ton secteur, par exemple pour :

- Définir les caractéristiques de tes prestations ;
- Analyser la concurrence en relation à ces facteurs clés de succès ;
- Définir ton positionnement par rapport à tel ou tel facteur ;
- Alimenter les forces et faiblesses de ta matrice SWOT ;
- Définir tes axes stratégiques ;
- Créer des indicateurs pour tes processus internes ;
- Réaliser des benchmarks ;
- Etc.



Les questions à te poser

Déterminer les facteurs clés de succès de ton secteur revient à te poser une série de questions, puis de faire le tri dans les réponses, afin d'en lister les plus importants :

Attentes des clients

La première chose à faire est de te mettre à la place de ton client et/ou bénéficiaire « standard » et de demander quels sont les points les plus importants pour lui, en plus de la réponse à ses besoins, qui le feront choisir les prestations d'une organisation, plutôt que celles d'une autre.

Pour orienter ta réflexion, vous pouvez utiliser les catégories chères au marketing, plus quelques autres, telles que : les caractéristiques de la prestation, les prix d'acquisition, les canaux de distribution, la communication, l'image de l'organisation, le caractère d'innovation, la plus-value, etc.

Par exemple, dans la téléphonie mobile, les aspects technologiques innovateurs sont encore un facteur clé de succès pour une large tranche de la population.

La liste en annexe te donne des suggestions de facteurs clés de succès, certaines applicables à ton secteur d'activités, d'autres non.

Présence de la concurrence

Tu devras analyser la présence de tes concurrents sous deux facettes : premièrement, comme des concurrents capables de répondre plus ou moins bien aux attentes de tes clients ou bénéficiaires ; deuxièmement par leur capacité d'influencer leurs attentes, en créant certains standards de réponse.

Par exemple, toujours en téléphonie mobile, la modalité de vente d'un portable pour une somme symbolique de CHF 1.-, lors de la signature d'un abonnement de 24 mois est devenue un facteur clé de succès imposé par les plus grandes compagnies téléphoniques.

Influences normatives et légales

Au fil du temps, certaines caractéristiques, optionnelles au départ, ont été reprises par les secteurs privés et publics, au point de se transformer en normes, contraignantes ou informatives. Par ce biais, elles influencent plus ou moins fortement les attentes des clients et/ou bénéficiaires de ton secteur.

Par exemple, la certification ISO 9000 s'est peu à peu imposée comme une condition « sine qua non » lors de nombreux appels d'offre publics, donc un facteur clé de succès. Une autre norme non contraignante, mais donnant un certain avantage aux organisations de formation qui la possèdent, est la certification Eduqua (en Suisse).

Capacités internes

Finalement, tu peux aussi définir quels sont les leviers indispensables pour que ton organisation puisse répondre aux attentes de la clientèle. C'est cependant la partie la moins importante dans la détermination des facteurs clés de succès de ton secteur.

Catégories proposées

Incluant les 4P du marketing mix, nous te suggérons huit grandes catégories de classification des facteurs clés de succès, attentes de tes clientèles ou bénéficiaires.

<p>INNOVATION</p> <p>Les innovations, quel que soit leur domaine, qui attirent vos clientèles</p>	<p>PRESTATION</p> <p>Les caractéristiques particulières de vos produits et services</p>	<p>DISTRIBUTION</p> <p>Les canaux par lesquels votre clientèle préfère recevoir vos prestations</p>	<p>DISPONIBILITÉ</p> <p>Les horaires, le support, l'écoute des clientèles, la co-construction du futur</p>
<p>IMAGE</p> <p>L'essence de la marque de votre organisation, sa personnalité, ses valeurs</p>	<p>COMMUNICATION</p> <p>Les meilleurs canaux pour que vos clientèles entendent parler de vous</p>	<p>PRIX</p> <p>La valeur que votre clientèle considère adéquate pour elle</p>	<p>IMPACT GÉNÉRÉ</p> <p>Le changement positif apporté, dans le respect de l'environnement</p>

- Prestations :** Quelles sont les caractéristiques nécessaires des produits et services pour obtenir du succès auprès de tes clientèles ?
- Prix :** Quelles sont les valeurs financières acceptables pour envisager le succès de tes ventes ?
- Distribution :** Quelles sont les formes et les canaux de distribution, y compris les lieux physiques, pour atteindre avec succès tes publics cibles ?
- Disponibilité :** Le succès accordé est-il lié à des plages horaires spécifiques pour livrer tes prestations ?
- Promotion :** Quelles sont les actions de promotion et de communication qui attireront avec succès tes clients et/ou bénéficiaires ?
- Image :** L'image ou la personnalité de ton organisation contribue-t-elle substantiellement à ton succès ?

Innovation : L'innovation est-elle considérée nécessaire par tes clients et/ou bénéficiaires pour atteindre le succès ?

Impact : Quel est le degré de réponse aux besoins des publics cibles et de changements positifs provoqués dans leur contexte dignes d'être appelé un succès ?

Démarche

1. Prends une feuille blanche et pose-toi la question suivante : quelles sont les attentes de mes clients et/ou bénéficiaires qu'il faudrait satisfaire, pour obtenir leur intérêt ; qu'est-ce qui compte à leurs yeux ?
2. Crée une liste avec au moins une bonne vingtaine d'attentes, de préférence réparties dans les diverses catégories ci-dessus². Utilisez la liste en annexe comme source d'inspiration ; en équipe, faites un brainstorming ;
3. « Nettoie » cette liste, en regroupant les attentes semblables sous le même nom ;
4. Réfléchis aux attentes de vos clients que vous imaginez acquises par habitude, soit par certains standards imposés par les plus gros concurrents du secteur d'activité visé et, si c'est le cas, ajoutez-les ;
5. Fais de même en imaginant quelles attentes ont été créées artificiellement par des normes, des règlements ou simplement des contraintes légales ;
6. Applique une séparation entre ceux que tu juges nécessaires, les « *need to have* » et ceux que tu considères optionnels, les « *nice to have* » ;
7. Réorganise ta liste de « *need to have* » selon le degré d'importance que tu imagines ;
8. Réduis ta liste pour ne conserver qu'une dizaine d'attentes que tu nommeras « les facteurs clés de succès de mon secteur » ;
9. Répète le processus, si tu as des secteurs d'activités ou des segments de clientèles très différents³ ;
10. Donne une description claire à chacun de tes facteurs clés de succès ;
11. Justifie ton choix pour chacun de tes facteurs clés de succès ;
12. Vérifiez qu'avec ces facteurs clés de succès, tu es capable d'évaluer ton organisation autant que d'évaluer vos concurrents. Tu peux aussi valider ces facteurs clés de succès auprès de tes publics cibles.

Annexe : le document « **Exemple de FCS** » te donnera des suggestions indépendantes du secteur d'activités

Autres références :

- [100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise](#), p.125, de Jean-Louis Magakian et Marielle Audrey Payaud
- [L'identification des facteurs clés de succès d'une entreprise](#), de Créer, gérer et entreprendre

² Fais éventuellement quelques sondages auprès de tes publics cibles, comme source d'inspiration.

³ Par exemple lorsque ton organisation est active simultanément dans l'enseignement de la langue locale pour des migrants allophones et un service de validation de diplômes étrangers.