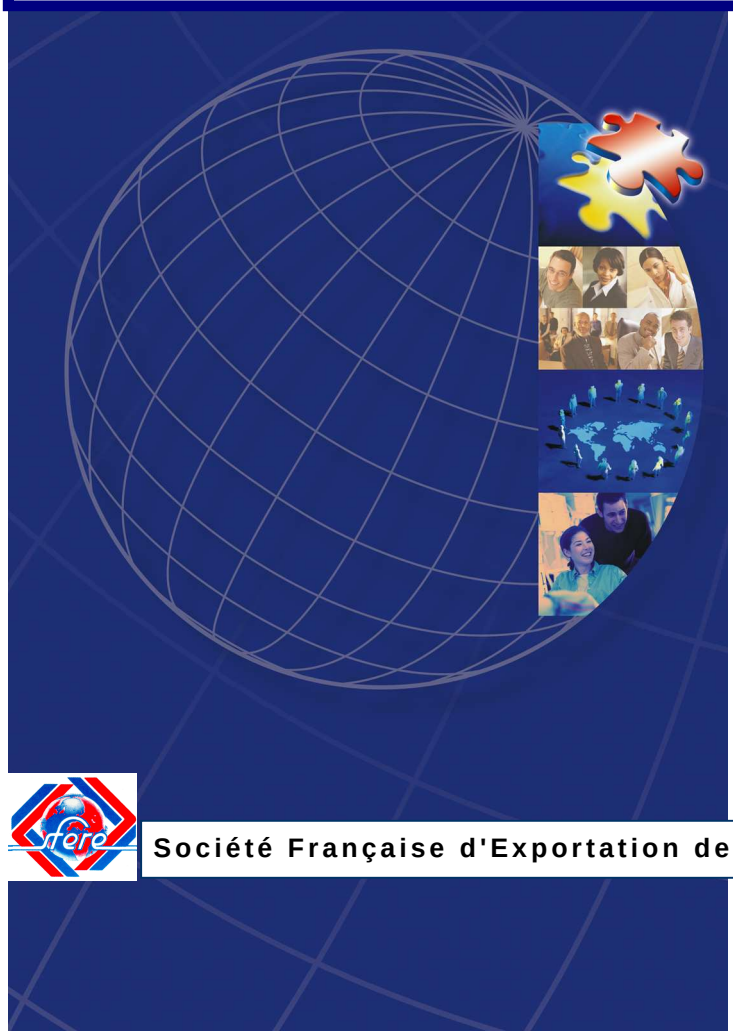
Royaume du Maroc
Direction de l'Enseignement Professionnel
DEnP

Europeaid / Procédure simplifiée n°2/2002

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

SUPPORT & OUTILS
POUR EFFECTUER
UNE ANALYSE STRATEGIQUE
DANS LES PMI/PME MAROCAINES



Société Française d'Exportation des Ressources Éducatives

SOMMAIRE

PHASE 0 ETABLIR UNE RELATION DE PARTENARIAT AVEC LE RESPONSABLE OU L'EQUIPE DE DIRECTION 4

Etape 1. Analyser la demande 5
Activité 1-1. Préparer la rencontre avec le chef d'entreprise 5
Activité 1-2. Se présenter à l'entreprise, recueillir les premières informations 5
Activité 1-3. Ecouter et reformuler la problématique décrite 5

Etape 2. Elaborer la réponse 6
Activité 2-1. Poser des hypothèses (éventuellement) 6
Activité 2-2. Décrire la démarche (ou déroulement) 6
Activité 2-3. Définir les équipes, le rôle de chacun, les relations entre les rôles 6
Activité 2-4. Répartir l'action dans le temps 6
Activité 2-5. Organiser le contrôle 6

Etape 3. Etablir une Proposition technique et financière, Contractualiser 7
Activité 3-1. Constituer la partie administrative 7
Activité 3-2. Constituer l'annexe technique 7
Activité 3-3. Constituer l'annexe financière 7

PHASE 1 DECRIRE L'ENTREPRISE 8

Etape 1. Relever l'identité de l'entreprise et décrire son « métier » 9

Etape 2. Relever les principaux indicateurs économiques, du marché, des investissements 10

Etape 3. Relever les données sur le personnel 11

Etape 4. Relever l'organigramme et Identifier les circuits d'information et de décision 12

Etape 5. Décrire l'Actionnariat et le perimètre de l'Entreprise 13

PHASE 2 ANALYSER L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE 14

Etape 1. Transformer des intuitions en une vision stratégique 15
Activité 1-1. Composer le groupe de réflexion 15
Activité 1-2. Animer la séance 15
Activité 1-3. Recueillir les idées produites 16
Activité 1-4. Reformuler et classer les idées 16
Activité 1-5. Analyser les idées retenues 17

Etape 2. Connaître l'environnement interne de l'entreprise 19
Activité 2-1. Identifier les activités présentes dans chacune des quatre grandes fonctions de l'entreprise 19
Activité 2-2. Identifier les tâches composant chaque activité existante 19
Activité 2-3. Auditer et évaluer les forces et faiblesses de chaque tâche dans chaque activité de chaque fonction 20
Activité 2-4. Synthétiser l'audit des tâches et activités : donner les résultats de l'audit des quatre fonctions auditées 20
Activité 2-5. Effectuer l'audit des moyens pour la fonction production 20
Activité 2-6. Effectuer l'audit des moyens pour la fonction commercialisation 20
Activité 2-7. Effectuer l'audit des moyens pour la fonction ressources humaines 21
Activité 2-8. Effectuer l'audit des moyens pour la fonction financière 22
Activité 2-9. Diagnostiquer et clarifier 23

Etape 3. Analyser l'environnement externe de l'entreprise en terme de menaces et opportunités 25
Activité 3-1. Mettre en place un groupe de travail 25
Activité 3-2. Recenser les sources d'information internes et externes 25
Activité 3-3. Référencer et classer les données stratégiques 26
Activité 3-4. Exploiter les sources d'information 27
Activité 3-5. Déterminer les Domaines d'Activités Stratégiques 28

PHASE 3 DEFINIR ET CHOISIR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES. 31

Etape 1. Evaluer les DAS : Définir des critères et des moyens d'évaluation 32
Activité 1-1. Evaluer les DAS 32
Activité 1-2. Réfléchir sur la strategie sectorielle 32

Etape 2. Sélectionner et hiérarchiser les orientations les plus pertinentes 33
Activité 2-1. Sélectionner les orientations stratégiques. 33
Activité 2-2. Hiérarchiser les orientations stratégiques. 33

PHASE 4 DETERMINER LES MOYENS OPERATIONNELS NECESSAIRES A LA REALISATION DE LA STRATEGIE 34

Etape 1. Décliner les orientations stratégiques en objectifs quantifiés. 35

Etape 2. Associer chaque objectif à un plan d'action 36

Etape 3. Définir les responsabilités et les moyens nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action : mettre en place une structure projet 37
Activité 3-1. Choisir un Directeur de Projet 37
Activité 3-2. Former un Comité de Pilotage 37
Activité 3-3. Choisir le Chef de Projet 37

Etape 4. Analyser les risques externes 39

Etape 5. Aprehender la résistance au changement 40

Etape 6. Préparer la communication pour servir le Projet 40

PHASE 5 IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPETENCES LIES AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES. 41

Etape 1. Décrire les compétences actuelles de l'entreprise 41
Activité 1-1. Relever au sein des fonctions de l'entreprise concernées par les plans d'action, les emplois existants puis les décrire en termes d'activités et de taches. 42
Activité 1-2. Décrire les compétences existantes en termes de savoir-faire et savoirs associés. 43
Activité 1-3. Evaluer les compétences détenues par les salariés. 43

Etape 2. Repérer les emplois futurs liés au plan d'actions et aux nouveaux objectifs, puis les décrire en termes d'activités et de tâches. 44
Activité 2-1. Identifier trois catégories d'emplois :
Les emplois sensibles en voie de disparition
Les emplois sensibles qui devront évoluer
Les emplois nouveaux. 45
Activité 2-2. Identifier les emplois en voie de disparition. 45
Activité 2-3. Identifier les emplois en voie d'évolution auxquels certaines activités devront être ajoutées. 46
Activité 2-4. Identifier les emplois en voie d'évolution pour lesquels certaines activités vont disparaître, d'autres apparaître. 47

Etape 3. Identifier les compétences pour réaliser les activités liées aux orientations stratégiques et aux nouveaux objectifs. 48

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

Date d'édition : juin 2004

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

PRESENTATION DE LA PHASE

En général, Les PME/PMI cernent leurs problèmes de façon assez imprécise, elles n'ont pas l'entière conscience des difficultés liées à leur structure même.

Par voie de conséquence la demande susceptible de s'adresser aux cabinets de consultants est rarement formulée avec clarté.

Les consultants vont devoir s'immerger, pour être efficaces, dans la culture, le vécu de l'entreprise, décrypter les liaisons apparentes et moins apparentes, comprendre, être compris, admettre le système pour le faire évoluer et se faire admettre, être fermes et flexibles à la fois, déjouer les embûches, traquer l'information essentielle.

