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"

EFFECTUER UNE ANALYSE STRATEGIQUE DANS LES PMI/PME MAROCAINES

OUTILS

Société Française d'Exportation des Ressources Éducatives

SOMMAIRE

Phase 0
Etablir une relation de partenariat avec le responsable ou l'équipe de direction

OUTIL 0-1 : CARTE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE *5*

OUTIL 0-2 : GUIDE D'ANALYSE DE LA DEMANDE DE L'ENTREPRISE *7*

Phase 1
Décrire l'entreprise

OUTIL 1-2 : LE METIER DE L'ENTREPRISE *9*

OUTIL 1-3 :DEFINITION DES PRINCIPALES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE *10*

OUTIL 1-4 : LES PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES, LE MARCHE, LES INVESTISSEMENTS DE L'ENTREPRISE *11*

OUTIL 1-5 : LE PERSONNEL *12*

OUTILS 1-6 : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE (EXEMPLE) *13*

Phase 2
Analyser l'environnement de l'entreprise

OUTIL 2.1 - FORMULATION ET CLASSEMENT DES IDEES *14*

OUTIL 2.2 - ANALYSE MULTICRITERE - M.O.F.F. *15*

OUTIL 2.3 – TECHNIQUE D'ANALYSE- M.O.F.F. *16*

OUTIL 2.4 - PERIMETRE D'AUDIT *18*

OUTIL 2.5 – ANALYSE DES TACHES COMPOSANT CHAQUE ACTIVITE DE LA FONCTION PRODUCTION *19*

OUTIL 2.6 – ANALYSE DES TACHES COMPOSANT CHAQUE ACTIVITE DE LA FONCTION COMMERCIALE *20*

OUTIL 2.7 – ANALYSE DES TACHES COMPOSANT CHAQUE ACTIVITE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES *21*

OUTIL 2.8 – ANALYSE DES TACHES COMPOSANT CHAQUE ACTIVITE DE LA FONCTION FINANCIERE *22*

OUTIL 2.9 : FICHE D'IDENTIFICATION DES ACTIVITES ET DES TACHES POUR LA FONCTION PRODUCTION *23*

OUTIL 2.10 : FICHE D'IDENTIFICATION DES ACTIVITES ET DES TACHES POUR LA FONCTION COMMERCIALE *24*

OUTIL 2.11 : FICHE D'IDENTIFICATION DES ACTIVITES ET DES TACHES POUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES *25*

OUTIL 2.12 : FICHE D'IDENTIFICATION DES ACTIVITES ET DES TACHES POUR LA FONCTION FINANCIERE *26*

OUTIL 2.13 - AUDIT DES TACHES *27*

OUTIL 2.14 - AUDIT DES FONTIONS *28*

OUTIL 2-15 : AUDIT FONCTION PRODUCTION/PARC IMMOBILIER. *29*

OUTIL 2-16 : AUDIT FONCTION PRODUCTION/OUTILS DE PRODUCTION. *30*

OUTIL 2-17 : AUDIT DE L'EQUIPE COMMERCIALE. *31*

OUTIL 2-18 : AUDIT DE LA FONCTION COMMERCIALE/COMMUNICATION INTERNE *32*

OUTIL 2-19 : AUDIT DE LA FONCTION COMMERCIALE/COMMUNICATION EXTERNE. *33*

OUTIL 2-20 : LES INDICATEURS RH *34*

OUTIL 2-21 : DECRIRE LES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE *35*

OUTIL 2-22 : DECRIRE LES PRATIQUES DE FORMATION *36*

OUTIL 2-23 : LA GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES *37*

OUTIL 2-24 TABLEAU DES RATIOS FINANCIERS / CHIFFRES CLEFS *38*

OUTIL 2-25 TABLEAU DES RATIOS FINANCIERS / RATIOS DE STRUCTURE *39*

OUTIL 2-26 TABLEAU DES RATIOS FINANCIERS / RATIOS DE SYNTHESE *40*

OUTIL 2-27 TABLEAU DES RATIOS FINANCIERS / SIG *41*

OUTIL 2.28 – FONCTIONS : ETAT DES FORCES ET FAIBLESSES *42*

OUTIL 2.29 SYSTEME DE CODIFICATION ET ARCHITECTURE DOCUMENTAIRE *43*

OUTIL 2.30 : PROPOSITION DE STRATEGIES *44*

OUTIL 2.31 : POSITIONNEMENT DES PRODUITS *45*

Phase 3
Définir et choisir les orientations stratégiques

OUTIL 3.1 : DAS : ANALYSE MULTICRITERES MOFF *46*

OUTIL 3.2 : SYNTHESE MOFF DES ORIENTATIONS *47*

OUTIL 3.3 : HIERARCHISER LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES *48*

Phase 4
Déterminer les moyens opérationnels nécessaires à la réalisation de la stratégie

OUTIL 4.1 : QUANTIFICATION DES OBJECTIFS *49*

OUTIL 4.2 : L'ANALYSE QUINTILIENNE *50*

OUTIL 4.3: CLASSIFICATION DES RISQUES *51*

OUTIL 4.4 : GRILLE D EVALUATION DES RISQUES *52*

OUTIL 4.5: CALCUL DE LA CRITICITE DES RISQUES *53*

OUTIL 4.6: GRILLE DES PARADES *54*

OUTIL 4.7: GRILLE DES ENJEUX *55*

OUTIL 4.8 : CARTOGRAPHIE DES PARTENAIRES *56*

Phase 5
Identifier les besoins en compétences liés aux orientations stratégiques

OUTIL 5-1 : EMPLOIS EXISTANTS DANS LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE CONCERNEES PAR LES PLANS D'ACTIONS *57*

OUTIL N°5-2 : DECRIRE LES EMPLOIS EXISTANTS DANS L ES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE CONCERNEES PAR LES PLANS D'ACTIONS *58*

OUTIL N°5-3: LES COMPETENCES ACTUELLES DANS L'ENTR EPRISE : DESCRIPTION *59*

OUTIL N°5-4 : LES COMPETENCES ACTUELLES DANS L'ENT REPRISE : EVALUATION *60*

OUTIL 5-5 : ANALYSER LES ACTIVITES D'UN EMPLOI FUTUR *61*

OUTIL N°5-6 : LES EMPLOIS EN VOIE DE DISPARITION *62*

OUTIL N°5-7 : EMPLOIS EXISTANTS : ANALYSE DES ACTI VITES ACTUELLES ET DES ACTIVITES NOUVELLES OU A DEVELOPPER *63*

OUTIL N°5-8 : EMPLOIS EXISTANTS : ANALYSE DES ACTIV ITES A MAINTENIR ET DES ACTIVITES NOUVELLES OU A DEVELOPPER *64*

OUTIL N°5-9 : BESOINS EN COMPETENCES POUR LES EMPLO IS FUTURS *65*

Outil 0-1 : CARTE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE

Document contractuel

1. INFORMATIONS DE BASE :

- Raison sociale ……

Publique Privée

Date de création | Appartenance à un groupe

- Statut juridique ……
  ……

Nom du dirigeant actuel …… | Nom du fondateur ……
……

- Secteur d'activités principales …… | Branche ……
  ……
- Siège social - Adresse ……
  ……

Tél. : …… Fax : …… E-mail ……

Site internet ……

- L'entreprise est assujettie à la T.F.P. : OUI NON
- Nom du responsable de la formation ……

2. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

- Date de création de l'entreprise ……
  ……
  ……
- Principales étapes dans l'évolution de l'entreprise ……
  ……
  ……
  ……
  ……

3. DONNEES A CARACTERE FINANCIER ET SOCIAL

- Capital social de l'entreprise ……
  ……
- Chiffre d'affaires ……

Masse salariale …… | Montant de la T.F.P. ……

- Total effectif employés ……

Permanents | Occasionnels

Répartition par catégorie socioprofessionnelle :

Cadres % | Agents de maîtrise % | Employés % | Ouvriers %

Outil 0-1 : CARTE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE

4. SECTEURS D'ACTIVITES

……
……
……

Evolutions récentes et actuelles du métier / de l'activité

……
……
……
……

5. PRODUITS ET MARCHES DE L'ENTREPRISE

Principaux produits ou services de l'entreprise

……
……
……
……

……
……
……

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 0-2 : GUIDE D'ANALYSE DE LA DEMANDE DE L'ENTREPRISE

1. ELEMENTS DE CADRAGE DE L'ANALYSE STRATEGIQUE

(Après avoir présenté l'objet et la démarche globale)

La mission de l'entreprise.

