Royaume du Maroc
Direction de l'Enseignement Professionnel
DEnP

Europeaid / Procédure simplifiée n°2/2002

Mission d'Assistance Technique
au secteur "GIAC et Cabinets Conseils"

CADRE METHODOLOGIQUE
POUR EFFECTUER
UNE ANALYSE STRATEGIQUE
DANS LES PMI/PME MAROCAINES

Société Française d'Exportation des Ressources Éducatives

SOMMAIRE

MODE D'EMPLOI DU CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET DU SUPPORT POUR EFFECTUER UNE ANALYSE STRATÉGIQUE 3

PHASE 0. ETABLIR UNE RELATION DE PARTENARIAT AVEC LE RESPONSABLE OU L'EQUIPE DE DIRECTION 6

PHASE 1. DECRIRE L'ENTREPRISE 7

PHASE 2. ANALYSER L'ENVIRONNEMENT DE L ENTREPRISE 8

2.1. TRANSFORMER DES INTUITIONS EN VISION STRATEGIQUE 8

2.2. CONNAITRE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ENTREPRISE 9
2.2.1. Auditer les fonctions commerciale et production de l'entreprise 9
2.2.2. Auditer le service ressources humaines 10
2.2.3. Auditer la fonction financière de l'entreprise 12
2.2.4. Diagnostiquer et clarifier 13

2.3. CONNAITRE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ENTREPRISE 14
2.3.1. Collecter, analyser, classer les informations 14
2.3.2. Déterminer des domaines d'activité stratégique 14

PHASE 3. DEFINIR ET CHOISIR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES. 16

3.1. EVALUER LES DAS 16

3.2. PROCEDER A L'ANALYSE STRATEGIQUE SECTORIELLE 16

3.3. SELECTIONNER ET HIERARCHISER LES ORIENTATIONS LES PLUS PERTINENTES 17

PHASE 4. DETERMINER LES MOYENS OPERATIONNELS NECESSAIRES A LA REALISATION DE LA STRATEGIE 18

4.1. DECLINER LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES 18

4.2. ASSOCIER CHAQUE OBJECTIF A UN PLAN D'ACTION. 18

4.3. DEFINIR LES RESPONSABILITES ET LES MOYENS NECESSAIRES A LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION : METTRE EN PLACE UNE STRUCTURE PROJET 18

4.4. ANALYSER LES RISQUES EXTERNES 19

4.5. ANALYSER ET COMBATTRE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT 19

4.6. COMMUNIQUER SUR LE PROJET 19

PHASE 5. IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPÉTENCES LIES AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES 21

5.1. DÉCRIRE LES COMPÉTENCES ACTUELLES DE L'ENTREPRISE 21

5.2. REPÉRER LES EMPLOIS FUTURS LIÉS AU PLAN D'ACTIONS ET AUX NOUVEAUX OBJECTIFS, PUIS LES DÉCRIRE EN TERMES D'ACTIVITÉS ET DE TÂCHES. 22

5.3. IDENTIFIER LES COMPÉTENCES POUR RÉALISER LES ACTIVITÉS LIÉES AUX ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET AUX NOUVEAUX OBJECTIFS. 23

Rédacteur : ***Mme Dominique Galley - Expert & Chef de projet***
M. Alain Delmas - Expert

Date d'édition : Juin 2004

Mode d'emploi du cadre méthodologique et du support pour effectuer une Analyse Stratégique dans les PME/PMI marocaines

L'analyse stratégique est un processus de réflexion qui, à travers l'étude de l'environnement de l'entreprise, permet d'identifier des itinéraires qui autoriseront à atteindre l'objectif que se sera assigné l'entrepreneur.

Description

Les deux fascicules qui traitent de l'analyse stratégique sont organisés comme suit :

- Le support, constitué d'étapes de réalisation et d'outils accompagnant ces étapes, organisé en six phases, fournit aux professionnels une démarche possible pour mener à bien une analyse stratégique.
- Le fascicule intitulé « cadre méthodologique », fournit les repères théoriques et conceptuels nécessaires aux utilisateurs du support et donne des explications et des conseils pour permettre au consultant de gérer le plus efficacement et le plus harmonieusement possible les phases délicates.

Description des phases

Les cinq phases présentées sont incontournables, l'ordre dans lequel elles sont données n'est pas interchangeable ; les phases Zéro et Un sont communes à toutes les démarches d'approche de l'Entreprise Cliente dans le Métier du Conseil, les phases suivantes sont elles spécifiques à l'Analyse Stratégique.

Phase Zéro: Etablir une relation de partenariat avec le responsable ou l'équipe de direction.

Cette première phase est « spontanée ». En effet jamais personne n'intervient dans une entreprise sans qu'ait été définis et contractualisés les objectifs et les conditions de l'intervention. Spontanée, mais rarement traitée dans les guides. Si nous avons développé des points de passage sur cette phase « naturelle », c'est parce que la relation qui s'établit entre un conseilleur et un conseillé commence ici. Or la qualité de cette relation entre les deux parties et la qualité du contrat qui les unit est une **garantie majeure** pour la qualité de l'ensemble de la prestation.

Première phase : Décrire l'entreprise.

Cette phase est préparatoire de l'intervention proprement dite. Elle permet au consultant de connaître le contexte dans lequel il va évoluer et donc de ne pas perdre, lors de ses interventions sur des points particuliers, la vision globale du système dans lequel sa démarche s'inscrit.

Deuxième phase : Analyser l'environnement de l'entreprise.

Dans cette phase, comme dans les suivantes, le consultant se trouve cette fois au cœur de son métier. Avant de parler « stratégie », tout professionnel qui souhaite véritablement rendre service à une entreprise doit, tout d'abord, l'aider à connaître son **environnement interne.**
Cette phase est l'occasion pour le consultant et l'entrepreneur, au-delà de cette analyse, d'engager une **réflexion approfondie** sur les **valeurs** qui animent l'Entrepreneur et sur les vœux qu'il forme pour son entreprise ; il s'agit là de **transformer des intuitions en vision stratégique.**

La connaissance et l'évaluation de **l'environnement interne de l'entreprise** permettent de juger de l'état de **maturité organisationnelle** de l'entreprise et de s'assurer que les conditions minimales requises sont présentes et ainsi envisager de **bâtir sur du solide** ou de débuter par une action de **consolidation** des bases de l'édifice ; c'est donc aussi une étape de **clarification** pour le consultant et l'entrepreneur.
La connaissance et l'appréciation de **l'environnement externe** de l'entreprise permettent de situer l'entreprise et de déterminer les **domaines d'activité stratégique** où elle peut raisonnablement envisager de s'investir.

Troisième phase : Définir et choisir les actions stratégiques.

Cette troisième phase**, cœur du processus de l'analyse stratégique**, est paradoxalement la phase techniquement la plus simple à réaliser à condition que la phase deux ait été sérieusement menée. Elle est par contre primordiale pour l'entrepreneur et l'entreprise car les choix stratégiques qu'il fera **seul** les engageront pour plusieurs années, c'est donc le **moment clef** du processus ; l'ensemble de ces **choix** est d'ordre **Politique**.

Quatrième phase : Déterminer les moyens opérationnels nécessaires à la réalisation de la stratégie.