Un des éléments descriptifs principaux de la PMI est l'omniprésence et la responsabilité exclusive de son dirigeant dans toute prise de décision.

Pour mieux appréhender les besoins des PMI en conseils extérieurs il faut que le consultant prenne bien en compte les mécanismes particuliers de décision ainsi que les facteurs internes et/ou externes à l'entreprise qui peuvent les influencer.

C'est pourquoi le conseil est une pratique (individuelle ou d'équipe) qui implique toujours le dialogue et l'interaction avec le prescripteur qui seul peut mettre en œuvre les décisions issues du conseil

La proposition du consultant doit savoir sonder les besoins, les attentes de la PME / PMI, aider à trouver une information, une action personnalisée qui lui sont utiles à court et moyen termes.

ETAPE 1. ANALYSER LA DEMANDE

Activité 1-1. PREPARER LA RENCONTRE AVEC LE CHEF D'ENTREPRISE

Avant de se rendre dans l'entreprise, le consultant identifie le secteur d'activité de l'entreprise et s'informe sur ses caractéristiques (techniques, économiques, sociales…).
Il rassemble les documents nécessaires à la rencontre (plaquette, guide d'entretien, outils de présentation d'expérience, documents). Par sa préparation, son attitude, il prouve sa conformité avec l'environnement qui adresse la demande et démontre sa capacité à agir selon ses codes et ses symboles.

Activité 1-2. SE PRESENTER A L'ENTREPRISE, RECUEILLIR LES PREMIERES INFORMATIONS

Le consultant présente son organisme de conseil avec un souci permanent de cohérence afin de donner l'image de solidité institutionnelle. Son discours très pratique comporte essentiellement des questions et donne au responsable d'entreprise le sentiment de proximité entre son milieu et celui du conseil.
Les informations transmises par le responsable sur son entreprise sont recueillies, puis consignées dans l'**outil (contractuel) 0-1 : «** Carte d'identité de l'entreprise **»**. Des renseignements recueillis à l'aide de cette fiche seront repris et complétés lors de la phase suivante intitulée : « Décrire l'entreprise ».

Activité 1-3. ECOUTER ET REFORMULER LA PROBLEMATIQUE DECRITE

Lors de la première rencontre le consultant écoute attentivement la demande.
Il emploie les techniques de l'écoute active puis reformule le discours du client pour le faire progresser dans la prise de conscience de sa problématique. Il obtient ainsi les informations nécessaires à la préparation d'une proposition et établit les bases de la négociation.
Pour cela Le consultant s'appuie sur l'**outil 0-2 : «** Guide d'analyse de la demande de l'entreprise **»**.

ETAPE 2. ELABORER LA REPONSE

Activité 2-1. POSER DES HYPOTHESES (EVENTUELLEMENT)

Certaines données importantes de la problématique manquent parfois. Il s'agit d'informations que l'on n'a pas pu ou pas su obtenir. Dans ce cas, pour préparer sa réponse, le consultant doit poser des hypothèses et, si possible, estimer leur probabilité. Accessoirement, en agissant ainsi, il témoignera de sa vision globale du problème.

Activité 2-2. DECRIRE LA DEMARCHE (OU DEROULEMENT)

La proposition du consultant doit s'inscrire dans une logique de projet et selon une démarche qualité.

Le consultant analyse le cadre et l'objectif général de l'intervention pour aboutir à la description :

- Des objectifs spécifiques
- Des activités à mettre en oeuvre
- Des résultats attendus
- Des modalités de réalisation

Le consultant analyse également les options méthodologiques à retenir (Contrôle du prescripteur en cours d'intervention, précautions prises lors du recueil d'informations, principe de restitution retenu, transfert de compétences…)

Activité 2-3. DEFINIR LES EQUIPES, LE ROLE DE CHACUN, LES RELATIONS ENTRE LES ROLES

Afin que les activités du projet soient coordonnées et efficaces, le rôle de chacun et le système de délégation sont définis sans ambiguïté. Puis les instances nécessaires sont constituées. Ces instances sont des lieux d'échange d'informations et de décision qui ponctuent les avancées du projet.

Activité 2-4. REPARTIR L'ACTION DANS LE TEMPS

En fonction des différentes contraintes de part et d'autres et de l'ampleur des activités à effectuer, un nombre de jours d'intervention se profile. La période au cours de laquelle les opérations doivent se dérouler est définie et s'exprime par une date de début et date de fin.

Activité 2-5. ORGANISER LE CONTROLE

La crédibilité du consultant sera renforcée par l'aptitude qu'il démontrera à se faire contrôler dans l'action. Le consultant informe l'institution - client à toutes les étapes du processus d'intervention, de l'analyse de la demande jusqu'au rapport final. Si un groupe de pilotage est constitué, cela permet d'informer les différents acteurs, de valider les comptes-rendus d'analyse et les propositions, de contrôler l'évolution de l'étude, d'en enrichir les résultats et de favoriser ainsi une meilleure restitution.

ETAPE 3. ETABLIR UNE PROPOSITION TECHNIQUE ET FINANCIERE, CONTRACTUALISER

Dans le cadre de la préparation du contrat entre le prestataire et l'entreprise, le consultant rédige un projet de convention qu'il transmettra à l'entreprise. Ce projet de convention comporte trois parties :

Activité 3-1. CONSTITUER LA PARTIE ADMINISTRATIVE

Elle spécifie les contractants et l'objet du contrat.

Activité 3-2. CONSTITUER L'ANNEXE TECHNIQUE

Elle comporte les rubriques suivantes :

- La reformulation de la demande et des finalités du client, qui permet la reconnaissance par le prescripteur du problème ainsi formalisé.
- Les hypothèses sur les points non élucidés qui peuvent conditionner la réussite de l'ingénierie.
- La justification et la description des différentes phases de l'intervention y compris les objectifs, les résultats attendus et activités.
- Le principe de déontologie et de pédagogie retenu dans la relation de partenariat entre le chef d'entreprise et le consultant.
- La planification et l'organisation des actions.

Activité 3-3. CONSTITUER L'ANNEXE FINANCIERE

Elle comporte le détail des coûts ventilé sur :

- Les intervenants (homme. durée)
- Les frais de mission
- Les locations (matériel, salles…)
- La reprographie

Elle spécifie la répartition des coûts entre :

- Les coûts directement engagés par le client.
- Les coûts facturés au client.

PHASE 1
DECRIRE L'ENTREPRISE

PRESENTATION DE LA PHASE

Cette phase consiste à recueillir des informations générales sur l'entreprise. Elle permet au consultant d'appréhender le contexte dans lequel il assurera la prestation et au chef d'entreprise de se familiariser avec son nouvel interlocuteur

La visite d'entreprise est une des premières démarches que le consultant adopte. Cette visite est un moment de plaisir pour le responsable, souvent fier de présenter son outil de travail et le consultant y recueille de nombreux indices qui laisseront en mémoire des traces durables et lui permettront d'interpréter et de fixer les données qu'il recueillera plus tard auprès d'autres sources.

Ensuite le consultant proposera de recueillir les informations les plus caractéristiques de l'entreprise, qui seront décrites dans la suite.

A l'issue de cette phase, le consultant a acquis deux ordres d'informations sur l'entreprise :
Celles qui décrivent l'entreprise sur ses éléments les plus significatifs.
Celles qui lui permettent d'apprécier la qualité et la fiabilité des informations recueillies.

Dans le cas où la fiabilité des données lui paraîtra faible, il se tiendra prêt lors des étapes ultérieures à affiner ou réajuster ces premières informations.

ETAPE 1. RELEVER L'IDENTITE DE L'ENTREPRISE ET DECRIRE SON « METIER »

Pour effectuer la première tâche, le consultant utilise la fiche nommée « **Outil 0-1, Identité de l'entreprise**». Etablie lors de la phase 0, analyse de la demande, elle rassemble les éléments permettant d'identifier l'entreprise dont les précieuses coordonnées. Comme pour tous les outils de cette phase, le consultant peut donner la fiche à une personne idoine pour la remplir, ou bien recueillir lui-même les informations puis les consigner. Il n'oubliera pas de rappeler (et de respecter !) le caractère confidentiel de tout ou partie de ces données. Cela participera à cultiver la relation de confiance entre le consultant et les acteurs de l'entreprise.

La fiche consignant les principales activités de l'entreprise est nommée « **outil 1-2,** le métier de l'entreprise ». C'est une « photographie » de ce que produit l'entreprise et des moyens qu'elle utilise pour cette production.