……
……
……
……..

La vision actuelle.

……
……
……
……..

Les orientations stratégiques de l'entreprise.

……
……
……
……..

Les principaux projets de développement à court et moyen terme.

……
……
……
……..
……
……
……
……..

Les éventuels obstacles pour la réalisation des orientations stratégiques et des projets.

- (éventuellement en termes de dysfonctionnements)

……
fonction 1 ……
……
……
fonction 2 ……
……
……
fonction 3 ……
……
……
……
global ……
……
……

- en termes de qualité des ressources humaines

Outil 0-2 : GUIDE D'ANALYSE DE LA DEMANDE DE L'ENTREPRISE

……
……
……
……..

Les nouveaux métiers de l'entreprise perçus par son responsable

……
……
……
……..

Perception du service rendu par son système de formation et attentes vis à vis de la formation.

……
……
……
……..

1. Raisons de la demande d'étude d'analyse stratégique

Objet	X	Code
Perception de menaces extérieures		
Evolution récente du marché		
Evolution réglementaire récente		
Obligation		
Changement de Direction		

2. Quels sont les objectifs et attentes fixés pour l'intervention ?

……
……
……
……..

3. La documentation récente que l'entreprise peut mettre à la disposition des intervenants

Fiches de description des projets antérieurs	
Description des départements (organigramme, processus de fonctionnement, etc.)	
Service RH : données qualitatives et quantitatives sur les RH, procédures recrutement, accueil, évaluation du personnel…	
Fiches de description de fonction, lettre de mission, étude de poste	
Plan de formation des années précédentes et bilan	
Fiches d'appréciation du personnel	
Projets de mobilité interne	

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 1-2 : LE METIER DE L'ENTREPRISE

Les produits	**Nature**		**Volume**	**Chiffre d'affaires**	**Pourcentage du CA global**
Produit 1					
Produit 2					
Produit n					
Le processus de production : Citer les principales installations de production.	Nature	Qté	**Autres fonctions liées à la production**	Oui	Non
Installation 1			Recherche et développement		
Installation 2			Etudes et conception		
Installation 3			Contrôle		
Installation 4			Maintenance		
Installation n			Méthodes et ordonnancement		
Qualité Type de Certification	Année de certification		Engagement dans un démarche qualité	Nature	Année

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 1-3 :DEFINITION DES PRINCIPALES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE	
➢ Recherche et développement :	Service qui assure un ensemble de prestations à l'origine de **création** : nouvelle matière, nouvelle caractéristique de matière, nouveau produit, innovation technologique sur un produit déjà existant.
➢ Etudes et conception.	Ce service assure la conception d'un produit pour lequel le cahier des charges fonctionnel est rédigé.
➢ Contrôle :	Ce service prend en charge la mesure et l'enregistrement des données concernant les spécifications des produits. Il détecte les non conformités et suscite les actions correctives nécessaires.
➢ Maintenance :	Ce service assure la bonne marche et l'adaptation de l'outil de production et garantit que les installations soient disponibles quand la production en a besoin pour un moindre coût.
➢ Méthodes :	Service qui met au point, adapte et améliore tous les moyens de fabrication (matériels, documentaires et organisationnels) et définit ses paramètres. Il rédige les gammes de fabrication, les procédures et modes opératoires. Il est sollicité dans la phase d'industrialisation et chaque fois qu'il est nécessaire par exemple de réduire les coûts ou de diminuer les taux de rebut. Les méthodes interviennent également lors de la phase d'industrialisation.
➢ Industrialisation.	Cette activité consiste à partir d'un prototype existant à définir les moyens et les procédés de fabrication assurant la reproductibilité du processus de production et l'obtention autant de fois que souhaité du produit conforme aux spécifications demandées.

Outil 1-4 : LES PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES, LE MARCHE, LES INVESTISSEMENTS DE L'ENTREPRISE

<table>
<tr><td>Chiffre d’affaires global</td><td>Année N-3</td><td>Année N-2</td><td colspan="2">Année N-1</td><td colspan="2">Année N</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Répartition du chiffre d’affaires (en %)</td><td rowspan="3">National</td><td rowspan="3">International</td><td colspan="2">Ventilation par statut</td><td>Sous-traitant</td><td>Autonome</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ventilation par continent</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Afrique</td><td>Europe</td><td>Asie</td><td>Amérique</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>Nature des investissements des dernières années et montant</td><td>Année N-3</td><td>Année N-2</td><td colspan="2">Année N-1</td><td colspan="2">Année N</td></tr>
<tr><td>Exemple : Armoire frigorifique</td><td></td><td>75 000 drhs</td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>Nature de l’investissement</td><td>Auto-financement</td><td>Emprunt</td><td colspan="2">Subvention</td><td colspan="2">Autre (citer)</td></tr>
<tr><td>Pourcentage</td><td></td><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

Fait le :	Animateur :	Signature :