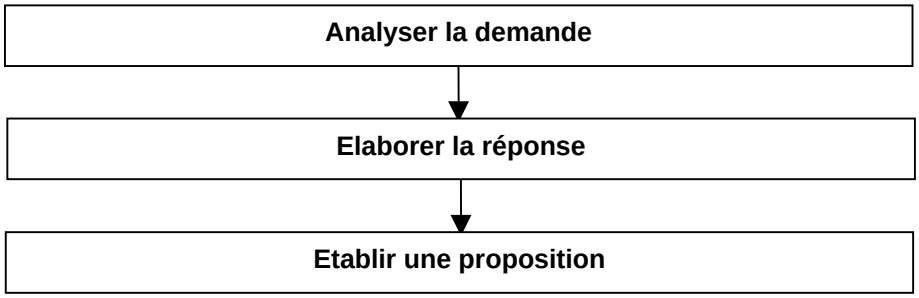
La quatrième phase du processus consiste à aider l'entreprise à **quantifier** les objectifs que son dirigeant aura fixé et à se mettre en **ordre de bataille** pour lui donner les meilleures chances de succès dans le déroulement du **Projet** qu'elle aura décidé de mener. C'est en quelque sorte une ultime étape de **clarification**. Il convient d'assister l'entrepreneur dans le **choix des hommes** qui porteront le projet, de balayer avec eux l'ensemble des **risques internes et externes** susceptibles d'impacter le Projet et, d'évaluer avec le chef de projet la **résistance potentielle au changement** pour organiser une **communication** adaptée au service du Projet.

Cinquième phase : Identifier les besoins en compétences liés aux orientations stratégiques

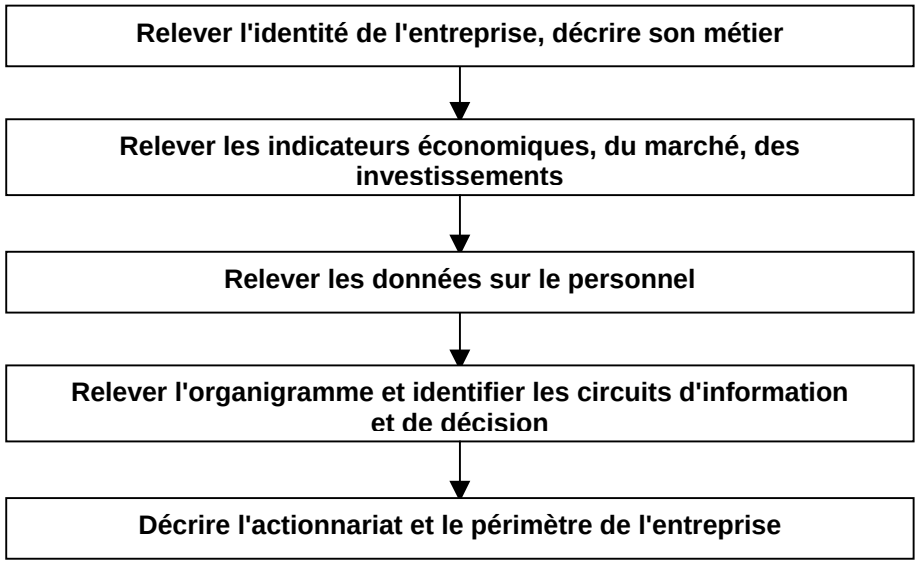
Une des **conditions** importante à la réalisation des orientations stratégiques de l'entreprise est bien la présence des **compétences** nécessaires à la mise en œuvre de nouvelles activités ou de nouvelles fonctions dans l'entreprise. Les processus d'apprentissage nécessitent un délai qui implique de conduire la réflexion par **anticipation** et dès lors que le projet est formulé. C'est pour cette raison que la démarche proposée en analyse stratégique se termine par l'identification des besoins en compétences de l'entreprise.

Organisation logique des phases

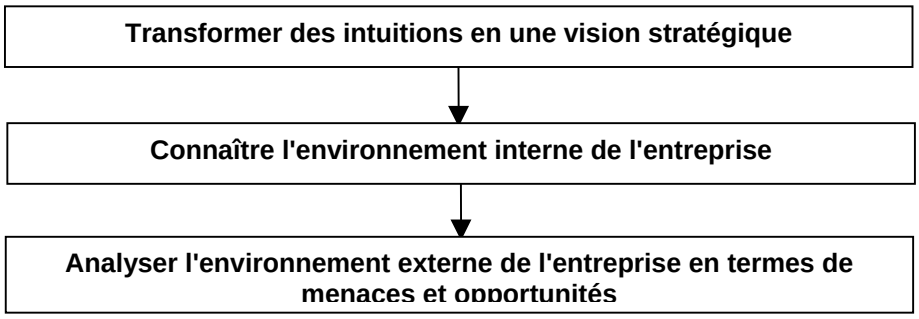
PHASE O : ETABLIR UNE RELATION DE PARTENARIAT



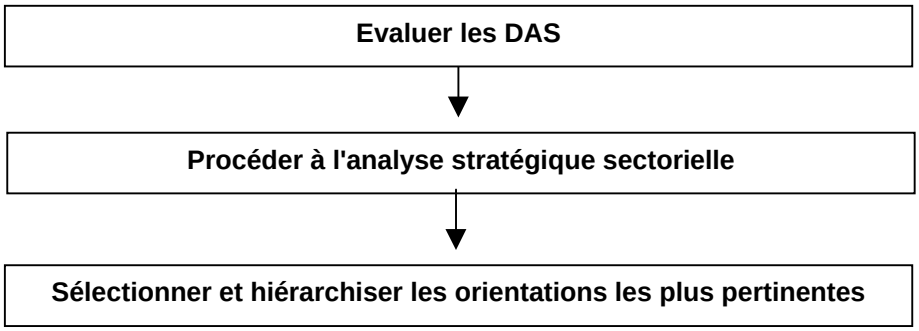
PHASE 1 : DECRIRE L'ENTREPRISE



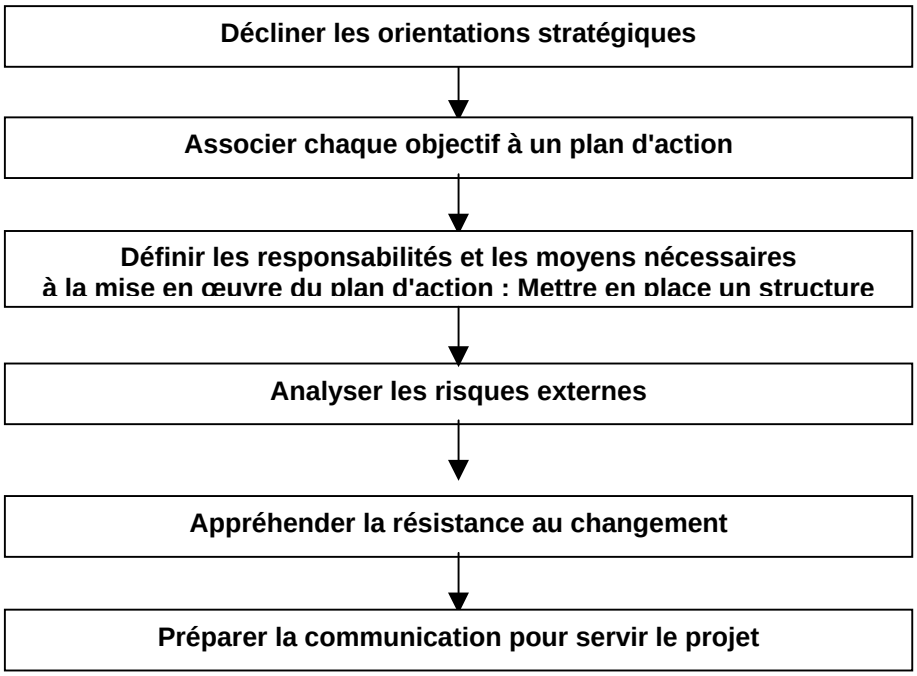
PHASE 2 : ANALYSER L ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE



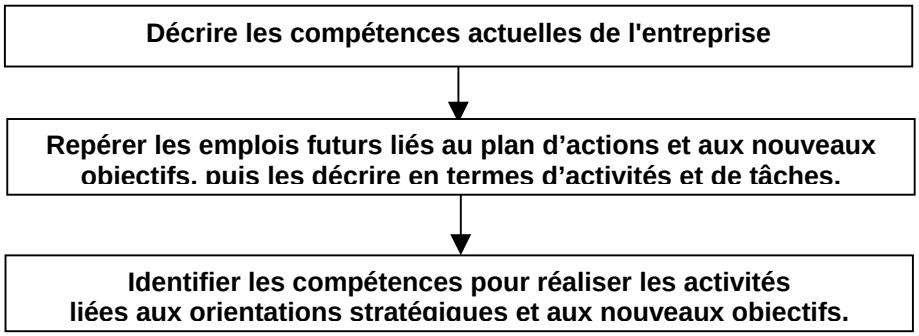
PHASE 3 : DEFINIR ET CHOISIR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES.