Il s'agit bien entendu ici de nommer les produits qui représentent la plus importante et la plus courante partie de l'activité de l'entreprise, et d'adapter le niveau de description à l'esprit de la fiche. Par exemple un ensemble de produits différents pourra être décrit sous un terme général. S'il y a des produits à forte valeur ajoutée, dont la présence renseigne sur le niveau technologique de l'entreprise, ils apparaîtront isolément.
Pour les installations, là aussi il s'agit de lister les installations les plus importantes dans le sens du montant de l'investissement qu'elles représentent et du volume de production traité. Nous utilisons « installation » au sens large du terme, un atelier ou une chaîne de montage appartiennent aussi à cette catégorie.
Seront choisies également les installations plus « centrales », c'est à dire celles qui assurent la fonction principale de la production et pas les installations périphériques, facilement déduites.

Pour la rubrique « autres fonctions liées à la production », ne lister ici que celles bien identifiables, pour lesquelles l'entreprise est structurée. Pour éviter des malentendus, nous proposons les définitions dans l'outil : « **Outil 1-3 :** Définition des principales fonctions de l'entreprise **»**.

ETAPE 2. RELEVER LES PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES, DU MARCHE, DES INVESTISSEMENTS

Ces indicateurs doivent donner une idée de la santé financière de l'entreprise et de son dynamisme.
Ces indicateurs sont listés dans la fiche nommée « **outil 1-4 :** les principaux indicateurs économiques, le marché, les investissements de l'entreprise**»**.
Une précision est nécessaire pour le découpage autour du « chiffre d'affaires international » : il s'agit de répartir le montant ou pourcentage de chiffre d'affaires dans les continents cités et de répartir ce même chiffre d'affaires selon qu'il est réalisé par l'entreprise :

- en tant que sous-traitante d'un donneur d'ordre,
- en tant qu'entreprise autonome,

ETAPE 3.RELEVER LES DONNEES SUR LE PERSONNEL

Le tableau proposé sous le nom **« Outil 1-5**, le personnel **»** est la description minimale d'un effectif d'entreprise.
Le recoupement de certaines de ces données permet par inférence d'en dégager de nouvelles.
Par exemple, le nombre d'ouvriers permanents, sachant que les cadres et la maîtrise sont rarement saisonniers. Il est difficile de rendre compte des effectifs de saisonniers ou journaliers. Ce qui est attendu ici est en terme de nombre de personnes qui au long de l'année viennent travailler dans l'entreprise, y compris pour quelques jours.
Une idée plus précise serait fournie par la notion d' « équivalent temps-plein », mais ce n'est pas ce qui est attendu à ce niveau de description.
Il est tout à fait possible de modifier l'étendue des classes d'âge pour mettre en évidence un phénomène majeur dans leur répartition.

ETAPE 4. RELEVER L'ORGANIGRAMME ET IDENTIFIER LES CIRCUITS D'INFORMATION ET DE DECISION

Cette représentation permet de visualiser les relations fonctionnelles et hiérarchiques entre les individus et les services d'une entreprise.
Elle donne également une idée de l'organisation et du mode de management pratiqué dans l'entreprise.
Un exemple est fourni en outil : « **Outil : 1-6,** l'organigramme ».

Le consultant doit bien connaître les circuits d'information et de décision, notamment pour les incontournables processus de validation. Une erreur sur ce point discrédite toujours les intervenants extérieurs. Pour créer ses repères et établir **la cartographie des acteurs** impliqués dans le projet le consultant se fait aider de son interlocuteur principal ou utilise des documents de l'entreprise tels que les fiches de poste ou de mission. Il note les relations entre les postes : liaisons fonctionnelles et hiérarchiques. Il décrit le processus de circulation des informations en en précisant la nature : informations générales, spécifiques, comptes-rendus d'activités, indicateurs, résultats…
De la même façon il décrit les processus décisionnels en relevant les responsabilités attribuées à chaque poste.
Pour les entreprises de taille moyenne qui ne possèdent pas ces documents, le consultant procède par entretien avec un échantillon des personnes occupant les postes.
Cette analyse plus fine permet de repérer les écarts qui existent entre l'organigramme officiel et la distribution réelle des pouvoirs et responsabilités dans l'entreprise.

Remarques générales
L'ensemble des quatre fiches complétées par l'organigramme, donne une représentation claire et concise de l'entreprise y compris à quiconque ne la connaîtrait pas.

Les rubriques pré-définies de la fiche n'empêche pas au consultant de placer quelques commentaires très personnels qui agissent comme autant d'aide-mémoire très utiles et permettent d'introduire des pondérations, la représentation construite étant éventuellement insuffisamment rendue par une fiche.

Pour la première fiche, nous avons indiqué que son renseignement pouvait être confié à une des personnes de l'entreprise désignée par son responsable. Pour les trois autres fiches nous conseillons au consultant de s'assurer au moins que les rubriques soient bien comprises et que les données ne soient pas trop difficiles à rassembler. Bien souvent l'intervention du consultant est mise à profit par l'entreprise pour organiser les enregistrements qui n'avaient pas lieu jusqu'alors. Le consultant doit encourager ces pratiques.

ETAPE 5.DECRIRE L'ACTIONNARIAT ET LE PERIMETRE DE L'ENTREPRISE

La connaissance de la répartition du capital de l'entreprise ainsi que l'origine de l'actionariat est riche d'information pour le consultant, en effet, le "nerf de la guerre" est aussi souvent la source du pouvoir. Cette connaissance expliquera ou contribuera à interpréter le style de management du ou des dirigeants de l'entreprise, voire des relations atypiques ou a priori surprenantes entre les acteurs de l'entreprise.
Le caractère hautement confidentiel de ces informations doit être pris très sérieusement en compte et le consultant évitera de les coucher sur le papier. C'est pour cette raison qu'aucun outil n'est associé à cette étape.

Le consultant prend connaissance de :

- La liste à jour des actionnaires
- L'évolution historique de l'actionnariat
- Des rapports d'assemblées générales ordinaires et extraordinaires de l'entreprise et de ses éventuelles filiales.
- Des annexes des comptes sociaux sur les trois derniers exercices.

Le consultant prend en compte le périmètre de l'entreprise :

- Ses filiales
- Ses participations financières dans d'autres sociétés ou entreprises, au Maroc ou à l'étranger
- La nature de ses liens avec ses filiales
- La nature de ses liens avec sa maison mère
- La nature des liens commerciaux et financiers entre ces sociétés

PHASE 2
ANALYSER L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

PRESENTATION DE LA PHASE

La mise en place d'une stratégie pour l'entreprise suppose des objectifs clairement exprimés.
Lors de cette phase, le consultant aide à l'émergence d'objectifs ambitieux et fédérateurs en mobilisant les capacités créatrices des forces vives de l'entreprise.
Il procède à l'analyse des capacités propres de l'entreprise, sur la possible mobilisation des ressources disponibles et sur la recherche de ressources complémentaires.
Il analyse l'environnement dans lequel évolue l'entreprise en tenant compte des aspects concurrentiels, des tendances du marché, de l'état de la technologie, des aspects culturels et sociaux.
Il prépare à la mise en place d'une vraie démarche stratégique en amenant l'entreprise à répondre à 3 questions :

- *Quel est mon métier ?*
- *Quel est mon marché ?*

A l'issue de cette phase le consultant aura mis la réalité de l'entreprise en perspective avec son environnement et les objectifs de son management.

ETAPE 1. TRANSFORMER DES INTUITIONS EN UNE VISION STRATEGIQUE

Au cours de la phase précédente, le consultant a réuni des informations qui permettent de caractériser le centre de décision stratégique et de tracer les grandes lignes du présent, il peut donc à présent aborder la question de l'avenir de l'entreprise.

Le consultant se charge alors de traduire la vision ou le rêve que le chef d'entreprise ou son équipe dirigeante portent en eux pour leur avenir. Pour les amener à formaliser des impressions, des intuitions, des souhaits, des projets implicites, d'en analyser éventuellement l'origine et d'en évaluer la pertinence, le consultant utilisera la méthode dite du « Remue-méninges ».

Parallèlement le consultant installe et anime de la même manière un groupe de recherche et d'évaluation qui travaillera sur l'aspect environnement externe de l'entreprise (étape 3).
L'animation simultanée de ces deux groupes permet au consultant d'optimiser sa présence dans l'entreprise.

Activité 1-1. COMPOSER LE GROUPE DE REFLEXION

Pour être efficace, un groupe de réflexion doit être pluridisciplinaire, composé de volontaires dont le nombre ne doit idéalement pas excéder douze personnes. Toutefois c'est le manager qui choisit les membres avec lesquels il veut partager la réflexion stratégique.

Dans l'hypothèse où le style de management du dirigeant est tout a fait incompatible avec l'emploi de cette technique de créativité partagée, le consultant utilise la « maïeutique » au cours d'une série d'entretiens privés. Il procèdera selon le même principe décrit ci-dessous pour le groupe de réflexion : émergence d'idées, évaluation et sélection des idées émises quant à l'avenir de l'entreprise.

Activité 1-2. ANIMER LA SEANCE

Le consultant présente la séance, son objectif, ses règles et son déroulement.
L'objectif est de produire le maximum d'idées en répondant à la question du devenir de l'entreprise.
Les règles de la séance sont :

- **C** : Critique abolie (ni critiques, ni commentaires).
- **Q** : Quantité d'abord (produire le maximum d'idées).
- **F** : Farfelu bienvenu (tout dire, pas de censure).
- **D** : Démultiplication (droit d'associer à partir d'une idée émise).