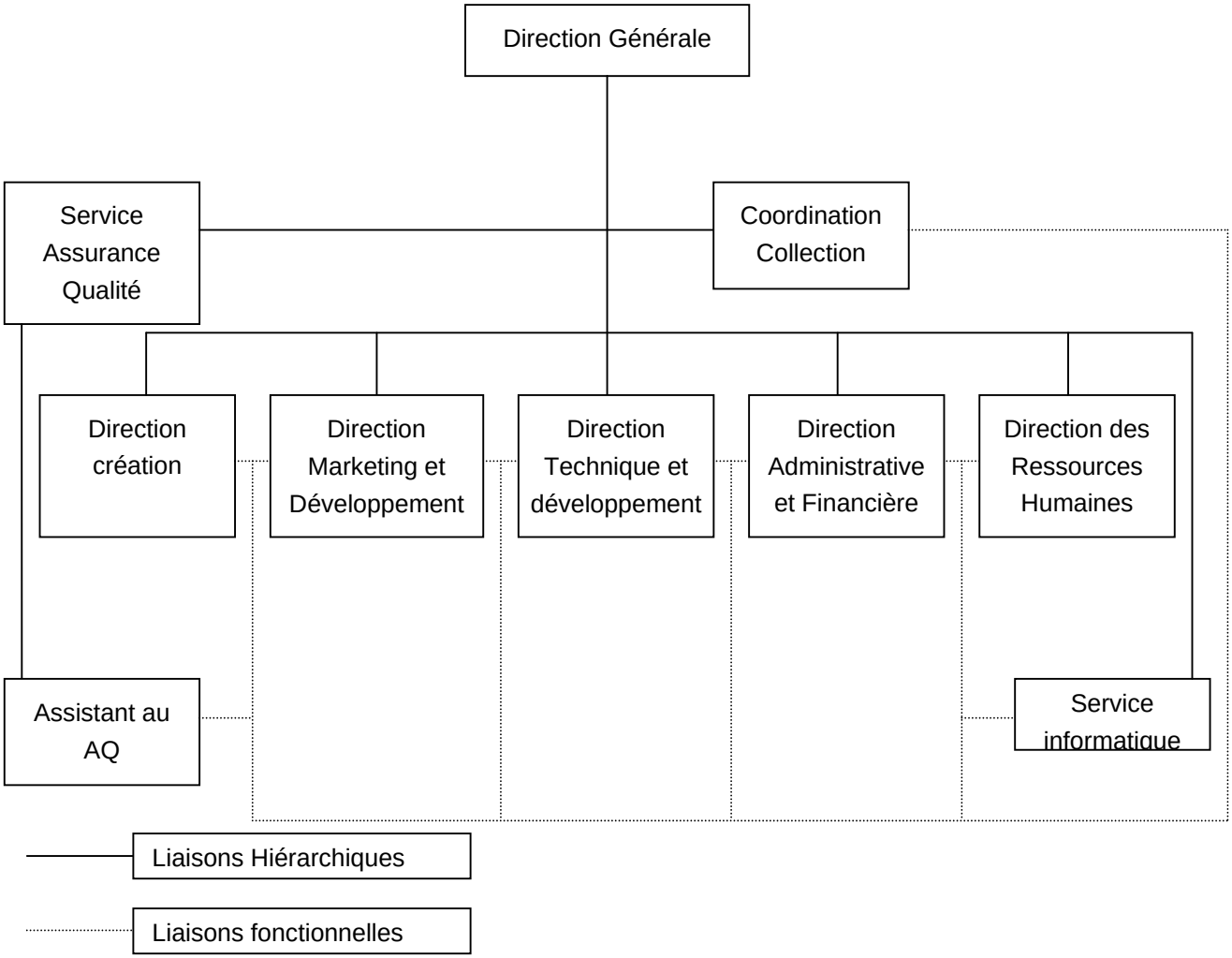
Outil 1-5 : LE PERSONNEL

Par nature de contrat	Permanent	Saisonnier	Journalier
Nombre de salariés			
Par catégories	Cadres	Maîtrise	Ouvriers
Nombre de salariés			
Par âge	Inférieur à 25 ans	De 26 à 45 ans	Supérieur à 46 ans
Nombre de salariés			
Par sexe	Hommes	Femmes	
Nombre de salariés			

Evolution des effectifs par catégorie	Année N-3	Année N-2	Année N-1	Année N
Cadres				
Agents de maîtrise et techniciens				
Agents qualifiés				
Agents non qualifiés				
Total				

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outils 1-6 : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE (exemple)



Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2.1 - FORMULATION ET CLASSEMENT DES IDEES

Client :	**Formulation et classement des idées**	**Idée à développer**	**1**
		Idée à stocker	**2**
		Idée abandonnée	**3**

Idées reformulées	**Fonction impactée**				**Note**
	Prod	**Com**	**RH**	**Ч**	

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2.2 - ANALYSE MULTICRITERE - M.O.F.F.

Client :	**Analyse multicritère M.O.F.F.**	

Idées :	**Fonctions impactées**	**Prod.**	**Com**	**RH**	**Ч**

Aspects ressources humaines		**Aspects Techniques**		**Aspects financiers**	
F	**f**	**F**	**f**	**F**	**f**
O	**M**	**O**	**M**	**O**	**M**

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2.3 – TECHNIQUE D'ANALYSE- M.O.F.F.

La méthode d'analyse MOFF permet d'évaluer une idée, un projet, une activité, une entreprise par rapport à son environnement interne et externe.

- Dans l'environnement interne on distingue des forces et des faiblesses.
    - Les forces de l'entreprise sont par exemple sa renommée, ses compétences techniques et technologiques, son ou ses produits, son management.
    - Les faiblesses de l'entreprise sont par exemple : une main d'œuvre vieillissante ou mal formée, des problèmes de qualité, de gestion, de commercialisation, dans le sens où ces caractéristiques empêchent l'entreprise d'obtenir un résultat souhaité ou souhaitable.
- L'environnement extérieur de l'entreprise s'apprécie en termes d'opportunités et menaces.
    - Les opportunités s'analysent comme des occurrences qui se présentent à l'entreprise en rapport avec son activité ou ses capacités proches.
    - Les menaces sont les handicaps qui pourraient l'empêcher de croître et qui ne dépendent pas d'elle.

Les acteurs de l'environnement susceptibles de générer des opportunités ou des menaces appartiennent à différentes catégories
Les acteurs publics : Etat, organismes régulateurs…
Les acteurs privés : entreprises concurrentes, partenaires…
Les facteurs sont d'ordre :

Economiques : contraintes du secteur, aide, projet.
Culturels : barrières langagières, géographiques.
Normes : écologiques, fabrication, labels, qualité.

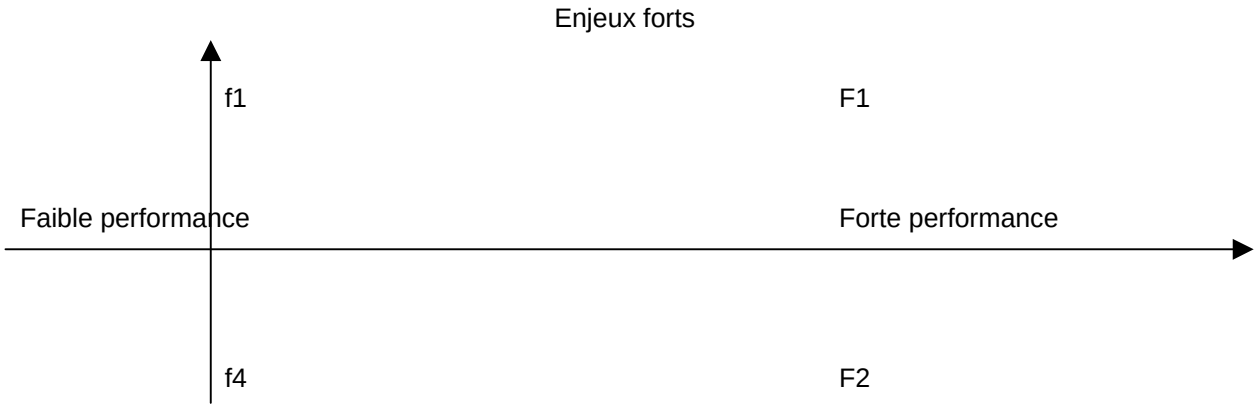
Les forces et faiblesses de l'environnement interne d'une idée ou d'un projet s'évaluent à partir de deux critères : la performance et les enjeux.

La force ou faiblesse sont les modalités de la performance de l'entreprise dans un domaine particulier.
Les enjeux représentent l'importance de ce qui peut être gagné ou perdu lors d'une opération.
Le croisement des axes performance et enjeux permet de caractériser deux types de forces et de faiblesses, comme suit :