PHASE 4 : DETERMINER LES MOYENS OPÉRATIONNELS NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DE LA STRATÉGIE.



PHASE 5 : IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPETENCES LIES AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES



PHASE 0. ETABLIR UNE RELATION DE PARTENARIAT AVEC LE RESPONSABLE OU L'EQUIPE DE DIRECTION

La phase que nous proposons en introduction du manuel « Support pour réaliser une analyse stratégique» n'est pas propre à ce type d'étude, elle est commune à toute intervention par un conseil externe dans une entreprise.

Les consignes données et les étapes décrites visent toutes à créer un espace de dialogue le moins ambigu possible entre le consultant et l'interlocuteur client. En effet plusieurs ambiguïtés sont susceptibles de troubler le processus de compréhension entre le consultant et le responsable de l'entreprise.

Dans certains cas, le responsable d'entreprise fait appel à un cabinet extérieur, mais ne souhaite pas donner toutes les raisons de son appel, ni même décrire le problème tel qu'il le perçoit. Cette attitude peut avoir plusieurs origines, soit que le problème est délicat, soit que le responsable veut avant tout s'assurer de la fiabilité de l'interlocuteur (respect de la confidentialité et du secret professionnel). Face à cette réalité (respectable) le consultant montre son professionnalisme en attendant que toutes les conditions soient réunies avant de mener plus loin l'investigation.

C'est pourquoi, il est important lors des premières relations avec son « client », que le consultant se montre attentif à tous les points qui peuvent rassurer l'interlocuteur. La connaissance du secteur, du contexte économique, la compréhension argumentée des difficultés des entreprises, le repérage et la mobilisation des codes en vigueur, les modalités de contrôle de son action qu'il évoquera très tôt, ses expériences antérieures et sa solidité institutionnelle sont autant d'éléments dans ce sens.

Dans d'autres cas, le responsable d'entreprise, en toute bonne foi, croit avoir identifié le problème et en connaître les causes. Il peut même avoir une idée des solutions à envisager. Et pourtant il n'en est rien, le réel problème n'est pas encore ni identifié ni analysé. Un consultant expérimenté, sait qu'il ne doit jamais s'en tenir à l'énoncé « tel quel » du problème par le responsable de l'entreprise et encore moins de la solution. Non pas que les chefs d'entreprise se trompent tout le temps, mais que l'expertise et la position extérieure du consultant sont des sources d'éclairage nouvelles, qui permettent de définir le problème différemment et surtout en des termes qui le rendent traitable.

Enfin, surtout dans les situations d'urgence, les responsables d'entreprise admettent difficilement qu'il faille consacrer du temps à « poser » le problème. Sur ce point comme dans d'autres dans les relations entre un consultant et une entreprise, il vaut mieux démontrer par les faits que chercher à convaincre. Le chef d'entreprise est un homme de terrain, c'est sur le terrain que le consultant gagnera sa confiance.

Pour toutes ces raisons, nous conseillons aux consultants d'être attentifs aux aspects « écoute et reformulation » préconisés dans le support, d'être le plus précis possible dans la description du projet d'intervention et de ne jamais « oublier » une seule phase de validation auprès du responsable d'entreprise ou des personnes désignées lors du déroulement du projet.

PHASE 1. DECRIRE L'ENTREPRISE

L'entreprise, quelque soit sa nature et sa taille est un système complexe, dont l'ensemble dépasse la somme des parties et où il est impossible d'agir sur l'un des éléments sans entraîner des conséquences sur tout ou partie des autres éléments le constituant.

Sur la base de ce constat, il est judicieux, dès lors que l'on intervient dans une entreprise, de construire une représentation de l'ensemble du système sur ses principales caractéristiques.

Cette démarche présentera aussi l'avantage de construire dans le système cognitif du consultant une « structure mentale » (représentation structurée et cohérente, stockée en mémoire et facilement accessible), qu'il mobilisera chaque fois qu'il devra prédire et anticiper les implications sur tout ou partie de l'organisation, d'une décision ou d'une action retenue ou engagée au cours de son intervention.

Si on considère d'un point de vue micro-économique que le système de production désigne l'ensemble des moyens techniques et humains destinés à produire des biens ou des services ; et d'un point de vue macro-économique que le système de production et d'échange est constitué de l'appareil productif et des rapports qu'il entretient avec les régulations macro-économiques on comprend les termes des descriptions préconisées dans le support et leur utilité. En effet celles-ci reprennent bien les aspects techniques et humains de l'organisation ainsi que ses rapports avec l'environnement.

A eux seuls les outils proposés ne sont pas garants de la qualité des données recueillies. L'expérience et la compétence du consultant dans ce domaine pèseront lourds sur la qualité des fiches et leur valeur informative. Il est important de bien garder la mémoire de l'évolution de la vision de l'entreprise au cours de l'intervention, cela permet d'apprendre à intégrer les informations dans un cadre adapté par un bénéfique recul, plutôt que leur donner une importance inappropriée à la réalité.

PHASE 2. ANALYSER L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Au cours des phases précédentes, le consultant a établi un premier contact avec l'entrepreneur et il a recueilli les informations principales et générales sur l'entreprise.
A ce stade de la relation les échanges étaient encore assez formels. En engageant cette deuxième phase le consultant va pénétrer plus intimement dans la vie de l'entreprise.
Il se rapproche de l'objet cœur de sa mission : accompagner le dirigeant de l'entreprise dans une analyse stratégique qui va le conduire à faire des choix qui engageront l'entreprise pour plusieurs années.
Nous ne répéterons jamais assez que le consultant doit soigner sa relation avec l'entrepreneur et être particulièrement attentif à l'évolution de son état d'esprit tout au long de la mission. Le métier de dirigeant est extrêmement stressant et bien souvent l'entrepreneur s'identifie totalement à son entreprise. De plus le patron de PME/PMI est souvent autodidacte, dirigeant d'instinct et se réalisant dans l'action et la gestion quotidienne de son entreprise. Il lui est souvent difficile de prendre, faute de temps et d'habitude, le recul nécessaire pour la réflexion et la formalisation de ses idées. Aussi, à l'occasion de leurs différents entretiens, le consultant fera preuve de tact dans ses remarques car elles risquent souvent d'être interprétées comme une critique ou un jugement par le dirigeant sur l'homme même.

Au cours de cette phase le consultant aura deux activités distinctes :

- Une activité d'assistance et d'animation dans la conduite d'une réflexion sur l'avenir de l'entreprise et dans la recherche d'informations pertinentes sur son environnement externe.
- Une activité d'audit de l'environnement interne qu'il mène solitairement mais dont les résultats seront largement commentés et débattus avec l'entrepreneur et son équipe.