La séance se déroule en trois phases :

- Production « sauvage » des idées
- Formulation et classement des idées
- Analyse des idées sélectionnées

Activité 1-3. RECUEILLIR LES IDEES PRODUITES

" Tout le monde a des idées mais seuls les intellectuels s'en vantent…"

Le consultant alloue au groupe dix minutes de réflexion silencieuse au cours desquelles chacun notera sur un papier libre ses premières idées[1]. Au cours d'un premier tour de table, le consultant recueille toutes les idées émises en prenant bien soin de n'émettre aucun jugement ni commentaire et les note au tableau.

En général les idées se présentent « en rafale » entre deux moments calmes et la deuxième partie de cette phase de production fonctionne beaucoup par association : l'idée de l'un des protagonistes provoquant l'émergence de l'idée d'un tiers. Le rôle principal du consultant consiste à favoriser au maximum ces expressions.

Activité 1-4. REFORMULER ET CLASSER LES IDEES

Cette étape consiste à obtenir du groupe la compréhension commune d'une idée et son consensus quant à sa formulation. En d'autres termes, chaque membre du groupe doit avoir la même représentation du contenu de l'idée émise et la formulation retenue consensuellement doit refléter exactement ce contenu. Une fois que le consultant a bien l'assurance que chaque personne parle de la même chose, alors le classement des idées peut être opéré.

Dans un premier temps le consultant demande aux participants de lister pour chaque idée laquelle ou lesquelles des quatre grandes fonctions de l'entreprise risquent d'être le plus concernées ou affectées par le projet contenu dans l'idée émise. Il s'attache à obtenir là aussi le consensus du groupe sur la sélection des fonctions affectées et veille à ce que chaque participant exprime ses arguments sur le sujet.

Ces quatre grandes fonctions sont :

- La fonction production qui regroupe tous les services contributaires à la gestion de la production tel que R&D, achat, planification, fabrication, qualité.
- La fonction commerciale qui regroupe les services liés à la connaissance des clients, de la concurrence tel que marketing, communication, vente directe et vente réseau, après-vente.
- La fonction ressources humaines qui assure toutes les responsabilités relatives à la présence des salariés dans l'entreprise. Ces responsabilités concernent :
  - l'application des devoirs administratifs et financiers de l'employeur vis-à-vis des employés.
  - La formation des salariés.
  - La sécurité des salariés.
- La fonction financière qui regroupe les services chargés de gérer les aspects comptables et financiers ainsi que les relations avec les partenaires financiers tel que comptabilité client / fournisseurs / caisse / banque.

Par ailleurs le contenu de ces fonctions en termes d'activités et de tâches est fourni dans les outils 2-9 à 2-12, outils qui seront utilisés lors de l'audit de ces différentes fonctions.

[1] Ou sur des post-it

Les résultats des débats seront reportés dans l'outil : **« Outil. 2.1 :** Formulation et classement des idées ».

Le consultant demande alors dans un deuxième temps, au groupe d'établir le classement des idées dans l'une des trois catégories proposées :

1 : Idée à développer
2 : Idée à garder en réserve
3 : Idée à abandonner

Pour établir ce classement final les participants seront invités à voter. Le consultant utilise la méthode du « vote pondéré » qui présente le double avantage de la simplicité de mise en œuvre et du consensus du groupe :

Règles du vote pondéré :

Chaque participant dispose de 10 points pour voter.
Chaque participant attribue tout ou partie de ses points aux idées selon qu'elles lui semblent relever de l'une ou l'autre des catégories proposées.
Chaque participant ne peut donner plus de 5 points à une même idée.
Chaque participant associe une note à chaque idée.

A l'issue du vote, l'animateur fait les comptes et classe les idées. Le groupe valide les résultats qui seront consignés dans l'outil : « **Outil. 2.1 : Formulation et classement des idées** ».

Activité 1-5. ANALYSER LES IDEES RETENUES

Pour cela le consultant utilise la technique multicritère MOFF : Menace, Opportunité, Force et Faiblesse à travers l'outil : « **Outil 2.2 :** Analyse multicritère MOFF » en s'inspirant des informations contenues dans la fiche et suit les indications données en fiche : « **Outil 2.3 :** Technique d'analyse MOFF ».

Par aspect ressources Humaines on entend tout ce qui pourrait influer sur les forces opérationnelles de l'entreprise par exemple en terme de compétence, de formation, de recrutement, de licenciement, d'adaptation de poste, de réorganisation, d'aménagement d'horaires.

Par aspect technique on entend tout ce qui peut influer sur l'outil de production par exemple en terme d'acquisition, de modification, d'adaptation, de cession d'outils et, aussi, sur les immobilisations inscrites au bilan telles que acquisitions, ou cessions de locaux.

Par aspect financier on entend tout ce qui peut influer sur les ressources financières internes ou externes de l'entreprise : CAF, actionnariat, partenaires financiers, marché.

A l'issue de cette étape, le chef d'entreprise dispose d'un panel d'idées qui ont été analysées et évaluées par un groupe, fonctionnant sur le mode du consensus. A partir de cette matière première, le dirigeant devra selon les modalités de son choix (seul, avec le consultant ou avec son directoire) sélectionner les idées qui deviendront éventuellement des orientations stratégiques, après une étude

cette fois outillée de l'environnement interne et externe de l'entreprise, objet des deux étapes suivantes.

ETAPE 2. CONNAITRE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ENTREPRISE

Au cours de cette étape, le consultant conduit un audit des forces et des faiblesses de l'entreprise en étudiant deux aspects :

- L'état des ressources et des moyens dont l'entreprise dispose à ce jour
- La capacité de l'entreprise à utiliser ou à mobiliser ces ressources.

Cet audit porte sur les quatre grandes fonctions de l'entreprise que sont :

- La production
- La commercialisation
- Les ressources humaines
- La finance.

Fonctions déjà évoquées et présentées lors de la phase précédente.

Pour chacune de ces fonctions il s'agit d'identifier puis ensuite d'évaluer les trois aspects principaux (humains, techniques, financiers) à l'œuvre au sein de ces fonctions, aspects qui ont été décrits précédemment.

Activité 2-1. IDENTIFIER LES ACTIVITES PRESENTES DANS CHACUNE DES QUATRE GRANDES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

Pour cela le consultant utilise l'outil : « **Outil 2.4 :** Périmètre d'audit», qui permet de recenser de façon exhaustive toutes les activités mises en œuvre pour assurer chacune des quatre fonctions. A ce stade le consultant se tient à noter la présence ou non de l'activité dans la fonction, sans évaluation supplémentaire.
A l'issue de ce travail il détient :

- La liste des activités réalisées dans l'entreprise qu'il faudra auditer pour repérer les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- La liste des activités absentes de l'entreprise et pour lesquelles il sera nécessaire également de s'interroger
  - Quelles sont les conséquences de leur absence en termes de force et de faiblesse ?
  - Qu'en est-il chez les concurrents ?

Activité 2-2. IDENTIFIER LES TACHES COMPOSANT CHAQUE ACTIVITE EXISTANTE

Dans le but de repérer plus tard les forces et faiblesses de l'entreprise, le consultant commence par décortiquer les tâches qu'il va reporter dans les outils affectés aux quatre grandes fonctions analysées :
« **Outil 2.5 :** Analyse des tâches composant chaque activité de la fonction production»,
« **Outil 2.6 :** Analyse des tâches composant chaque activité de la fonction commerciale»,
« **Outil 2.7 :** Analyse des tâches composant chaque activité de la fonction ressources humaines»,
« **Outil 2.8 :** Analyse des tâches composant chaque activité de la fonction financière».

Pour effectuer cette analyse, le consultant dispose de fiches outils
Pour cela il utilisera les informations contenues dans les outils**/**fiches d'identification des activités et des tâches par fonction comme suit :
« **Outils 2.9 :** Fiche d'identification des activités et des tâches pour la fonction production ».

« **Outils 2.10 :** Fiche d'identification des activités et des tâches pour la fonction commerciale ».
« **Outils 2.11 :** Fiche d'identification des activités et des tâches pour la fonction ressources humaines ».
« **Outils 2.12 :** Fiche d'identification des activités et des tâches pour la fonction financière ».

Les outils proposés ne prétendent pas à l'exhaustivité, ils présentent les activités et les tâches les plus souvent rencontrées au sein des entreprises. En fonction de la nature et de l'activité de l'entreprise elles peuvent évoluer en nature et en quantité. Sur le modèle proposé, les consultants établiront eux-mêmes mes fiches adaptées à leurs secteurs d'intervention ou à leurs clients.