Performance/Enjeux	Enjeux forts	Enjeux faibles
Force	F1	F2
Faiblesse	f3	f4

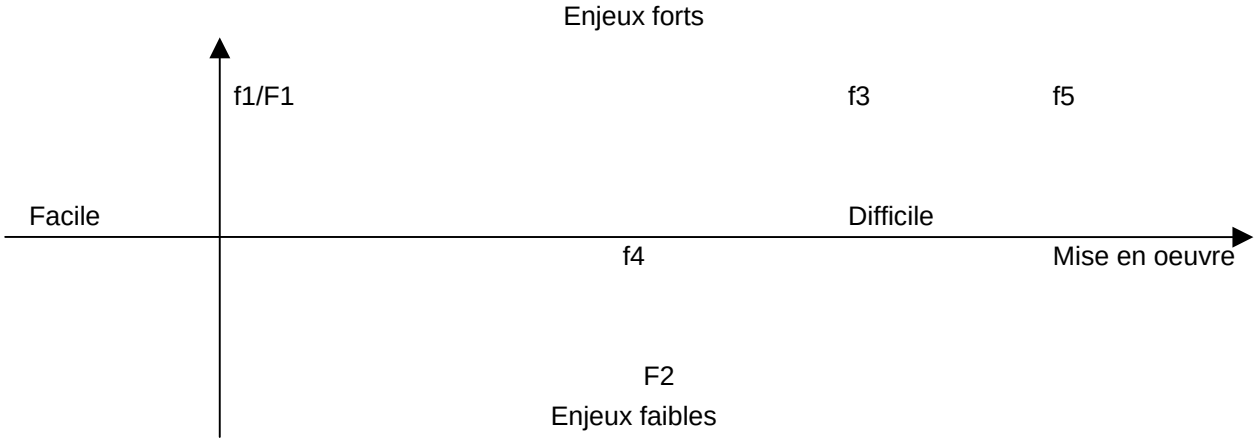
F1	Force à entretenir et utiliser comme levier
F2	Point positif pouvant être amélioré ou fausse force
f3	Faiblesse à combattre
f4	Faiblesse qui ne nuit pas

Ce qui peut être représenté par le graphique suivant :



Cependant, l'expérience montre qu'un critère peut être utilement ajouté à l'analyse : c'est celui de la facilité avec laquelle il est possible de transformer une faiblesse en force. Cela permet de caractériser 2 faiblesses :
f1 : faiblesse pouvant être retournée et utilisée comme levier, qui peut donc facilement devenir F1.
f5 : faiblesse disqualifiante, difficile à convertir en force ou handicap majeur, c'est une faiblesse de même nature que f3, mais rédhibitoire, dans le sens où même le minimum, le pré-requis nécessaire pour constituer une force est absent.

Ces forces et faiblesses placées sur un graphique, donnent la représentation suivante :



F1 : enjeux forts et effort faible
f1 : enjeux forts et effort faible
f3 : enjeux et efforts forts.
La visualisation de la position de l'entreprise (performance, enjeux et facilités de mise en oeuvre en rapport) par rapport à une idée en permet l'évaluation. Nous proposons donc au consultant de procéder selon cette méthode à chacune des étapes de son intervention lors de la phase 3 : Analyse de l'environnement de l'entreprise.

Outil 2.4 - PERIMETRE D'AUDIT

Client :	Site :	**Périmètre d'audit**
		Audit 1

Fonctions	Activités	O	N	Fonctions	Activité	O	N
Production				Ressources humaines			
Commerciale				Financière			

Fait le :	Auditeur :	Signature :

Outil 2.5 – ANALYSE DES TACHES COMPOSANT CHAQUE ACTIVITE DE LA FONCTION PRODUCTION

Client :	Site :	**Périmètre d'audit**	
		Audit 2	**Fonction :** **Production**
			Activité :

Tâches	**O**	**N**	**Commentaires**

Fait le :	Auditeur :	Signature :

Outil 2.6 – ANALYSE DES TACHES COMPOSANT CHAQUE ACTIVITE DE LA FONCTION COMMERCIALE

Client :	Site :	**Périmètre d'audit**	
		Audit 2	**Fonction :** **Commerciale**
			Activité :

Tâches	**O**	**N**	**Commentaires**

Fait le :	Auditeur :	Signature :

Outil 2.7 – ANALYSE DES TACHES COMPOSANT CHAQUE ACTIVITE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Client :	Site :	**Périmètre d'audit**	
		Audit 2	**Fonction :** **Ressources Humaines**
			Activité :

Tâches	O	N	Commentaires

Fait le :	Auditeur :	Signature :

Outil 2.8 – ANALYSE DES TACHES COMPOSANT CHAQUE ACTIVITE DE LA FONCTION FINANCIERE

Client :	Site :	**Périmètre d'audit**	
		Audit 2	**Fonction :** Financière
			Activité :

Tâches	O	N	Commentaires

Fait le :	Auditeur :	Signature :

Outil 2.9 : FICHE D'IDENTIFICATION DES ACTIVITES ET DES TACHES POUR LA FONCTION PRODUCTION

R&D
1. Surveiller les concurrents, Suivre l'évolution de la réglementation 2. Développer la gamme existante 3. Développer des produits nouveaux 4. Réaliser des prototypes, essais, mesures, Petites séries.
ACHATS
1. Rechercher des fournisseurs 2. Négocier les délais, prix, qualité 3. Contrôler la conformité Qualité et Réglementaire 4. Suivre les commandes, 5. Administrer les achats. 6. Gérer les auxiliaires technologiques (électricité, gaz, azote, eau)
FABRICATION
1. Réceptionner la matière première 2. Stocker la matière première 3. Ordonnancer / lancer 4. Fabriquer 5. Contrôler la Qualité (service Qualité) 6. Assurer la maintenance 7. Assurer la sécurité 8. Gérer les déchets de fabrication 9. Stocker le produit fini
LIVRAISON
1. Expédier 2. Gérer les retours

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2.10 : FICHE D'IDENTIFICATION DES ACTIVITES ET DES TACHES POUR LA FONCTION COMMERCIALE

1/Avant-vente • Etudier le marché • Prospecter • Etudier la concurrence • Se protéger
2/ Communication externe • Réaliser un catalogue • Réaliser une documentation technique • Etablir un argumentaire de vente • Faire de la publicité • Participer à un Salon, Exposition
3/ Vente • Accueillir la clientèle • Organiser, motiver, animer les forces de vente • Structurer et qualifier un réseau de distribution (local, régional, national, export)
4/ Administration des ventes • Suivre la clientèle • Suivre la facturation • Assurer le recouvrement des créances • Agir au contentieux
5/ Apres- vente • Gérer les problèmes d'après-vente

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2.11 : FICHE D'IDENTIFICATION DES ACTIVITES ET DES TACHES POUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

1/Administrer le personnel • Effectuer les déclarations obligatoires • Etablir les salaires • Calculer le rapport MS/VA • Relever et gérer les absences et les congés • Calculer le taux d'absentéisme • Déclarer et gérer les accidents du travail • Calculer les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail
2/ Recruter le personnel • Définir les profils de poste ou les missions • Recueillir et traiter des candidatures • Evaluer des candidatures et sélectionner des candidats • Assurer l'intégration des nouveaux recrutés • Calculer le taux de turn-over.
3/ Décrire et gérer les effectifs • Décrire les effectifs par sexe et classes d'âge. • Etablir la pyramide des âges. • Décrire les effectifs par type de contrat. • Décrire les effectifs par classes de coefficient. • Décrire les effectifs par qualification. • Décrire les effectifs par ancienneté. • Disposer d'une politique de gestion des effectifs. • Calculer le taux de turn-over
4/ Assurer la gestion des emplois, des compétences et des formations. • Comptabiliser les effectifs ayant bénéficié de formation • Etablir les tableaux de suivi de formation, par catégorie de personnel et par durée de formation. • Relever les thèmes des formations par catégorie de personnel • Identifier les besoins en compétences de l'entreprise • Etablir un cahier des charges de la formation • Assurer le suivi administratif, technique et financier des formations • Prendre en compte les acquis de la formation • Mesurer l'impact des formations sur les performances de l'entreprise. • Mesurer l'impact des formations sur l'évolution des emplois des salariés et des carrières..
5/ Communiquer sur la gestion des ressources humaines • Communiquer avec les représentations du personnel • Communiquer avec les cadres • Communiquer avec l'ensemble du personnel

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2.12 : FICHE D'IDENTIFICATION DES ACTIVITES ET DES TACHES POUR LA FONCTION FINANCIERE