2.1. TRANSFORMER DES INTUITIONS EN VISION STRATEGIQUE

La définition d'une stratégie suppose que l'entreprise ait des objectifs clairement exprimés. Le consultant va accompagner l'entrepreneur dans la traduction de ses intuitions en vision stratégique.
Il nous parait que l'ensemble de cette phase ne peut se faire efficacement sans une participation d'un maximum d'acteurs de l'entreprise ; en effet, la réflexion solitaire pour autant qu''elle reste l'apanage du dirigeant ne sera jamais aussi féconde que la réflexion produite par un groupe de volontaires attachés à l'entreprise et désireux de libérer leur créativité.
Nous encourageons le consultant à amener le dirigeant à associer les forces vives de son entreprise à ces exercices de réflexion, ce qui ne veut pas dire que la décision finale ne dépendra pas uniquement de lui.
Les différents exercices de mise en commun des idées seront aussi l'occasion de détecter parmi le personnel des richesses de créativité et de motivation parfois surprenantes.
Cette activité collégiale, souvent nouvelle dans l'entreprise et parfois aussi ''suspecte'' aux yeux de l'entrepreneur peut être une occasion pour éventuellement mettre en place un nouveau style de management et instiller un esprit Projet dans l'entreprise.
En animant ces différents groupes de réflexion le consultant se fondra réellement dans l'entreprise puisqu'il partagera avec les membres des groupes le plaisir de la réflexion collégiale.
De plus, il capitalisera des informations précieuses sur les hommes, leurs attentes, leurs ambitions ; ceci lui sera utile dans la réalisation du volet formation de la mission.

2.2. CONNAITRE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ENTREPRISE

Les différentes fonctions que nous avons sélectionnées dans le cadre de l'audit seront observées dans leur approche organisationnelle d'une part et, en terme de moyens d'autre part.
Les fonctions Ressources Humaines et Financières sont considérées comme des invariants dans l'ensemble des secteurs d'activité sur lesquels le consultant est amené à intervenir, c'est pourquoi nous nous sommes attachés à développer un important volet audit sur ces fonctions.

Les informations recueillies sur ces deux fonctions sont des plus importantes puisque les renseignements sur l'état de la santé financière de l'entreprise dans les perspectives courts, moyens et longs termes intéressent directement les organismes prescripteurs et risquent d'influer sur les choix d'aide à accorder ou non. Les renseignements d'ordre Ressources Humaines seront au cœur du volet Ingénierie de Formation de la mission.

2.2.1. Auditer les fonctions commerciale et production de l'entreprise

Il est difficile de préconiser une démarche d'audit des fonctions commerciale et production adaptée à toutes les entreprises de tous les secteurs. Chaque secteur d'activité a ses règles et techniques de production et de commercialisation alors que le Plan Comptable (par exemple) est le même pour tous dans un même pays.

Les méthodes déployées par une entreprise varient selon le marché sur lequel elle évolue ; les pratiques commerciales d'une coopérative céréalière n'ont rien à voir avec la démarche commerciale d'une PME dans le tourisme ou une PMI du secteur textile. Il parait donc difficile de préconiser un audit approfondi "type" .Il en est de même pour la fonction production.
Aussi nous nous sommes attachés à mettre en évidence ce qui pouvait être considéré comme invariant, et, nous avons choisi d'auditer des éléments permettant une comparaison sur un même secteur.
Ainsi, dans le cadre de l'audit, nous nous sommes attachés à examiner pour la fonction production, le parc machine (outils et véhicules) ainsi que le parc immobilier (bureaux, ateliers et usine) dans l'esprit d'une vision globale comme celle que pourrait souhaiter avoir un futur partenaire commercial
Dans le même esprit nous avons privilégié l'aspect communication interne et externe dans la fonction commerciale ainsi que le profil des forces commerciales.
L'étude de l'environnement interne est particulièrement importante car elle permet d'évaluer le réel niveau de maturité organisationnel de l'entreprise. Il est ainsi possible de mesurer le chemin à éventuellement parcourir pour se hisser à un niveau organisationnel acceptable pour envisager une expansion harmonieuse et pérenne.

On ne peut raisonnablement construire un édifice sur des fondations instables ou "bricolées"

Durant cette étape du processus le consultant devra être professionnel et faire preuve de tact.
En effet, l'audit peut être vécu par le chef d'entreprise comme une violation de son intimité en particulier lorsque ce dernier s'identifie totalement à son outil de travail comme c'est souvent le cas dans le monde des PME/PMI. L'entrepreneur pourra se sentir dérangé par les questions.
Avant de procéder à chaque audit dans l'entreprise le consultant veillera à ce que son intervention soit précédée d'une information aux personnels concernés pour le présenter lui et sa mission et ainsi

éviter d'inquiéter le personnel toujours prompt à suspecter le pire en voyant "débarquer un étranger poseur de questions".

2.2.2. Auditer le service ressources humaines

Antérieurement nommé service du personnel, il se chargeait alors de la gestion administrative du personnel (déclarations obligatoires, calcul de la paie, établissement des bulletins de salaire, relevé des absences des salariés, affectation des jours de congés….). Aujourd'hui, on parle de service de gestion, non plus du personnel, mais des « ressources humaines », identifiées ainsi comme un réservoir de forces de travail et de… compétences.
Une fonction formation est donc apparue au sein de ce service et a pour charge de s'occuper du développement des compétences des salariés chaque fois, et de préférence par anticipation, que l'entreprise en a besoin. Lorsque les démarches prévisionnelles sont rodées et que l'entreprise s'engage dans une politique de qualification liée à une augmentation de la valeur ajoutée sur les produits, on parle alors de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

C'est bien une gestion prévisionnelle qu'il s'agit de mettre en oeuvre dès lors que la stratégie de l'entreprise sera définie. Et cela en ces termes : du fait du nouvel équipement que nous prévoyons d'acquérir, du fait de la nouvelle organisation que nous allons adopter, du fait des nouveaux contrôles que nous allons mettre en place… de quelles compétences l'entreprise va-t-elle alors avoir besoin ? Une fois ces compétences décrites, l'entreprise se demandera s'il y a un long chemin entre les compétences dont elle dispose aujourd'hui et celles dont elle aura besoin demain[1]. Cela aussi sera susceptible d'orienter la stratégie. De plus deux solutions s'offrent au chef d'entreprise lorsqu'un besoin de compétences apparaît : le recrutement et la formation. Le recrutement est facile à envisager lors d'une augmentation significative de l'activité, ou si l'entreprise dégage suffisamment de marge pour intégrer en son sein une personne exerçant une fonction éventuellement non directement productrice. Dans les autres cas, elle fera appel à la formation : la qualité du personnel augmentera, mais pas sa quantité. Les apprentissages[2] étant des processus plutôt longs, l'entreprise ne peut faire l'économie d'anticiper ses besoins en compétences. Une fois connues les dispositions du personnel vis à vis de la formation, le chef d'entreprise s'interroge sur la marge de manœuvre dont il dispose pour gratifier un succès en formation. Est-il possible de faire évoluer les qualifications, les coefficients, les salaires ?
Traiter l'aspect compétences dans une entreprise c'est lui donner le « pouvoir ». Reste le « vouloir ». Sans lui, pas de mise en œuvre, ou du moins pas au niveau optimal, de la compétence. Connaître les forces et faiblesses de son entreprise, c'est bien évidemment se pencher sur l'état de santé du pouvoir et du vouloir de son personnel.

Ainsi, analyser d'un point de vue stratégique le service ressources humaines consiste à traiter cinq volets :

1. Organisation du service RH
2. Le climat social et les conditions de travail.
3. Description des effectifs
4. La formation aujourd'hui dans l'entreprise
5. La reconnaissance des acquis de la formation

[1] Allez, nous n'y résistons pas : j'ai un bon boucher aujourd'hui, puis-je en avoir un bon chirurgien demain?
[2] Les procédures de recrutement aussi.