Activité 2-3. AUDITER ET EVALUER LES FORCES ET FAIBLESSES DE CHAQUE TACHE DANS CHAQUE ACTIVITE DE CHAQUE FONCTION

Le consultant reporte les résultats des investigations réalisées au cours de l'activité 2-2 dans l'outil : **"outil : 2.13 :** Audit des tâches". Puis il utilise la méthode d'analyse **MOFF** décrite en phase 1, activité 5, pour évaluer chaque tâche selon les **3 aspects : Technique, Humain et Financier** déjà évoqués**.** Le consultant note toutes ses observations sur le document de manière à les prendre en compte lors de la réalisation de la synthèse.

Activité 2-4. SYNTHETISER L'AUDIT DES TACHES ET ACTIVITES : DONNER LES RESULTATS DE L'AUDIT DES QUATRE FONCTIONS AUDITEES

Le consultant réalise une synthèse des éléments observés dans l'étape précédente et établit pour chacune des fonctions et par rapport aux 3 aspects, un **« Rapport d'audit »** en utilisant l'outil « **Outil : 2.14 :** Audit des fonctions ».

Activité 2-5. EFFECTUER L'AUDIT DES MOYENS POUR LA FONCTION PRODUCTION

La fonction Production varie d'une entreprise à l'autre dans un même secteur d'activité et à fortiori entre différents secteurs économiques.
Il y a peu de chances pour que le consultant soit expert dans tous les secteurs de l'économie, aussi, il s'attache à décrire et à analyser des éléments que nous considérons comme invariants au sein de la Fonction.

Pour la Fonction Production le consultant audite les moyens suivants :

- Le parc immobilier à partir de l'outil : "**Outil : 2.15 :** Audit fonction production / parc immobilier."
- Le parc machine / outil / véhicule à partir de l'outil : "**Outil 2.16 :** Audit fonction production /outils de production"

Activité 2-6. EFFECTUER L'AUDIT DES MOYENS POUR LA FONCTION COMMERCIALISATION

Le consultant rencontre les mêmes difficultés dans l'analyse de la Fonction Commerciale que pour l'analyse de la Fonction Production, aussi, il procède à la description et à l'analyse des éléments suivants :

- Les moyens humains, l'équipe commerciale en s'appuyant sur l'outil : "**Outil 2.17 :** Audit de l'équipe commerciale."
- Les outils d la communication interne de l'équipe commerciale à l'aide de l'outil : "**Outil : 2.18 :** Audit des outils de communication interne."
- Les moyens que l'entreprise utilise pour se faire connaître et faire connaître sa production en utilisant l'outil : "**Outil : 2.19 :** Audit des outils de communication externe."

Activité 2-7. EFFECTUER L'AUDIT DES MOYENS POUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Sous-activité 2-7-1. Calculer et interpréter les principaux indicateurs de climat social et conditions de travail

Le consultant doit rassembler différentes données pour calculer ces indicateurs. Pour le premier ratio, elles sont fournies par le plan comptable. Pour les autres les calculs ne sont possibles que si des données ont été enregistrées sur une période significative.
Dans le cas où aucune donnée n'est enregistrée, le consultant encourage le responsable à mettre en place les moyens de le faire.

- Rapport MS/VA
- Le taux d'absentéisme.
- Le taux de fréquence des accidents du travail.
- Le taux de gravité des accidents du travail
- Le taux de turn-over.

Pour cela il utilise l'outil : « **Outil 2-20 :** les indicateurs RH » qui fournit les modes de calcul. Pour l'interprétation des ratios, il se reportera au cadre méthodologique au chapitre x : « Auditer le service ressources humaines ».

Sous-activité 2-7-2. Décrire les effectifs de l'entreprise

Le travail du consultant consiste à rassembler des données permettant de caractériser les effectifs du point de vue :
De leur statut au sein de l'entreprise,
Des salaires distribués,
Du niveau de formation initiale,
De l'ancienneté.
Pour rassembler ces données, le consultant utilise l'outil : « **Outil 2-21 :** Décrire les effectifs de l'entreprise ».

Sous-activité 2-7-3. Décrire les pratiques de formation

Il s'agit par cette analyse de faire un point sur les habitudes de l'entreprise en matière de formation du personnel. De cette analyse, le consultant déduira les dispositions et les habiletés de l'entreprise pour utiliser la formation comme levier dans son développement.
Pour effectuer cette activité, le consultant utilise l'outil : « **Outil 2-22 :** Décrire les pratiques de formation ».

Sous-activité 2-7-4. Analyser la gestion des emplois et des compétences

Comme il est expliqué dans le guide méthodologique, la capacité de l'entreprise à mobiliser son personnel autour d'un projet est liée à sa façon de gérer les emplois et les compétences. Pour mesurer cette capacité, il s'agit ici de se donner les moyens de « visualiser » le devenir des salariés à la suite d'action(s) de formation. Pour réaliser cette analyse, le consultant utilise l'outil : « **Outil 2-23 :** La gestion des emplois et des compétences ».

Activité 2-8. EFFECTUER L'AUDIT DES MOYENS POUR LA FONCTION FINANCIERE

La fonction Financière tout comme la Fonction Ressources Humaines est une fonction invariante de l'entreprise.
L'analyse de l'état de la santé financière de l'entreprise est primordiale et, particulièrement complexe pour un "consultant généraliste", elle doit être conduite avec une extrême vigilance.

Lors de la collecte des chiffres nécessaires aux calculs des ratios le consultant est extrêmement attentif à l'origine et à la qualité des informations qu'il recueille ; il doit s'assurer que :

- les comptes sociaux (bilan, comptes de résultat et annexes) sont établis par un expert comptable agréé.
- les chiffres qui lui sont communiqués pour le calcul des ratios sont identiques à ceux des comptes déposés !

Sous-activité 2-8-1. Dégager les grandes tendances de l'activité et des performances commerciales

Le consultant collecte : les chiffres clefs dans l'entreprise pour calculer les ratios suivant :

- Ratio de marge nette.
- Ratio indicateur de la rentabilité financière.
- Ratio de la performance.

Ces informations sont à reporter dans l'outil : "**Outil : 2-24 :** Tableau des ratios financiers / chiffres clefs".

Sous-activité 2-8-2. Dégager les ratios de structure

Puis le consultant dégage les ratios de structure pour déterminer la façon dont se décompose l'actif et le passif de l'entreprise :

- Ratios sur l'actif de l'entreprise :
  - Ratio du poids des capitaux fixes sur le patrimoine.
  - Ratio des contraintes techniques et économiques pesant sur l'entreprise.
  - Ratio des créances commerciales de l'entreprise.
  - Ratio d'aisance de trésorerie.
- Ratios sur le passif de l'entreprise :
  - Ratio démesure de la stabilité du financement de l'entreprise.
  - Ratio des dettes à court terme.
  - Ratio d'autonomie de financement.
  - Ratio de capacité d'endettement.

L'ensemble de ces ratios est a reporter dans l'outil **:** "**Outil : 2-25 :** Tableau des ratios financiers / ratios de structure".

Sous-activité 2-8-3. Dégager les ratios de synthèse

Le consultant dégage ici les ratios permettant d'analyser les finances de l'entreprise de manière globale en confrontant des éléments de l'actif et du passif de l'entreprise.

- Ratio sur le mode de financement des emplois longs de l'entreprise.
- Ratio de l'équilibre à court terme.
- Ratio de trésorerie immédiate.
- Ces ratios sont à reporter dans l'outil : "**Outil : 2-26 :** Tableau des ratios financiers / ratios de synthèse"

Sous-activité 2-8-4. Analyser quelques éléments importants caractéristiques de l'activité de l'entreprise : les S.I.G. (Soldes intermédiaires de gestion)

- Le fonds de roulement brut.
- Le fonds de roulement net.
- Le fonds de roulement propre.
- Le besoin en fonds de roulement.
- L'excédent brut d'exploitation.
- La capacité d'autofinancement.

Les chiffres recueillis sont intégrés dans l'outil : "**Outil : 2-27 :** Tableau des ratios financiers / S I G"

A l'issue de cette étude le consultant organise une rencontre avec le chef d'entreprise, et son expert financier s'il le souhaite, pour commenter les différents ratios, expliquer les « aberrations » éventuelles et tirer les enseignements de l'exercice.

Sous-activité 2-8-5. Synthétiser les données

Le consultant calcule l'ensemble des ratios mentionnés ci-dessus sur plusieurs exercices comptables afin de prendre en compte leur évolution.
Le consultant s'assure que les ratios sont calculés à partir de documents financiers fiables, établis selon les obligations légales en vigueur au Maroc et respectant l'ensemble des règles comptables fiscales et juridiques en vigueur.

Activité 2-9. DIAGNOSTIQUER ET CLARIFIER

Au cours de cette étape le consultant établit son diagnostic pour chacune des fonctions de l'entreprise en tenant compte des faiblesses invalidantes identifiées et des "absences".

Il met en évidence les Forces revelées et les corelle avec **les orientations stratégiques dégagées à l'issu de l'étape 1**. Pour cela le consultant utilise l'outil : « **Outil : 2-28 :** Fonctions : forces et faiblesses ».