1/ Comptabilité générale • Tenir la comptabilité Clients • Tenir la comptabilité Fournisseurs • Tenir la comptabilité Banques • Tenir la comptabilité caisse
2/Pratiquer la Comptabilité analytique
3/ Calculer les Prix de revient
4/ Tenir les Tableaux de bord
5/ Réaliser Produits financiers
6/ Tenir un Compte d'exploitation
7/ Présenter le Bilan

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2.13 - AUDIT DES TACHES

Client :	Site :	Audit Fonction	Activité	Service	Poste
				Diffusion	

Tâches		F1	F2	f1	f2	f3	O	Commentaires
	RH							
	T							
	Ч							

Tâches		F1	F2	f1	f2	f3	O	Commentaires
	RH							
	T							
	Ч							

Tâches		F1	F2	f1	f2	f3	O	Commentaires
	RH							
	T							
	Ч							

Tâches		F1	F2	f1	f2	f3	O	Commentaires
	RH							
	T							
	Ч							

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2.14 - AUDIT DES FONTIONS

Client :	Site :	

		F1	F2	f1	f2	f3	O	Commentaires
Fonction Production	**RH**							
	T							
	Ч							

		F1	F2	f1	f2	f3	O	Commentaires
Fonction Commerciale	**RH**							
	T							
	Ч							

		F1	F2	f1	f2	f3	O	Commentaires
Fonction Ressources Humaines	**RH**							
	T							
	Ч							

		F1	F2	f1	f2	f3	O	Commentaires
Fonction Financière	**RH**							
	T							
	Ч							

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2-15 : AUDIT FONCTION PRODUCTION/PARC IMMOBILIER.

Client :	**PARC IMMOBILIER**	Projet :

• Propriété :	OUI	NON	Date d'acquisition :	Valeur :
• Location :	OUI	NON	Date de début :	Coût /an :

Localisation :	Logistique :

• Energie :	Eau		Electricité		Gaz		Fuel	

Taux d'occupation :	
Etat général :	
Travaux prévus :	
Travaux budgetés :	Quand ?
Coût estimé :	Durée :
Observations :	

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2-16 : AUDIT FONCTION PRODUCTION/OUTILS DE PRODUCTION.

Client :	**Fiche outil de production**	Machine / Véhicule

Identification :	Marque :	Neuf	Occasion
	Origine :	Comptant	Crédit

• Propriété :	OUI	NON	Date d'acquisition :	
• Valeur achat :		Date de la 1ère mise en activité	Comptant	Crédit
• Location :	OUI	NON	Coût /an :	Entretien

Taux d'utilisation : %	Taux de panne : %

• Outil adaptable :	OUI	NON	Type d'adaptation :
• Etat général :	Bon	Mauvais	
Observations :			

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2-17 : AUDIT DE l'EQUIPE COMMERCIALE.

EQUIPE COMMERCIALE.

Le consultant s'attache à décrire les hommes et recherche les talents cachés qu'ils pourraient mettre au service de l'entreprise.
Exemple de talents : appartenance à un club sportif, culturel, connaissances linguistiques, talents artistiques…

Le consultant procède par entretien particulier sous le sceau de la confidentialité et après accord du supérieur hiérarchique.

Nom		Fonction	
Talents		Attentes	
Formation			

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2-18 : AUDIT DE LA FONCTION COMMERCIALE/COMMUNICATION INTERNE

ITEM	OUI	NON	OBSERVATIONS
Rapports de visite. • Clients. • Prospects.			
Organisation des visites. • Planning formalisé. • Dossier de présentation.			
Communication interne. • E mail. • Téléphone portable. • Poste informatique.			
Réunions commerciales. • Hebdomadaire. • Mensuelle. • Trimestrielle. • Entretien avec la hiérarchie.			

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2-19 : AUDIT DE LA FONCTION COMMERCIALE/COMMUNICATION EXTERNE.

ITEM	OUI	NON	OBSERVATIONS
Documentation technique.			
Catalogue.			
Catalogue Export • Bilingue français. • Bilingue anglais • Autres langues.			
Prospectus.			
Site Internet.			
Echantillon.			
Encart publicitaire.			
Affichage.			
Participation à campagnes de communication. • Seul. • Groupé.			
Participation à Foires, Expositions, Salons. • Locale. • Régionale. • Nationale. • Bassin Méditerranéen. • Europe.			
Autres Régions.			

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2-20 : LES INDICATEURS RH

Le rapport MS/VA

Ce ratio est calculé et examiné lorsque l'entreprise souhaite savoir dans quelle mesure elle est capable de valoriser le travail des salariés.
MS est le symbole de masse salariale définie comme suit : «La masse salariale est la somme des rémunérations et charges sociales supportées par l'entreprise au cours d'une période donnée. D'un point de vue comptable la masse salariale fiscale est le compte 64 du plan comptable ».
VA est le symbole de Valeur Ajoutée, ….. c'est liée à l'activité de l'entreprise (son métier).
Il est souhaitable que ce rapport soit inférieur à 1.

Le taux d'absentéisme

L'indicateur le plus généralement utilisé est le suivant :
Taux d'absentéisme = Heures d'absence pendant une période P / Heures théoriques de travail pendant la même période P.
Selon ce que le consultant souhaite révéler ou analyser, il retiendra toutes ou certaines des catégories d'absences parmi celles-ci :

- Les absences pour maladie
- Les congés maternité
- Les arrêts pour accidents de travail ou de trajets
- Les congés de formation
- Les absences conventionnelles : congés légaux et délégation.
- Les us et coutumes (jours fériés, journées chômées de l'entreprise).
- Les absences autres autorisées.
- Les absences non autorisées.

Le taux de fréquence des accidents du travail.

Ce taux est le résultat du rapport du nombre d'accidents avec arrêt de travail survenus dans l'entreprise par million d'heures de travail :

T*f* = Nombre d'accidents avec arrêt/ 1 000 000 heures de travail.

Le taux de gravité des accidents du travail

Ce taux est le résultat du rapport du nombre de journées de travail « perdues » du fait des arrêts dûs aux accidents par mille heures de travail.
T*g* = Nombre de journées perdues/ 1 000 heures de travail.

Le taux de turn-over

Le taux de turn-over global est le résultat du rapport :
T*to* = Nombre de salariés partis durant l'année N x 100 / nombre de salariés présents au 1er janvier de l'année N
Ou :
T*to* = Nombre de salariés partis durant l'année N x 100/ nombre moyen de salariés durant l'année N.

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2-21 : DECRIRE LES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE

Les effectifs par type de contrats			
Type de contrat	CDI	CDD	Journalier
Nombre de salariés			

Les effectifs par classe de salaires				
Salaires	Inférieur à 1800 dirhams	De 1800 à 2999 dirhams	De 3000 à 5000 dirhams	Supérieur à 5000 dirhams
Nombre de salariés				

Les effectifs par niveau de formation initiale					
Formation initiale	Pas ou peu de scolarisation	Scolarisation primaire	Baccalauréat	Bac + 2	Supérieur
Nombre de salariés					

Les effectifs par ancienneté						
Années effectuées dans l'entreprise	De 0 à 5 ans	De 6 à 10 ans	De 11 à 20	De 21 à 30 ans	De 31 à 40 ans	Supérieur à 40 ans
Nombre de salariés						

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2-22 : DECRIRE LES PRATIQUES DE FORMATION

Effectif total de personnel ayant bénéficié de formation des trois dernières années (exercice clos).			
N-2			
N-1			
N			
Nombre de bénéficiaires et durées de formation par catégorie de personnel			
Catégories	Nombre de bénéficiaires	Nombre total de Jours de Formation Professionnelle/an	Coût
Cadres de Gestion			
Cadres techniques			
Techniciens, maîtrise			
Ouvriers et employés			
Thèmes principaux de formation par catégorie de personnel			
Catégories	Thèmes		JFP
Cadres de Gestion			
Cadres techniques			
Techniciens, maîtrise			
Ouvriers et employés			
Impact des formations sur les performances de l'entreprise			
Augmentation de performance « ressentie » ou mesurée	Action de formation identifiée à l'origine de l'augmentation		
Productivité			
Qualité			
Réduction des coûts			
Diminution des coûts directs de production			
Mise en œuvre de nouveaux équipements			
Activités du salarié à son poste de travail.			