Analyser l'organisation du service revient à étudier les activités mises en œuvre pour réaliser les principales missions du service ressources humaines ou de la personne qui en fait fonction. Nous avons sélectionné cinq classes de tâches sous les activités suivantes :

- Administrer le personnel
- Recruter le personnel
- Décrire et gérer les effectifs
- Assurer la gestion des emplois, des compétences et des formations
- Communiquer sur la gestion des ressources humaines.

Le premier niveau de faiblesse de l'entreprise est de ne pas effectuer les tâches liées à cette fonction. Un autre niveau de faiblesse est celui de le faire de façon désorganisée, coûteuse et sans en extraire aucune valeur ajoutée.
Le climat social et les conditions de travail sont auditées à travers 5 indicateurs ou taux dont les modes de calcul « officiels » sont fournis dans les outils de la méthode. Turn-over et absentéisme expriment la « fidélité » des salariés à leur entreprise. Les taux liés aux accidents du travail révèlent la dangerosité des moyens de production, et le niveau de prévention où se situe l'entreprise vis à vis des risques encourus. Des taux élevés connus véhiculent une vision négative de l'entreprise en en donnant une représentation de vétusté, d'archaïsme et de désorganisation.
L'indicateur MS/VA (masse salariale/valeur ajoutée) a une connotation plus économique. Si le rapport est très supérieur à 1 cela signifie que le « marché » ne veut pas payer aux coûts salariaux le service que lui rend le produit matériel ou immatériel, ou que les commerciaux ne savent pas rendre compte de la valeur ajoutée lors des transformations au sein de l'entreprise. Si ce taux est très inférieur à 1, cela signifie que l'entreprise a bien su vendre la valeur ajoutée par ses employés et qu'elle dispose d'une marge de manœuvre pour les gratifier et les entraîner dans une dynamique de prospérité.

2.2.2.a. Auditer les effectifs

Auditer les effectifs dans une optique stratégique, c'est faire le point sur différents éléments de façon à repérer les marges de manœuvre dont dispose l'employeur pour conduire les orientations stratégiques retenues. Il est important de connaître les forces et faiblesses d'une situation, à condition que cette analyse conduise également à mettre à jour les moyens d'utiliser au mieux les forces et de convertir les faiblesses.

- Les types de contrat des salariés. Le chef d'entreprise a tout pouvoir de choisir tel ou tel type de contrat. Celui-ci peut être un levier puissant pour retenir des salariés à forte valeur ajoutée, et constitue un moyen pour ajuster la masse salariale à l'activité dans les secteurs dits « cycliques » ou « saisonniers ».
- Les effectifs par classe de salaires. Cette analyse affine, le fameux taux MS/VA et permet de nouvelles comparaisons dont les conclusions orienteront la politique salariale de l'entreprise.
- Les effectifs par niveau de formation initiale. Cette analyse est directement liée à l'optique de développement des compétences.
- Les effectifs par ancienneté. Dès lors qu'il parle d'avenir, le chef d'entreprise doit anticiper le vieillissement de la population de salariés et surtout se donner les moyens d'échapper aux « fuites de compétences » parfois dramatiques face auxquelles sont confrontées, dans certaines circonstances, les entreprises.

2.2.2.b. Auditer les pratiques de formation

Analyser les pratiques de formation d'une entreprise permet de repérer certains acquis de l'entreprise : son expérience en tant qu'utilisatrice de la formation comme un levier de développement ou non.
Une simple consommation de « produits bateaux », essentiellement par les cadres ne révèle pas une politique de formation très élaborée. En revanche un choix de formation judicieux, argumenté, concernant toutes les catégories de personnel et lié à des objectifs de résultats formulés traduit un niveau bien supérieur et bien plus adapté à un projet de développement.

2.2.2.c. Auditer la gestion des emplois et des compétences

Ici il s'agit d'auditer comment les acquis de la formation sont pris en compte ou utilisés dans la gestion de carrière des salariés.
A l'issue d'une formation, deux cas peuvent se présenter :

La personne réintègre son poste.
La personne change de poste

La personne réintègre son poste dont le niveau de qualification s'est élevé.
Par exemple plus d'autonomie, plus de responsabilité, plus d'outils. Là encore deux cas peuvent se présenter :

Statu-quo

Le chef d'entreprise considère que le poste est enfin tenu comme il aurait toujours dû l'être et ne consent à aucun changement de qualification, ni aucune augmentation de salaire ou prime.

Promotion sans changement d'affectation.

Le chef d'entreprise considère l'investissement en formation comme un facteur de motivation, assurant lui-même une augmentation des performances de l'entreprise et encourage la démarche d'enrichissement des postes et de formation à ces nouveaux postes par des changements de qualification et des augmentations de salaires.

La personne change de poste :

Changement d'affectation sans promotion

Son poste précédent ayant disparu, le salarié est formé puis affecté à un poste de même niveau de qualification

Changement d'affectation avec promotion

Le poste tenu jusqu'alors existe toujours, mais les nouvelles compétences développées, rendent le salarié apte à occuper un poste différent de qualification supérieure au précédent. Cette dernière démarche s'inscrit dans une évolution de carrière.

Décrire l'existant, consiste ici à décrire le passé managérial du chef d'entreprise vis à vis de la formation. Il est important d'enregistrer les critères de choix d'envoi de personnes en formation, car selon dans les, cette pratique est aussi utilisée comme une récompense, le plus souvent, ou une sanction, rarement.

Analyser cet existant permet de dégager les stratégies de gestion du personnel, qui, même si elles ne sont pas explicites, sont à l'œuvre. Ces stratégies reposent sur la conception que se fait le chef d'entreprise du salarié et plus généralement de l'être humain. Il sera difficile au consultant de modifier radicalement la stratégie en GRH, si l'ancienne repose sur des convictions très fortes. Là aussi, la politique des petits pas est de rigueur, et surtout l'enregistrement des résultats obtenus dans tel ou tel atelier en fonction de l'évolution des pratiques managériales.

2.2.3. Auditer la fonction financière de l'entreprise

L'analyse financière d'une société ne peut être dissociée d'un diagnostic stratégique la concernant. En effet l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise (marché, concurrence…) ainsi que ses

caractéristiques propres (forces et faiblesses) permettront de préciser l'analyse qui sera faite à partir des comptes. Parfois même c'est le diagnostic stratégique qui expliquera certaines informations du bilan ou du compte de résultat.
Ce diagnostic pourra également servir en termes de prospective. En effet, dans le cadre d'évaluation de sociétés, l'analyse stratégique permettra de mieux apprécier les évolutions du marché sur lequel évolue l'entreprise ainsi que les meilleurs choix en terme de financement, de diversification….

L'analyse financière peut se concentrer sur plusieurs domaines concernant l'entreprise. Son cycle de production par exemple (résultat d'exploitation, financement et rotation des stocks, gestion des achats,…), ses performances financières (résultat net et bénéfice, gestion de la trésorerie, dividendes…) mais également ses modes de financement…
En fonction des besoins du consultant, il conviendra de cerner les points importants à étudier (parfois tous le sont !). Ainsi, tous les ratios qui sont définis par la suite ne sont pas significatifs pour toutes les entreprises: là encore il faut choisir les plus parlants.

Les principales étapes de l'analyse financière d'une société sont les suivantes:

- Etude des grandes tendances concernant la société (Chiffres d'affaires, résultats d'exploitation, financier et résultat net),
- Etude des postes de l'actif,
- Etude des postes du passif,
- Etude des ratios de synthèse,
- Etude de la trésorerie

L'audit financier de l'entreprise demande au consultant une expertise spécifique ; pour procéder à cet audit nous conseillons au consultant non expert de se faire assister d'un expert comptable ou d'un analyste financier.

En respectant la démarche proposée et à l'aide des critères d'évaluation proposés, le non -spécialiste peut néanmoins se faire une idée objective de la situation de l'entreprise.