Le document permet de présenter la réalité de l'entreprise en tant qu'organisation et doit permettre au chef d'entreprise ou à l'équipe dirigeante de mesurer l'éventuel chemin à parcourir pour réaliser les orientations stratégiques retenues.

Le consultant n'oublie pas de préconiser des actions à réaliser à court terme et susceptibles de bonifier la réalité de l'entreprise. Nous avons constaté qu'à l'occasion de chaque audit, le consultant

relève sous la rubrique f1 du MOFF des "aberrations" que seule l'entreprise ne peut voir, et que, bien souvent, des solutions extrêmement simples et peux coûteuses existent pour résoudre ces "énormités".
(Par exemple le percement d'une porte entre 2 ateliers ou la simple mise en place d'un petit standard téléphonique ou d'une ligne directe pour un commercial.)
Le consultant s'attache à mettre en évidence ces "faiblesses organisationnelles à résolution aisée" pour les présenter au chef d'entreprise.
Le chef d'entreprise peut alors impulser, souvent à peu de frais, une première dynamique du changement dans l'entreprise et envoyer ainsi les premiers signaux motivants vers les acteurs.

De plus il met en évidence les vides à combler comme « condition sine qua non » à un éventuel développement.

La présentation de ces réflexions donne lieu à un débat contradictoire entre le consultant et le chef d'entreprise, il est utile d'y associer les responsables des fonctions qui pourront clarifier les zones d'ombre éventuelles.
Le consultant veillera à ce que ces réunions se déroulent dans un esprit de progrès et non pas de remises en cause trop sévères et inutiles ; en effet : l'objectif de cette démarche est de positiver et de décider des actions correctives, curatives ou préventives à mettre en place à court terme pour le bénéfice de l'organisation.

Le consultant établit une note d'ambiance où il consignera ses impressions sur le climat humain dans lequel il a exercé son art.

ETAPE 3. ANALYSER L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ENTREPRISE EN TERME DE MENACES ET OPPORTUNITES

Au cours de cette étape le consultant accompagne le chef d'entreprise ou l'équipe dirigeante dans l'étude de son environnement externe, il initie la recherche des sources d'information les plus pertinentes, aide à leur organisation et à leur exploitation. Comme il a permis au chef d'entreprise de répondre aux questions « qui suis-je ? » et « quel est mon avenir ? » au cours des phases 1 et 2, il poursuit maintenant sa réflexion en répondant aux questions : « quel est mon marché ? » et « quelle est son étendue ? ».

L'analyse de l'environnement externe de l'entreprise repose sur la connaissance du marché où elle évolue. Ces informations existent et doivent être localisées, évaluées, puis exploitées pour permettre de situer l'entreprise dans son milieu.

Le consultant propose au chef d'entreprise la création d'un groupe pluridisciplinaire qui sera chargé de rechercher, d'organiser, d'évaluer les informations nécessaires à la réalisation de cette étape.

Activité 3-1. METTRE EN PLACE UN GROUPE DE TRAVAIL

Comme lors de la création du groupe « remue-méninges » le consultant assiste le chef d'entreprise dans le choix des membres du groupe.

Le consultant veille à ce qu''un maximum de salariés soient impliqués dans les divers groupes de travail pour ainsi rassembler les énergies autour du projet stratégique à naître.

Activité 3-2. RECENSER LES SOURCES D'INFORMATION INTERNES ET EXTERNES

A Les sources d'informations internes

1. La documentation interne
   - Abonnements à des périodiques : revues spécialisées, presse générale locale ou nationale, documentation juridique sociale et fiscale.
2. Le recueil des informations issues du personnel
   - Ecrit : boîte aux lettres
   - Orale : réunions de travail
3. Documentation professionnelle et technique
   - Ouvrages professionnels
   - Revues techniques
   - Catalogues et documents publicitaires
4. Les échanges informels.

B Les sources d'informations externes

1. Les organismes

Les organismes spécialisés — Nations Unies
Fédérations — Banque Mondiale
Associations — Fonds Monétaire International
Ministères
Observatoires
Institut de statistiques

2. Les ressources écrites

La presse spécialisée
Les publications des organismes

- Les publications gouvernementales
- Les publications des organismes internationaux (OCDE, Union monétaire, ONU, B.I.T)
- Les dépôts de brevet et de licences
- Les publications d'organismes privés et semi-privés

-Organismes consulaires
-Associations de consommateurs
-Cabinets en stratégie
-Travaux des grandes écoles et universités.

- La documentation juridique et sociale
- Etudes et documents issus des associations professionnelles, fédérations
- Les annuaires spécialisés.

Internet
Animation économique : conférences, salons, …

C La recherche personnalisée

1. Les informations recueillies par les personnels en contact avec les clients (commerciaux, prestataires)
2. Les informations provenant des autres acteurs de l'entreprise, tels que ceux appartenant à des associations professionnelles.
3. Enquêtes et études commandées par l'entreprise ou l'association d'appartenance.

Le consultant guide le groupe dans l'organisation des recherches en particulier pour les sources d'information externe, il encourage la recherche par Internet.

Activité 3-3. REFERENCER ET CLASSER LES DONNEES STRATEGIQUES

Le réferencement et classement est effectué en fonction de la nature de la donnée. Ce système permet de récupérer rapidement la donnée stratégique nécessaire à un moment ou un autre de l'analyse et cela sans délai. Un système de codification, proposé dans **l'outil 2-29: "**Système de codification et d'architecture documentaire**"**, permet de garder la mémoire du contenu des articles, y compris ceux noyés dans le « bruit d'informations ». En effet, dès qu'un article identifié comme une donnée stratégique pour l'entreprise sera repéré, il sera affecté à l'une des rubriques ou sous-rubriques de la classification. Un étiquetage sur le sommaire de l'ouvrage, ou sur une fiche fixée sur

l'ouvrage permettra à tout moment de retrouver l'information pertinente concernant l'une de ces rubriques. Lorsque la documentation devient importante, un sommaire est nécessaire. Il s'agit d'un classeur dont les chapitres sont les domaines d'analyse stratégiques, des fiches par sous-domaines (correspondant aux étiquettes) indiquent le document comportant les données pertinentes et leur lieu de stockage. Ce dernier système évite de réunir dans un même lieu des ouvrages qui ont d'autres fonctions dans divers ateliers ou bureaux de l'entreprise.

Un système de bases de données informatisé et un accès par mot-clé sont susceptibles de rendre le même service.

Activité 3-4. EXPLOITER LES SOURCES D'INFORMATION

A Le marché ou secteur

Ici il s'agira d'identifier le secteur ou sous-secteur auquel appartient l'entreprise. Les éléments listés permettent de caractériser le marché de l'entreprise.

- Les clients
    - -Individuels : sexe, age, CSP versus collectifs : nature, taille,…
    - -Nationalité : locaux, nationaux, internationaux
    - -Clients pionniers, précoces, de masse, traditionalistes.
- Le chiffre d'affaires ou volume
    - -Le chiffre d'affaires ou volume du secteur
    - -Evolution de ce C.A ou du volume.
- L'histoire

  Ici seront enregistrés les principaux évènements « historiques » d'un secteur d'activité ? Evènements qui ont affecté, dans le sens du développement ou de la récession l'évolution des affaires.
  Ex : 1983 : changement de la politique économique du Maroc
- L'avenir

  Ici sont regroupées les données qui fournissent des points de repères sur l'avenir du secteur, des études prospectives, des réflexions d'économistes, l'évolution des sensibilités des consommateurs (protection de l'environnement, développement durable, commerce équitable…).
  Ainsi on situera s'il s'agit d'un :
  -Secteur en développement/récession.
  -Secteur d'équipement/renouvellement.
  -Secteur sensible aux problèmes de l'environnement.
  On relèvera :
  -Les facteurs qui affectent le secteur (dépendance à l'énergie, nouvelle technologie, produit de substitution, changement d'habitude des consommateurs…).
  -L'importance, les atouts et l'agressivité de la concurrence.
  -Stratégie de la concurrence.
  -Facilité/difficulté à entreprendre…

B L'environnement institutionnel, l'animation économique

Quels sont les institutions ou les organismes qui peuvent contribuer au développement stratégique de l'entreprise ? Cela en étant fournisseurs de données ou de moyens.