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2-23 : LA GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

Nombre de personnes ayant suivi des formations au cours des trois dernières années :	
Nombre de personnes du type d'évolution « Statu quo » :	
Nombre de personnes du type d'évolution « Promotion sans changement d'affectation » :	
Nombre de personnes du type d'évolution « Changement d'affectation sans promotion » :	
Nombre de personnes du type d'évolution « Changement d'affectation avec promotion » :	

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2-24 TABLEAU DES RATIOS FINANCIERS / CHIFFRES CLEFS

Client :

Devise :
Montant en KDirhams
Année de référence : N = 2003 (exemple)

	Nom du Ratio	Ratio	N-2	Variation N-1/N-2	N-1	Variation N/N-1	N	Variation N+1/N	Prévision N+1	Commentaires
Chiffre clefs	Ratio de marge nette	Résultat de l'exercice / Chiffre d'affaires HT								
	Return on investment : rentabilité financière	Résultat de l'exercice / Capitaux propres								
	Performance de l'entreprise par rapport à l'actif mis en œuvre pour créer de la valeur	Résultat d'exploitation / Actif total								

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2-25 TABLEAU DES RATIOS FINANCIERS / RATIOS DE STRUCTURE

Client :

Devise :
Montant en KDirhams
Année de référence : N = 2003 (exemple)

	Nom du Ratio	Ratio	N-2	Variation N-1/N-2	N-1	Variation N/N-1	N	Variation N+1/N	Prévision N+1	Commentaires
Ratios de structure	Poids des capitaux fixes dans le patrimoine de la société	Immobilisations corporelles nettes / Actif total								
	Contraintes techniques et économiques qui pèsent sur une société	Stocks et encours / Actif total								
	Les créances commerciales de l'entreprise	Clients et comptes rattachés / Actif total								
	"L'aisance" de trésorerie de la société	Disponibilités / Actif total								
	Poids des immobilisations financières dans l'actif de la société	Immobilisations financières / Actif total								
	Stabilité du financement de l'entreprise	Capitaux permanents / Passif total								
	La part des dettes à court terme de l'entreprise dans l'ensemble de son passif	Dettes à court terme / Passif total								
	L'autonomie de la société en matière de financement	Capitaux propres / Actif total								
	Leverage ratio mesure la capacité d'endettement d'une société	Dettes à long et moyen terme / Capitaux propres								

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2-26 TABLEAU DES RATIOS FINANCIERS / RATIOS DE SYNTHESE

Client :

Devise :
Montant en KDirhams
Année de référence : N = 2003 (exemple)

	Nom du Ratio	Ratio	N-2	Variation N-1/N-2	N-1	Variation N/N-1	N	Variation N+1/N	Prévision N+1	Commentaires
Ratios de synthèse	Le mode financement des emplois longs de la société	Capitaux permanents / Actifs immobilisés nets								
	Conditions d'équilibre financier à court terme	Actifs circulant / Dettes à moins d'un an								
	Ratio de trésorerie immédiate	Disponibilités / Dettes à moins d'un an								

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2-27 TABLEAU DES RATIOS FINANCIERS / SIG

Client :

Devise :
Montant en KDirhams
Année de référence : N = 2003 (exemple)

	Nom du Ratio	Ratio	N-2	Variation N-1/N-2	N-1	Variation N/N-1	N	Variation N+1/N	Prévision N+1	Commentaires
SIG	Fonds de roulement net (FRN)	Actif circulant / Dettes à court terme								
	Fonds de roulement propre	FRN - Dettes à long et moyen terme								
	Le besoins en fonds de roulement (BFR)	Emplois cycliques - Ressources cycliques								
	Trésorerie	Fonds de roulement - Besoins en fonds de roulement								
	Excédant brut d'exploitation (ou insuffisance brute d'exploitation)	Produis d'exploitation - Charges d'exploitation								
	CAF	Résultat net - Plus values sur cession d'immobilisation - Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice + Dotations aux amortissements et provisions - Reprises sur provisions								

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2.28 – FONCTIONS : ETAT DES FORCES ET FAIBLESSES

Client :	**ETAT DES FORCES ET FAIBLESSES**	**FONCTIONS**

FORCES	**FAIBLESSES**
	Faiblesse disqualifiante

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2.29 SYSTEME DE CODIFICATION ET ARCHITECTURE DOCUMENTAIRE

Analyse stratégique									
Analyse de l'environnement									
Marché				Institutions			Politique, juridique, réglementaire		
Secteur	Client	Histoire	Avenir	Animation économique	R&D	Autres	Politique	Droit	Règlements
AS/AE/M/Sec	AS/AE/M/Cli	AS/AE/M/His	AS/AE/M/Ave	AS/AE/I/Animéco	AS/AE/I/R&D	AS/AE/I/Div	AS/AE/PJR/Pol	AS/AE/PJR/Dr	AS/AE/PJR/Règ

Analyse stratégique AS					
Analyse de l'environnement AE					
Humain H					
Données générales DG			Données spécifiques DS		
Alpha Bétisation Alph	Formation Fn	Activité syndicale ASyn	Formation Fn	Etat du marché Marc	Avenir du marché Ave
AS/AE/H/DG/Alph	AS/AE/H/DG/Fn	AS/AE/H/DG/ASyn	AS/AE/H/DS/Fn	AS/AE/H/DS/Marc	AS/AE/H/DS/Ave

Outil 2.30 : PROPOSITION DE STRATEGIES

Critères\Phases	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Croissance	Forte	Forte	Faible et stable	Négative
Potentiel	Important	Important	Nul	Négatif
Concurrence	Faible à forte	importante	Faible	Faible
Bénéfices	Nuls à faibles	Moyens	Forts	Faibles
Liquidités	Besoin	Equilibre	Surplus	Equilibre
Endettement	Elevé	Moyen	Nul	Nul
Stratégies-types	Expansion	Expansion/ segmentation	Domination/ segmentation	Liquidation/ "traite"

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 2.31 : POSITIONNEMENT DES PRODUITS

La synthèse des analyses permet d'établir une cartographie de type BCG. (Boston Consulting Group)

En ligne est représentée la position concurrentielle de l'entreprise, en colonne le taux de croissance du DAS.

	Position concurrentielle	
taux de croissance	**Forte**	**Faible**
Fort	Vedette	Dilemme
Faible	Vache à lait	Poids mort

La lecture de chaque cadrant est simple ;

- Les **vaches à lait** ne nécessitent pas ou peu d'investissements nouveaux, la position dominante dégage des bénéfices à réinvestir à bon escient.
- Les **poids morts** n'ont plus ou que peu de potentiel de développement, leur rendement est faible, voire nul ou même négatif, ils constituent un danger potentiel
- Les **dilemmes** sont des activités qui nécessitent un investissement important, mais dont la rentabilité est faible, du fait de la position concurrentielle médiocre. Le dilemme est constitué du choix d'abandon ou d'investissement, qui devra être accompagné d'une amélioration de la position sur le marché et dont le succès n'est pas garanti.
- Les **vedettes** s'autofinancent sur un marché en forte expansion et grâce à la position dominante. Elles ne sont cependant pas à l'abri d'un changement de situation.