2.2.4. Diagnostiquer et clarifier

A l'issue des différents audits, le consultant est à même de réaliser un diagnostic pour chacune des fonctions de l'entreprise.
Il peut alors amener l'entrepreneur et son équipe vers une phase de clarification en mettant en perspective la réalité organisationnelle de l'entreprise et les grandes orientations stratégiques qui ont été dégagées au cours de l'étape 1 de cette phase.

Ce moment nous parait particulièrement important dans le déroulement du processus d'analyse stratégique. En effet : en mettant clairement et objectivement "à nue" son entreprise devant l'entrepreneur le consultant pourra évaluer son réalisme et sa lucidité au regard des choix qu'il fera. La mission du consultant est bien d'aider à la mise en place de stratégies ambitieuses certes, mais réalistes et réalisables et non de participer ou d'encourager à l'écriture d'un" Conte des Milles et Une Nuits."
Dans certains cas, cette clarification peut être très démoralisante pour l'entrepreneur et son équipe, aussi, pour adoucir le constat, le consultant s'attachera à mettre en valeur les forces révélées par

l'audit et proposera des actions pour corriger les faiblesses en s'inspirant de son expérience éventuellement issue d'autres secteurs d'activité qu'il aurait audités.
Nous avons bien souvent pu constaté que des actions très simples suffisent à transformer une faiblesse invalidante en une force. Gardons à l'esprit que l'entrepreneur en PME/PMI est souvent totalement absorbé par des contraintes et des problèmes d'exploitation quotidiens et que, "le nez dans le guidon" toute la journée il ne voit plus les choses les plus simples et les solutions les plus évidentes.
La proposition de ces solutions pourra encourager l'entrepreneur si besoin est, et, impulser une dynamique de changement en montrant des résultats immédiatement visibles pour le personnel.
Durant toute la durée de cette étape le consultant s'attache à être le plus disponible possible pour écouter l'entrepreneur et par le dialogue et la pédagogie amortir l'éventuel découragement que ce dernier pourrait montrer.

2.3. CONNAITRE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ENTREPRISE

Parallèlement à cette activité d'audit, le consultant met en place et supervise un second groupe de travail sur la recherche, le classement et l'évaluation d'informations sur l'environnement externe de l'entreprise.

La connaissance de l'environnement externe de l'entreprise va permettre de situer celle-ci sur son marché et de déterminer quelles opportunités elle pourrait exploiter et à quelles menaces elle risque d'être confrontée sur chacun des nouveaux segments de marché qu"elle pourrait envisager de pénétrer.

2.3.1. Collecter, analyser, classer les informations

La pratique de l'Intelligence Economique est totalement étrangère au monde des PME/PMI et, plus généralement il est rare de trouver dans ces entreprises une structure dédiée à la collecte, le classement et l'analyse de l'information. Le consultant devra faire prendre conscience à l'entrepreneur de l'importance de l'organisation d'un système même simple d'archivage des informations internes et externes à l'entreprise, c'est une étape supplémentaire dans l'installation d'une Culture de l'Ecrit qui manque cruellement aux PME/PMI.
Le consultant anime donc le groupe qui sera idéalement composé d'acteurs d'origines différentes : culture technique, culture commerciale, culture internationale……pour couvrir le spectre le plus large possible, et, de plus se donner l'opportunité de détecter une fois de plus des talents non exploités.

2.3.2. Déterminer des domaines d'activité stratégique

L'ensemble des informations collecté sera analysé et mis en perspective avec l'activité actuelle de l'entreprise et permettra de procéder au regroupement des différentes activités de l'entreprise en Domaine d'Activité Stratégique.

Le groupe de travail devra alors réfléchir à la pertinence à retenir ou non tel DAS plutôt que tel autre en recherchant les Facteurs Clefs de succès que l'entreprise maîtrise tant en terme de production que de commercialisation, en fonction du cycle de vie du produit et du taux de croissance du marché spécifique.

Cette analyse sera complétée par l'analyse de la structure de la concurrence selon le modèle proposé par Michael Porter qui permettra une réflexion sur les forces en présence sur chaque DAS.

A l'aide de l'ensemble des informations collectées et analysées tout au long de la phase 2 sur l'entreprise et sur le marché le consultant met à la disposition de l'entrepreneur les éléments nécessaires à l'exercice de son art : La Décision, objet de la phase suivante.

PHASE 3. DEFINIR ET CHOISIR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES.

L'importance de cette phase réside dans ce qu'elle doit permettre au chef d'entreprise d'exercer pleinement son privilège de décisionnaire ultime.

Pour lui apporter une aide maximum durant cette phase, le consultant l'encourage à faire participer son équipe à toutes les étapes d'évaluation et de hiérarchisation des **Domaines d'Activité Stratégiques** mis en évidence à l'issue de la phase précédente.

3.1. EVALUER LES DAS

Il s'agit ici d'évaluer les **DAS** retenus en ce qu'ils mobiliseront d'efforts ou de ressources d'ordre Humain, Technique et Financier pour les conquérir avec succès.

Ce premier criblage permettra de sélectionner ou d'éliminer et dans tout les cas de hiérarchiser les **DAS** et d'aider ainsi l'entrepreneur dans sa prise de décision.

Le consultant veillera à ce que cet exercice se déroule dans la plus grande objectivité et à ce que chacun des participants à la réflexion soit conscient de son rôle : expert technique, financier ou Rh, et ne doit, en aucun cas, tenter d'empiéter sur le domaine du décideur. Si la réflexion doit être collégiale, il est exclu que la décision le soit.

Tout au long de cette phase le consultant animera les séances de réflexion et assumera le double rôle d'avocat du diable et de naïf face aux professionnels ; un questionnement sans concession amènera les "experts" à prendre leurs responsabilités pour défendre leur position et cimentera l'esprit d'équipe autour des projets à naître.

Toutes ces phases de réflexion pré-décisionnelles amorcent un retour vers le domaine du concret plus familier à l'entrepreneur puisqu 'avec son équipe il va devoir faire appel à son expérience du Métier et du Marché pour valider et évaluer la pertinence des informations collectées sur les **DAS**.

3.2. PROCEDER A L'ANALYSE STRATEGIQUE SECTORIELLE

Chaque **DAS** sera analysé en terme de stratégie sectorielle possible ; cette réflexion sera menée par le consultant plus particulièrement avec l'entrepreneur et, s'il le souhaite, sa garde rapprochée.
En effet, ces choix de moyens :

- Se spécialiser,
- Se diversifier,
- Intégrer horizontalement ou verticalement,
- Externaliser,
- S'unir ou s'allier

sont du domaine politique et donc de sa compétence exclusive et requièrent, de plus, une totale confidentialité. Durant cette phase de réflexion hautement stratégique le consultant rappellera, si nécessaire, à l'entrepreneur qu'il ne doit pas perdre de vue dans ses choix l'intérêt de ses actionnaires et leurs éventuelles réactions.

3.3. SELECTIONNER ET HIERARCHISER LES ORIENTATIONS LES PLUS PERTINENTES

A plusieurs reprises, nous avons préconisé de formuler par écrit un certain nombre de résultats de réflexion ou de prise d'information. Cette recommandation est faite pour principalement deux raisons :

- L'écrit a un effet structurant et permet de déceler une erreur d'un raisonnement qui serait resté purement mental. Une chaîne d'inférences inductives ou déductives est complexe, la formaliser permet de s'assurer que la logique interne est respectée. D'où l'expression commune : « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement ». Pour les personnes rebutées par l'écrit, la verbalisation d'une idée a des effets similaires, il leur est donc conseillé ici d'exposer de façon structurée, à un ou des tiers, les résultats de leur analyse et de leur réflexion.
- Dans une démarche de prises de décision, il y a toujours une réévaluation des éléments qui ont été pris en compte au moment de cette décision. De nombreux travaux scientifiques ont mis en évidence tous les biais cognitifs à l'œuvre lors des prises de décisions, y compris par de grands managers. Pour limiter l'influence de ces biais, il est prudent de garder de façon indéformable (l'écrit l'étant davantage que la mémoire !), les informations sur lesquelles les raisonnements ont été portés.