C L'environnement politique, juridique et réglementaire

1. Politique en faveur des entreprises et du développement économique
    a) Incitations financières et fiscales
    b) Programmes sectoriels (Ex tourisme : « le tourisme, une vision, un défi, une volonté »)
2. Droit du travail, des sociétés,
3. Autres sources réglementaires : chartes, « arrêtés préfectoraux »…

D L'environnement humain

1. Données générales.
    - Degré d'alphabétisation
    - Système de formation initiale et continue
    - Activités syndicales
2. Données spécifiques aux métiers l'entreprise
    - Les métiers du secteur, par métier :
      -Les niveaux de qualification
      -Les durées de formation
      -Présence ou pénurie sur le marché du travail
      -La présence à proximité d'organisme de formation initiale et continue à ces métiers.
      -La mobilité des jeunes issus des écoles.
      -La réputation des métiers auprès du public.
    - L'avenir de ce marché
      -Dynamisme des écoles,
      -Fréquentation par les jeunes,
      -Modalités de recrutement et de sélection

Activité 3-5. DETERMINER LES DOMAINES D'ACTIVITES STRATEGIQUES

Les informations réunies ont permis l'identification des activités de l'entreprise, et du marché ou secteur auquel elle appartient. En fonction de la pluralité de ses activités, celle-ci pourra être amenée, pour conduire sa réflexion stratégique, à regrouper ses activités en « domaine d'action stratégique », Le consultant accompagne le groupe de travail dans une démarche de regroupement de ces activités en **Domaine d'Activité Stratégique.**

Le **DAS**, est généralement défini comme un segment de l'environnement de l'entreprise à l'intérieur d'un secteur d'activité, qui offre des perspectives propres de croissance et de rentabilité et qui nécessite une stratégie d'approche spécifique et sur lequel l'entreprise choisit d'agir.

CHAQUE DAS EST UN FRONT OU L'ENTREPRISE PEUT SE BATTRE OU CHOISIR DE SE DESENGAGER.

Le consultant accompagne le groupe dans une réflexion sur la segmentation en **DAS** à partir des critères suivants :

- Filière matériaux.
- Secteur d'activité.
- Segment de clientèle.
- Zone géographique.
- Ligne de produits.

Et en tenant compte des facteurs clefs de succès qui seront à rechercher principalement dans les fonctions suivantes :

- Production : approvisionnement, fabrication, volume, technologie.
- Commercialisation : choix de spécialisation ou de différentiation

Pour chacun des **DAS** identifié, le groupe évalue alors son positionnement par rapport à :

- La phase du cycle de vie des segments et des produits.
- Le taux de croissance du marché spécifique.
- La part actuelle de marché du **DAS.**

Sous-activité 3-5-1. Analyser la structure de la concurrence pour les DAS identifiés

L'analyse structurelle permet d'évaluer les rapports de forces, d'identifier les menaces et d'étudier la structure de la concurrence dans les secteurs d'activité choisis.
Le consultant guide le groupe de réflexion dans cette analyse en s'appuyant sur le modèle de Michael PORTER.
5 forces commandent la concurrence au sein d'un secteur d'activité;

- La **menace des nouveaux entrants** (nouveaux concurrents) : elle s'apprécie en fonction de l'existence de barrières à l'entrée et de l'importance de celles-ci.
- La **rivalité entre les concurrents** existants : c'est un jeu permanent, qui sur un secteur actif se modifie en permanence en fonction des nouveaux avantages acquis.
- La menace de **substitution** : qui existe si les besoins peuvent être satisfaits par des prestations, des produits différents, généralement nouveaux.
- Le **pouvoir de négociation des fournisseurs** il croît avec le niveau de dépendance qu'ils développent; un fournisseur peut dicter ses conditions, en fonction de sa position vis-à-vis de son client; monopole, volume acheté faible, client peu significatif.
- **Le pouvoir de négociation des clients :** il croît avec le niveau de dépendance qu'ils développent. Un client important peut exercer un pouvoir important.

A l'issue de cette phase le consultant a accompagné le chef d'entreprise et ses groupes de réflexions dans la collecte, l'analyse, l'évaluation et le classement des informations qui vont permettre au décideur de faire les choix d'orientation stratégiques pour son entreprise.

Le chef d'entreprise a en sa possession :

- Une première vision stratégique.
- La réalité de son organisation.
- La photographie de son environnement extérieur.

Le consultant peut aider le décideur à clarifier ses choix en présentant les différentes options à travers les outils : « **Outil : 2-30 :** Proposition de stratégies » et : « **Outil 2-31 :** Positionnement des produits ».

PHASE 3
DEFINIR ET CHOISIR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES.

PRESENTATION DE LA PHASE

Au cours de cette phase, le Manager va devoir exercer son art, c'est-à-dire choisir, décider d'un avenir pour son entreprise.
Qu'il soit entrepreneur ou Directeur Général, cette enivrante et superbe responsabilité fait la noblesse de sa tâche et, il sait, que quelque soit le mode de décision collégiale ou solitaire il assumera seul les conséquences de son choix.
A l'occasion de ce moment intense le consultant se montrera particulièrement attentif et d'une écoute bienveillante aux cotés du Chef d'entreprise.
Il ne sera pas inutile de revenir avec lui, à l'occasion d'entretiens en privé, sur les valeurs qui l'animent pour le mettre dans les meilleures conditions afin qu'il fasse le plus sereinement possible les choix qui engageront son outil de travail pour plusieurs années.

*Au cours de la phase 3 « définir, sélectionner et hiérarchiser des orientations stratégiques » qui concerne plus particulièrement le management de l'entreprise, le consultant amène le chef d'entreprise à définir des orientations stratégiques en reprenant l'analyse de chacun des **DAS** retenus en fin de phase 2 à partir des 3 aspects humain, technique et financier et du marché .*

ETAPE 1. EVALUER LES DAS : DEFINIR DES CRITERES ET DES MOYENS D'EVALUATION

Le consultant aide le chef d'entreprise à se déterminer sur l'opportunité d'engager une réflexion partagée ou d'en faire un exercice solitaire. Si le chef d'entreprise choisit (comme il nous parait souhaitable) de partager la réflexion le consultant choisit avec lui les membres du groupe de réflexion stratégique en tenant compte des attitudes et aptitudes détectées à l'occasion des étapes précédentes : groupe "remue méninges", groupe "information".
Le consultant accompagne le groupe de réflexion dans le repérage des **DAS** se rapprochant de la première vision stratégique exprimée en phase 2.

Activité 1-1. EVALUER LES DAS

Le consultant anime un exercice d'évaluation des conséquences induites par le choix des **DAS** mis en évidence en conclusion de la phase 2; ces conséquences sont d'ordre **humain, technique et financier.**
Le consultant s'appuiera sur l'outil "**Outil : 3.1 :** DAS, analyse multicritères MOFF. »

Activité 1-2. REFLECHIR SUR LA STRATEGIE SECTORIELLE

Le consultant organise la réflexion du groupe autour de la stratégie sectorielle à envisager pour chaque **DAS** :

- Spécialisation : se concentrer sur le domaine que l'on maîtrise le mieux en optimisant et en renforçant ses capacités technologiques.
- Diversification : utiliser ses capacités technologiques sur de nouveaux marchés ou changer de domaine d'activité ou sortir de son marché géographique traditionnel.

Et des moyens à explorer :

- Croissance par externalisation : appel à la sous traitance.
- Croissance par intégration : horizontale ou verticale.
- Croissance par acquisition.
- Croissance par alliance, joint venture, fusion pour trouver des économies de champs ou d'échelle.

ETAPE 2. SELECTIONNER ET HIERARCHISER LES ORIENTATIONS LES PLUS PERTINENTES

Il est clair que le choix final des orientations stratégique pour l'entreprise relève de la responsabilité unique de son dirigeant. C'est un exercice solitaire ou le chef d'entreprise assume pleinement ses responsabilités.
Néanmoins, le consultant encourage le chef d'entreprise à s'appuyer sur un groupe de réflexion au cours de cette étape où seront déterminées les orientations éligibles.

Activité 2-1. SELECTIONNER LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES.

Au cours de l'étape 1 de la phase le groupe de réflexion a repéré un certain nombre de DAS compatibles avec la vision stratégique du dirigeant et a dégagé des orientations stratégiques possibles.
Pour faciliter l'analyse et la sélection de ces différentes orientations le consultant encourage le groupe à utiliser l'outil : "**Outil : 3.2** Synthèse MOFF des orientations stratégiques", où il fera ressortir l'élément déterminant à prendre en compte en terme de Menace, d'Opportunité, de Force et de Faiblesse pour chacune des orientations sélectionnées.

Activité 2-2. HIERARCHISER LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES.

Les orientations stratégiques éligibles seront analysées à l'aide de l'outil : " **Outil : 3.3** Hiérarchiser les orientations stratégiques." en tenant compte non seulement du poids des conséquences Techniques, Humaines et Financières qui en découlent mais aussi et surtout en pondérant ces 3 éléments par un coefficient d'envie, de motivation plus ou moins importante du dirigeant pour tel projet ou tel autre.

Le groupe s'attache à resserrer son analyse ; la sélection ou le rejet définitif ou non d'une orientation fait l'objet d'un débat argumenté dans le groupe et d'une décision consensuelle.Le consultant utilise la technique de vote proposée dans l'etape 3.Le consultant veille à ce que chaque décision fasse l'objet d'un procès-verbal écrit détaillant les attendus des choix faits.

A l'issue de ce travail de sélection le consultant assiste le chef d'entreprise dans la prise de décision finale, il ne manque pas de sensibiliser ce dernier à l'incidence de l'aspect stratégique sectoriel et surtout des moyens évoqués en Activité 1-2 dans le choix de ses orientations stratégiques.