Une stratégie souhaitable serait par exemple :
"Equilibrer le portefeuille afin d'avoir assez de **vaches à lait** finançant les **dilemmes**, dont il faudra assurer la croissance vers les **vedettes**, en évitant de traîner trop de **poids morts**".

Outil 3.1 : DAS : ANALYSE MULTICRITERES MOFF

Client :	**Analyse multicritère M.O.F.F.**	

DAS :	**Fonctions impactées**	**Prod.**	**Com**	**RH**	**Ч**

Aspects ressources humaines		**Aspects Techniques**		**Aspects financiers**	
F	**f**	**F**	**f**	**F**	**f**
O	**M**	**O**	**M**	**O**	**M**

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 3.2 : SYNTHESE MOFF DES ORIENTATIONS

Orientations	Menace	Opportunité	Force	Faiblesse

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 3.3 : HIERARCHISER LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Orientation	H		T		ч		Envie		(H + T + ч) x E	Rang
	+ 1	- 2	+ 1	- 2	+ 1	- 2	+ 3	- 1		

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 4.1 : QUANTIFICATION DES OBJECTIFS

Orientations stratégiques

Objectif	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5
	CA : MB :					
	CA : MB :					
	CA : MB :					

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 4.2 : L'ANALYSE QUINTILIENNE

Définition :

Quintilianus : (30-100) retheur romain concepteur d'outils pour l'enseignement de la rhétorique aux enfants.
La méthode d'analyse Quintilienne permet de définir un problème ou un plan d'action.

Démarche : répondre aux questions :
Quoi?, **Q**ui ?,**O**u ?, **Q**uand ?, **C**omment ?, **P**ourquoi ?, **C**ombien ?

Pour chaque problème ou projet le consultant organise le groupe de travail pour répondre à l'ensemble des questions en remplissant la grille.

Pour éventuellement délimiter mieux chaque réponse, les cases réponses peuvent être divisées en 2 colonnes **"est"** et **"n'est pas".**

		POURQUOI ?	***COMBIEN ?***
QUOI ?	***De quoi s'agit il ?***	***Pourquoi le fait on ?***	***Quelle quantité ? quel coût ?***
QUI ?	***Qui sont les acteurs concernés ?***	***Pourquoi ces personnes ?***	***Combien sont ils ?***
OU?	***A quel endroit ?***	***Pourquoi là ?***	***A quelle distance ?***
QUAND ?	***A quel moment ?***	***Pourquoi à ce moment ?***	***Quelle durée ? Quelle fréquence ?***
COMMENT ?	***Comment cela se passe t il ?***	***Pourquoi de cette façon ?***	***Quels moyens ?***

Outil 4.3: CLASSIFICATION DES RISQUES

Risques	Classification							Commentaires
	Nat.	Tech	Eco.	Soc.	Pol.	T	H	

Nat. Naturel	**Tech** Technique	**Eco.** Economique	**Soc.** Sociale	**Pol.** Politique	**T** Temps	**H** Risque humain

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 4.4 : GRILLE D EVALUATION DES RISQUES

Cet outil permet de situer le risque dans le rapport impact/occurrence.

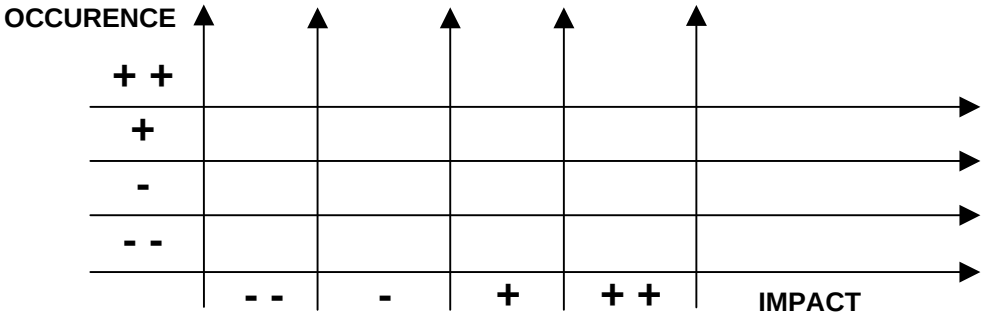
L'outil 4.4 permet de remplir la grille de calcul de criticité des risques ("Outil : 4.5.")

Définition :

- Occurrence : probabilité qu'un événement arrive.
- Impact : estimation.

Légende :

+ +	: très forte probabilité ou très fort impact.
+	: raisonnable mais à prendre en considération.
-	: faible.
- -	: très faible.



Le groupe positionne chaque risque sur cette grille.

Outil 4.5: CALCUL DE LA CRITICITE DES RISQUES

Définition :

Calculer la criticité d'un risque c'est véritablement mesurer son impact sur le projet.

TABLE DE CALCUL DE CRITICITE

Risque	Occurrence				Impact				Criticité
	1	2	3	4	1	2	3	4	O x I

Plus l'indice de criticité est élevé, plus le risque est important et devra être traité en priorité.
Les differents risques sont alors classés par ordre décroissant afin de procéder à la réflexion sur les ripostes à envisager.

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 4.6: GRILLE DES PARADES

Les risques identifiés et mesurés grâce à l'outil 4.5 sont repris et hiérarchisés.

Le groupe de réflexion imagine et propose pour chaque risque des parades.
A l'issue de cette réflexion il, sera décidé collégialement de l'attitude à adopter vis-à-vis de chaque risque.
Le consultant veille à ce qu'une trace écrite de l'ensemble des débats soit conservée.

GRILLE DES PARADES

Risque	Criticité	Parade	Résultats	Attitude

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 4.7: GRILLE DES ENJEUX

Avec cette grille des enjeux, on cherche à anticiper les risques que peuvent faire courir au projet les stratégies menées par les différents acteurs.
Partant du principe que le changement crée de nouveaux avantages ou inconvénients pour les différents acteurs, il modifie les répartitions du pouvoir entre eux.

Dans le cadre d' un changement prévu, le Directeur de Projet établit une liste des acteurs et détermine pour chacun d'entre eux les pertes ou les gains qu'ils peuvent escompter.
Puis il complète le tableau en décrivant les comportements prévisibles des différents acteurs face au changement compte tenu des gains ou des pertes escomptées. Il lui est possible alors d'imaginer des actions préventives susceptibles de minimiser les effets de comportements réactionnels.
De plus, il tente de formuler les questions que chaque acteur se pose sur le projet ; ainsi, il peut définir les informations dont ils auraient besoin.

GRILLE DES ENJEUX. Acteur :

Pertes	Gains	Questions qu'il se pose	Comportement prévisible	Actions préventives

Fait le :	Animateur :	Signature :

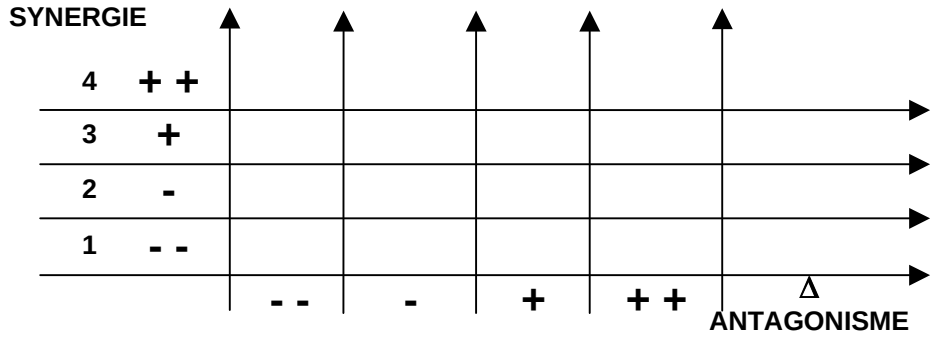
Outil 4.8 : CARTOGRAPHIE DES PARTENAIRES

Etablir une cartographie des partenaires consiste à identifier chacun des acteurs impactés par le projet (principalement en interne) et de lui attribuer une note en terme de synergie ou d'antagonisme.