A l'issue de ce travail de sélection le consultant assiste le chef d'entreprise dans la prise de décision finale, il s'assure que celui-ci maîtrise bien les différents critères qui ont présidé à la sélection, mais c'est lui seul qui doit faire les grands choix d'orientation stratégique.

Ainsi le chef d'entreprise aura défini sa vision stratégique pour son entreprise, il sait quelles orientations stratégiques il doit impulser pour atteindre son objectif.
A l'issue de cette phase l'entrepreneur a tous les éléments pour faire son choix parmi les orientations qui auront été retenues pour atteindre l'objectif qu''il a défini dans sa vision stratégique. Une série de décisions auront été prises et devront être traduites en actions concrètes.

PHASE 4. DETERMINER LES MOYENS OPERATIONNELS NECESSAIRES A LA REALISATION DE LA STRATEGIE

Le premier objectif de cette phase sera d'aider l'entrepreneur et son équipe à traduire en données chiffrées et sous une forme intelligible les objectifs fixés dans le cadre de la politique stratégique retenue.

Le second objectif sera d'apporter à l'entreprise le maximum d'éléments en terme d'organisation pour lui permettre d'entrer le plus sereinement possible dans la phase de mise en œuvre de son ou ses projets pour atteindre les objectifs stratégiques qu''elle s'est fixée.

Un projet est avant tout une aventure humaine ; on y retrouve un grand axe de finalisation initié par le management, un axe de cohésion assuré par un chef de projet et un axe d'action assuré par une équipe projet.
Le consultant aidera l'entreprise à se structurer en terme de ressources humaines pour mener à bien le projet. En effet, les causes humaines sont à l'origine de 90% des avortements ou abandon de projet.

4.1. DECLINER LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Au cours de cette étape il s'agira de dégager les grands objectifs que le chef d'entreprise souhaite voir se réaliser pour satisfaire à la vision stratégique qu'il a définie pour son entreprise. Ces objectifs sont quantifiés et peuvent se rattacher à différents domaines :

- commercial : objectif de CA
- financier : objectif de marge, de trésorerie,
- technique : gain de productivité, hausse de production, mise en place de la Qualité
- ressources humaines : formation, alphabétisation…

Le consultant veillera à ce que l'entrepreneur soit conscient de la difficulté à poursuivre plusieurs objectifs, et il encouragera à la mise en perspective des différents objectifs.

4.2. ASSOCIER CHAQUE OBJECTIF A UN PLAN D'ACTION.

La définition d'un Plan Global regroupant les différentes actions à mettre en œuvre est désormais réalisable. Le consultant introduira à cette occasion la notion de Projet dans l'entreprise et, l'initiera à l'esprit du Management de Projet.

4.3. DEFINIR LES RESPONSABILITES ET LES MOYENS NECESSAIRES A LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION : METTRE EN PLACE UNE STRUCTURE PROJET

Mener à bien un projet demande rigueur et organisation, il est donc essentiel de bien choisir l'homme qui portera le projet, le défendra et en assurera la promotion : c'est le Directeur de Projet ou, dans de plus petites structures un responsable Chef de Projet.
Choisir cet homme ne veut pas dire le laisser seul aux prises avec le projet et, nous sommes convaincus qu''un Comité de Pilotage est nécessaire pour contrôler l'évolution du Projet et accompagner et soutenir l'homme et son équipe.

Organiser et conduire un Projet répond à un certain nombre de techniques reconnues et éprouvées ; le management de Projet est une spécialité et demande une certaine expertise. Le consultant devra détecter parmi les hommes de l'entreprise les plus à même de réussir le challenge, il proposera des formations adaptées le cas échéant. Si l'entreprise ne possède pas les profils requis il proposera à l'entrepreneur un recrutement ou une externalisation du ou des postes.

Lorsque les hommes auront été choisis il s'agira pour le consultant de lancer la phase d'avant projet qui consistera à traduire la vision stratégique de l'entrepreneur en bornant dans le temps, en quantifiant, en localisant et en nommant le projet pour ainsi lui donner une existence.
Le consultant animera une nouvelle étape de clarification avec le Comité de Pilotage dont le rôle sera de répondre aux questions posées dans la Démarche Quintilienne. Cette méthode permettra de balayer encore une fois l'ensemble des éléments humains, techniques et financiers impactant le Projet.

A l'issue de cette étape, le Projet porte un nom, il est décrit clairement et chacun peut se l'approprier. Si l'entrepreneur décide de mettre en chantier simultanément plusieurs projets le consultant s'assurera qu'il est bien conscient des difficultés que cela risque de présenter en terme de management.

4.4. ANALYSER LES RISQUES EXTERNES

Lorsque le projet est clairement décrit le consultant va accompagner l'Equipe Projet dans une démarche d'analyse des risques qui pourraient impacter négativement le bon déroulement du Projet. Apres que l'identification de ces risques a été faite il conviendra d'envisager les attitudes à adopter et les parades à envisager pour y faire face. Le consultant s'appuiera sur un ensemble d'outils proposés en annexe.
Le sérieux de cette analyse est un gage de réussite pour le Projet et sécurisera l'ensemble de l'Equipe

4.5. ANALYSER ET COMBATTRE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

Le consultant a animé une réflexion collégiale lors de l'analyse des risques externes à prendre en compte. La prise en compte du principal risque interne : la résistance au changement sera réalisée en binôme avec le responsable du Projet.
C'est une analyse délicate des impacts que le Projet aura sur les différents partenaires en interne comme à l'extérieur ; une recherche de la compréhension et des enjeux que chacun peut y voir.
Cette réflexion demande confidentialité et objectivité et, elle est d'autant plus difficile que la plupart des ces réactions sont d'ordre affectif : "que va-t-il m'arriver ? est ce bon ou mauvais pour moi ? et éventuellement paranoïaque…

4.6. COMMUNIQUER SUR LE PROJET

Tout au long de cette étape l'aspect humain est de la première importance, nous ne le répéterons jamais assez : la premier cause d'échec d'un projet est due au facteur humain.
Aussi le consultant portera une attention particulière à la préparation du Plan de Communication externe et surtout interne du Projet. Il s'assurera que le Responsable du Projet est conscient de

l'importance de cet aspect communication et qu'il le maîtrise. Si le consultant détecte une faiblesse dans ce sens il devra proposer une formation ou l'assistance d'un expert en communication de Projet.

PHASE 5. IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPETENCES LIES AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES

5.1. DECRIRE LES COMPETENCES ACTUELLES DE L'ENTREPRISE

Cette étape revient à réaliser l'état des lieux en matière de compétences dans l'entreprise. Une des façons les plus éprouvées d'effectuer ce bilan est de partir des emplois de l'entreprise, qu'il s'agit ensuite de décrire en termes d'activités et de tâches. Pour effectuer cette description, le consultant mobilise différents acteurs de l'entreprise, au cours d'entretiens conduits précisément et se rend sur le terrain pour compléter son information par des observations directes.
Pour conduire son questionnement, ainsi que ceux qu'il aura à mener sur le terrain ultérieurement, l'ingénieur de formation se rappellera utilement ce qui suit :
Pour chacune des activités, les tâches constituent les opérations élémentaires de cette activité.
Une activité professionnelle regroupe un ensemble de tâches qui ont la même finalité.
Elle appartient le plus souvent à l'une des six catégories de comportements suivantes :

S'informer

Sous cette action, est classé tout ce qui relève de : quelle production à réaliser ? Avec quoi ?, La matière d'œuvre qui m'est confiée est-elle conforme ? L'installation est-elle en état ? …

Préparer

Ici est classé l'ensemble des comportements nécessaires avant la production proprement dite. Organiser le travail, disposer des lots à proximité d'une installation, effectuer un réglage, contrôler des paramètres… appartiennent à cette catégorie.

Réaliser

C'est l'ensemble des tâches de production, ce pour quoi tout le reste existe !

Contrôler.

Sont classés ici tous les comportements permettant de vérifier si le processus se déroule tel qu'il doit se dérouler et si les résultats obtenus sont conformes aux résultats attendus. Les mesures, enregistrements, réglage en cours de production sont des activités de contrôle.

Remettre en état :

Sont réunies sous ce terme toutes les actions effectuées en fin de série ou en fin de poste, où le professionnel effectue diverses actions pour que le poste de travail soit prêt pour une nouvelle production. Nettoyage, entretien de premier niveau, remise à zéro sont les comportements de cette classe.

Rendre-compte.

Au cours de cette action, le professionnel donne tous les éléments d'information utiles aux personnes idoines concernant la production qui vient d'être réalisée et ses conditions. Il enregistre le résultat des mesures effectuées sur le produit (contrôle de conformité) et le transmet, il signale un dysfonctionnement…

A l'aide de ces cinq catégories, sont décrites l'essentiel des activités de nombreux professionnels dans leur aspect qualitatif.

Pour qu'une évaluation soit possible, il est nécessaire de lister les conditions de réalisation pour chacune des activités. Ces conditions représentent l'ensemble des moyens matériels, documentaires et humains à la disposition de celui qui les réalise.
Chaque activité étant mise en œuvre pour un résultat celui-ci est décrit également.
L'ensemble de ces informations regroupées par emploi ou par métier constitue un document propre à l'entreprise et confidentiel nommé « référentiel emploi » ou « référentiel métier ». Sa confidentialité est sérieuse, dans la mesure où il contient la description de « savoir-faire » propres à l'entreprise qui peuvent constituer un « avantage concurrentiel » c'est à dire une force pour l'entreprise.
Ces référentiels sont des outils à usage multiple en gestion des ressources humaines. Outre le cadre de l'identification des besoins en compétences, les référentiels sont utilisés dans la préparation des entretiens annuels d'évaluation, de la définition des postes et des missions, de la définition des plans de carrière ou des objectifs des salariés, de la définition des profils lors des recrutements et également lors de la recherche de critères pour affecter à un poste de travail un indice et un salaire.

5.2. REPERER LES EMPLOIS FUTURS LIES AU PLAN D'ACTIONS ET AUX NOUVEAUX OBJECTIFS, PUIS LES DECRIRE EN TERMES D'ACTIVITES ET DE TACHES.

Au cours de cette étape, consultant et cadres de l'entreprise devront imaginer et anticiper le contenu des emplois ou des métiers du fait de la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'entreprise.

Les facteurs à l'origine du contenu des emplois sont principalement de deux ordres :
Les facteurs technologiques et organisationnels.

Les facteurs technologiques :

Sous ce terme, sont regroupés les facteurs issus des évolutions techniques des moyens de production : commande numérique remplaçant une commande manuelle, informatisation des postes, mise en place de nouveaux logiciels, installations de production utilisant des technologies différentes et/ou nouvelles… La modification des emplois issue de ces facteurs peut être légère ou très lourde.
Il est souvent nécessaire de consulter le constructeur des installations pour réfléchir sur l'évolution de l'emploi concerné. Dans le cas d'installation complexe, le constructeur lui-même propose des modules de formation destinés aux utilisateurs et aux agents de maintenance.

Les facteurs organisationnels :

Ce sont ceux qui sont de l'ordre d'une redistribution des tâches et surtout des responsabilités.
Au cours de ces dernières années, face à l'évolution de la demande et du marché, les entreprises ont dû modifier leurs organisations dans le sens d'une plus grande réactivité et souplesse. Pour ce faire des ateliers ont été réorganisés en « unités autonomes de production » en contact direct avec les clients. Ces réorganisations ont eu des conséquences importantes sur le contenu des emplois, notamment en termes de polyvalence. Par ailleurs le nombre de rangs hiérarchiques a été diminué et une partie des responsabilités assurées par cet encadrement transférée aux agents de production. Cela a conduit à la remise en cause drastique des conceptions tayloriennes (division du travail en deux grandes catégories : ceux qui pensent et ceux qui exécutent) et à un enrichissement des tâches dites « d'exécution ». Cette évolution menée dans de bonnes conditions de reconnaissance sociale et salariale donne de très bon résultats aussi bien sur la performance des unités de production, (par le biais d'une amélioration de l'organisation du travail) que des hommes (par le biais de l'amélioration de leur motivation et la mobilisation de leur intelligence et créativité). Outre l'aspect évolution technologique et délégation de responsabilités, d'autres mesures adoptées par l'entreprise ont des incidences sur le contenu des emplois. Par exemple des objectifs de certification et de mise sous

assurance qualité des processus de production et de gestion, conduiront à inclure dans les activités de nombreux salariés, celles concernant la mesure, l'auto-contrôle, l'emploi d'outils statistiques (Contrôle Statistique des Processus ou CSP).

En résumé, le contenu de cette étape consiste à repérer les activités nouvelles que l'entreprise devra réaliser afin d'atteindre ses objectifs. Ces activités nouvelles peuvent appartenir à des emplois existants et en constituer l'évolution souhaitable, mais elles peuvent également constituer des emplois nouveaux pour l'entreprise, pour réaliser une production ou remplir une fonction dont elle aura désormais besoin.

5.3. IDENTIFIER LES COMPETENCES POUR REALISER LES ACTIVITES LIEES AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET AUX NOUVEAUX OBJECTIFS.

Décrire, à partir des activités de l'entreprise les savoir-faire et savoirs associés nécessaires pour les réaliser nécessite la mobilisation d'un groupe de travail, nommé « groupe métier », réunissant des professionnels de l'entreprise et des professionnels de la formation.
Une fois les activités décrites, il est assez facile de définir les savoir-faire nécessaires à leur réalisation. La tâche est beaucoup plus rude lorsqu'il s'agit de définir les savoirs associés. Souvent l'entreprise attend des emplois dits d'exécution, des actions et non pas des réflexions y compris sur cette action. Cependant accroître la performance de l'entreprise de façon significative suppose que chacun des acteurs contribue à la mise à jour des conditions de cet accroissement. Les entreprises qui souhaitent améliorer leurs performances demandent à TOUS leurs salariés qu'il se montrent capables de réactivité, de prise d'initiative, d'autonomie face aux aléas de production, et représentent une « force de proposition » pour améliorer les performances de tout ou partie des unités productives. Il devient dès lors nécessaire et même impératif de leur fournir une base de connaissances théoriques dans laquelle ils puiseront les éléments utiles à ces nouvelles dimensions de leur emploi. C'est là que les professionnels de la formation peuvent nourrir la réflexion en aidant à la définition de ces contenus.
Dans cet optique, outre l'utilisation de la formation comme levier de compétitivité dans les entreprises, celles-ci ont été amenées à se transformer en « organisation qualifiante », c'est à dire en système capable de former et nourrir[3] les salariés chaque jour de leur exercice professionnel. Ces conceptions modifient radicalement le rôle et les compétences de l'encadrement (direct et supérieur), donc leurs savoir-faire et savoirs, impliquent de plus en plus étroitement les dispositifs de formation et augmentent ou plutôt précisent le niveau d'exigence quant aux résultats attendus.

[3] Nourrir en outils intellectuels, en moyens d'information et de réflexion.