Définition :

Synergie : Capacité à développer une initiative positive ou négative vis-à-vis du projet.
Antagonisme : Capacité à négocier en cas de désaccord avec le projet.

Attention : cette cartographie n'est pas figée et va évoluer tout au long de la vie du projet ; elle permet néanmoins de préparer une communication adaptée et de prévoir d'éventuels contre-feux.



Acteur	Synergie	Antagonisme	Résultat	Contenu
M. A				
M. B				

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 5-1 : EMPLOIS EXISTANTS DANS LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE CONCERNEES PAR LES PLANS D'ACTIONS

A - EMPLOIS « PRODUCTION »	B - EMPLOIS « HORS PRODUCTION »
• Fabrication • Méthodes et Ordonnancement • Maintenance • Contrôle Qualité	• Commercial • Administratif • Financier et comptable • Gestion des Ressources Humaines • Gestion de la Qualité • Informatique…

Les informations pour chacune des catégories A et B pourraient être récapitulées selon l'exemple ci-après :

EMPLOIS SENSIBLES

Fonction ou Service	Atelier	Emploi concerné	Effectifs
Fabrication	Tissage	Manutentionnaire – Conducteur de chariot élévateur	3
Maintenance	Mécanique	Agent d'entretien 1er niveau (graissage, petit entretien)	2
		Total	5

Fait le :	Animateur :	Signature :

OUTIL N°5-2 : DECRIRE LES EMPLOIS EXISTANTS DANS L ES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE CONCERNEES PAR LES PLANS D'ACTIONS

SERVICE : **ATELIER :**			
		ATELIER :	
	Emploi 1 :	Emploi 1 :	Emploi 2 :
	Activité 1.1 :	**Activité 1.1 :**	**Activité 2.1 :**
	Activité 1.2 :	**Activité 1.2 :**	**Activité 2.2 :**
	Activité 1.3 :	**Activité 1.3 :**	**Activité 2.3 :**
	Activité 1.4 :	**Activité 1.4 :**	**Activité 2.4 :**
	Activité 1.n :	**Activité 1.n :**	**Activité 2.n :**
	Effectif :	**Effectif :**	**Effectif :**

EXEMPLE :

SERVICE : **ATELIER :**		Production Création	
		ATELIER :	**Fabrication**
	Emploi 1 : Styliste	Emploi 1 : Modéliste-patronnière	Emploi 2 : Mécanicienne modèle
	Activité1.1 :Réalise un croquis ou un modèle réel d'un nouveau produit	**Activité 1.1 : A partir d'une photo ou d'un croquis du styliste : crée le patronage à plat ou sur modèle**	**Activité 2.1 : Construit les modèles qui seront transmis au service Méthodes pour industrialisation**
		Activité 1.2 : Remplit les fiches techniques et les tables de mesure	**Activité 2.2 :**
		Activité 1.3 : Effectue la gradation	**Activité 2.3 :**
		Activité 1.4 : Contrôle la gradation	**Activité 2.4 :**
		Activité 1.n :	**Activité 2.n :**
	Effectif : 1	**Effectif : 3**	**Effectif : 5**

Fait le :	Animateur :	Signature :

OUTIL N°5-3: LES COMPETENCES ACTUELLES DANS L'ENTR EPRISE : DESCRIPTION					
SERVICE :		**ATELIER :**		**EMPLOI :**	
Activité	**Tâche**	**Condition de réalisation**	**Résultats attendus**	**Savoir-faire**	**Savoirs associés**
Activité 1 :	Tâche 1 :				
	Tâche 2 :				
	Tâche n :				
Activité 2 :					
Activité n :					

Fait le :	Animateur :	Signature :

OUTIL N°5-4 : LES COMPETENCES ACTUELLES DANS L'ENT REPRISE : EVALUATION

Nom du salarié		Atelier	
Emplois(s)			
Activité évaluée	Maîtrisée en autonomie	Maîtrise sans autonomie	En voie d'acquisition

Fait le :	Animateur :	Signature :

Outil 5-5 : ANALYSER LES ACTIVITES D'UN EMPLOI FUTUR

EMPLOI :	**EFFECTIFS CONCERNES :**
Postes [1] qui le composent	
Finalités de cet emploi	
Autonomie et Responsabilité :	
Relations avec autres postes :	
Résultats attendus :	

[1] Dans le cas ou l'emploi est constitué de plusieurs postes ou situations de travail

ACTIVITES RELATIVES A CET EMPLOI	**TACHES CORREPONDANTES**
Activité 1 :	Tâche 1.1 :
	Tâche 1.2 :
	Tâche 1.3 :
	Tâche 1.n :
Activité 2 :	Tâche 2.1 :
	Tâche 2.2 :
	Tâche 2.3 :
	Tâche 2.n :
Activité 3 :	Tâche 3.1 :
	Tâche 3.2 :
Activité n :	

Fait le :	Animateur :	Signature :

OUTIL N°5-6 : LES EMPLOIS EN VOIE DE DISPARITION

FACTEURS D'EVOLUTION LIES AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES	EMPLOIS CONCERNES	
	Désignation	**Effectifs**
Facteurs organisationnels	- - - -	- - - -
Facteurs technologiques	- - - -	- - - -

Fait le :	Animateur :	Signature :

OUTIL N°5-7 : EMPLOIS EXISTANTS : ANALYSE DES ACTIVITES ACTUELLES ET DES ACTIVITES NOUVELLES OU A DEVELOPPER

EMPLOI EXISTANT DEVANT EVOLUER :	**EFFECTIFS :**

ACTIVITES ACTUELLES	**TACHES ACTUELLES**
Activité 1 :	Tâche 1 : Tâche 2 :
Activité 2 :	Tâche 1 : Tâche 2 :
Activité 3 :	Tâche 1 : Tâche 2 :
ACTIVITES NOUVELLES OU A DEVELOPPER	**TACHES**
Activité n :	Tâche 1 : Tâche 2 :
Activité n+1 :	Tâche1 : Tâche2 :
Activité n+2 :	Tâche1 : Tâche2 :

Fait le :	Animateur :	Signature :

OUTIL N°5-8 : EMPLOIS EXISTANTS : ANALYSE DES ACTIVITES A MAINTENIR ET DES ACTIVITES NOUVELLES OU A DEVELOPPER

EMPLOI EXISTANT DEVANT EVOLUER :	EFFECTIFS :

ACTIVITES ACTUELLES A MAINTENIR	TACHES ACTUELLES
Activité 1 :	Tâche 1 : Tâche 2 :
Activité 2 :	Tâche 1 : Tâche 2 :
Activité 3 :	Tâche 1 : Tâche 2 :
ACTIVITES NOUVELLES OU A DEVELOPPER	**TACHES**
Activité n :	Tâche 1 : Tâche 2 :
Activité n+1 :	Tâche1 : Tâche2 :
Activité n+2 :	Tâche1 : Tâche2 :

Fait le :	Animateur :	Signature :

OUTIL N°5-9 : BESOINS EN COMPETENCES POUR LES EMPLOIS FUTURS

INTITULE DE L'EMPLOI LIE A LA STRATEGIE			
CONTENU DE L'EMPLOI		**COMPETENCES NECESSAIRES**	
Activité	**Tâche**	**Savoir**	**Savoir-faire**

Fait le :	Animateur :	Signature :