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

PRESENTATION DE LA PHASE

Au cours des deux phases précédentes le consultant a accompagné le Chef d'entreprise sur un chemin fait de questionnements et de clarification.
Ils connaissent maintenant les forces et faiblesses organisationnelles de l'entreprise, ils situent sa position sur le marché et ont formalisé la vision du chef d'entreprise en une série d'orientations stratégiques qu'il souhaite maintenant rapidement voir mises en place.

L'objectif de cette phase est de préparer l'entreprise à entrer dans le cycle de concrétisation des orientations stratégiques en quantifiant des objectifs dans un premier temps et, en définissant les grandes actions ou Projets qu'il y aura lieu de mettre en place pour les atteindre ». Il sera donné au chef d'entreprise les outils organisationnels qui lui permettront de se lancer dans la concrétisation de sa vision en adoptant dés le début une démarche structurée.

ETAPE 1. DECLINER LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES EN OBJECTIFS QUANTIFIES.

A l'issue de la phase 3 le chef d'entreprise a pu définir les orientations stratégiques qu'il souhaitait poursuivre ; il va s'agir désormais de décliner en objectifs ces orientations afin de mettre en place les différentes actions ou projets qui permettront leur atteinte.
Le consultant assistera le dirigeant dans le choix des hommes qui l'accompagneront dans cette réflexion. Il s'agit là de choisir les hommes en tenant d'abord compte de leur expertise spécifique, technique ou opérationnelle dans les domaines des RH, de la Finance ou de la Technique.

Ce groupe de travail d'experts animé par le consultant et sous la direction du chef d'entreprise se charge de traduire en données chiffrées et sous une forme intelligible les orientations stratégiques retenues.

Les objectifs sont généralement exprimés en valeurs chiffrées et en pourcentages : (+ 20% de Chiffre d'affaire ou +10% de pénétration ou encore -15% de rebus), le rôle des experts consistera à mettre en perspective les moyens Humains, techniques et financiers qui devront être mobilisés pour mener à bien les différentes opérations

Le groupe pourra utiliser la Méthode Quintilienne décrite dans l'étape suivante pour balayer l'ensemble des questions auquel il conviendra d'apporter des réponses chiffrées.

L'ensemble des informations chiffrées considérées comme nécessaire à l'atteinte de chaque objectif sera reporté dans l' **Outil : 4.1** :" Quantification des objectifs" et, servira de base à la définition des différents projets qui concourront à l'atteinte des objectifs définis par le chef d'entreprise.

ETAPE 2. ASSOCIER CHAQUE OBJECTIF A UN PLAN D'ACTION

Au cours de cette étape le consultant amène le groupe de travail à imaginer et à lister les différentes grandes actions qui permettront d'atteindre chaque objectif.
Ces grandes actions seront à leur tour segmentées en autant de Projets à mettre en œuvre successivement ou indépendamment les uns des autres suivant leur nature.

" Un projet a pour but la satisfaction d'un besoin, d'un bien-être, la réalisation d'une plus-value"

Le consultant sensibilise le groupe de travail aux règles qui prévalent dans un Projet :

Un Projet doit être SMART

S : spécifique.
M : mesurable.
A : ambitieux.
R : réaliste.
T : timé (borné dans le temps).

Le consultant anime cette étape de clarification en s'appuyant sur la démarche **Q**uintilienne ou : **Q, Q, O, Q, C, P, C** qu"il trouve dans l'outil " **Outil : 4-2 :** Méthode Quintilienne**.**"

Q : quoi ?
Q : qui ?
O : ou ?
Q : quand ?
C : comment ?
P : pourquoi ?
C : combien ?

En répondant à l'ensemble de ces questions le groupe de travail établi :

- La définition de l'objectif du projet.
- La quantification du projet.
- Le bornage du projet.
- La localisation du projet.

Le groupe de travail choisit un nom pour le Projet pour faciliter son identification parmi d'autres éventuels projets.

"CE QUI SE CONCOIT BIEN S'ENONCE CLAIREMENT."

ETAPE 3. DEFINIR LES RESPONSABILITES ET LES MOYENS NECESSAIRES A LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION : METTRE EN PLACE UNE STRUCTURE PROJET

Un Projet est avant tout une aventure humaine, on y retrouve un axe de finalisation indiqué par le Comité de Pilotage, un axe de cohésion assuré par le Chef de Projet et un axe d'action assurée par l'Equipe Projet.

Le consultant va assister le chef d'entreprise dans le choix des hommes qui animeront, organiseront et réaliseront le projet.

Activité 3-1. CHOISIR UN DIRECTEUR DE PROJET

- en tenant compte du rôle qui lui est dévolu

Selon la taille de l'entreprise et la complexité du Projet envisagé, le Directeur de Projet pourra être aussi le chef de Projet.

Quel est le rôle du Directeur de Projet ? :

- Il est le maître d'ouvrage.
- Il sélectionne et propose son Chef de Projet, puis avec ce dernier il compose l'Equipe Projet.
- Il propose au chef d'entreprise les membres du Comité de Pilotage.
- Il est la tête politique et stratégique du projet, il en assure la médiatisation à l'intérieur et à l'extérieure de l'entreprise.
- Il peut être multi projet.

Activité 3-2. FORMER UN COMITE DE PILOTAGE

Le consultant va accompagner le chef d'entreprise et le nouveau Directeur de Projet dans le choix des membres du Comité de Pilotage.
Le Comité de Pilotage comprend généralement :

- Le chef d'entreprise ou un membre de la Direction Générale
- Le Directeur de Projet
- Des représentants des services impactés par le projet.

Le Comité de Pilotage définit l'axe de finalisation du projet.

Activité 3-3. CHOISIR LE CHEF DE PROJET

Le consultant assiste le Directeur de Projet dans le choix de son Chef de Projet; sachant que :

- Le rapport hiérarchique entre les deux hommes est fonctionnel.
- Les deux hommes doivent former un binôme extrêmement soudé.

Quel est le rôle du Chef de Projet ? :

- Etre la tête opérationnelle.
- Etre l'animateur de l'équipe projet.
- Etre le planificateur des tâches qu'il aura définies et séquencées au préalable.
- Etre le rédacteur des lettres de mission fixant les tâches et responsabilités des membres de son équipe.
- Etre le rapporteur auprès du Directeur de Projet de l'avancement du projet.

Le consultant aide le Chef de Projet a organise son équipe autour d'un noyau dur de 2 personnes :

- Le responsable des coûts.
- Le responsable des délais.

NB : ces 2 personnes doivent être différentes pour ne pas être a la fois juge et partie.

Le consultant adapte l'organisation proposée à la configuration propre de l'entreprise, (une entreprise artisanale n'a pas les mêmes ressources humaines qu'une PME) mais il s'efforce de mettre en place au moins une équipe qui prendra en compte la réalisation du Projet et le mènera à bien en tenant compte des trois aspects **Temps, Coût, Qualité**.

A l'issu de cette étape l'entreprise a mobilisé les ressources humaines et elle est en ordre de marche pour se lancer dans l'aventure Projet.

ETAPE 4. ANALYSER LES RISQUES EXTERNES

La statistique et l'expérience montrent que dans plus de 90 % des cas, la non prise en compte ou la mauvaise évaluation des risques des projets est à l'origine des échecs.

TOUT PEUT ARRIVER MEME LE PIRE.

Activité 4-1. IDENTIFIER ET EVALUER LES MENACES

La démarche d'identification, d'évaluation des menaces est un exercice collégial.
Une fois encore le consultant utilise la méthode du "remue-méninges" ;
Il anime le groupe de réflexion choisi par le chef d'entreprise et/ou le Directeur de Projet.
Les sources de risque à prendre en compte dans un projet sont :

- Les clients.
- Les fournisseurs.
- Les opérationnels.
- Les institutionnels.
- Les concurrents.

Les grandes familles de risque externes à prendre en compte dans un Projet sont :

- Les risques naturels.
- Les risques techniques ou technologiques.
- Les risques économiques.
- Les risques socioculturels.
- Les risques politiques.

Les grandes familles de risques internes à prendre en compte dans un Projet sont :

- La gestion du temps.
- La résistance au changement.

Le consultant anime le groupe de réflexion qui identifie et classe les risques selon leurs origines à l'aide de l'outil : "**Outil : 4.3 :** Classification des risques."
Il fait procéder à l'évaluation de l'impact de chacun des risques identifiés pour le projet en s'appuyant sur l'outil : "**Outil : 4.4 :** Grille d'évaluation des risques".
Il assiste le groupe pour calculer la criticité des risques identifiés à partir de l'outil : "**Outil : 4.5 :** Calcul de la criticité des risques".

Enfin la dernière étape consiste pour le groupe à envisager et à évaluer les parades qui minimiseront les risques identifiés en choisissant parmi les attitudes suivantes :

- Eviter.
- Réduire.
- Eliminer.
- Transfère.
- Accepter.
- Assurer.

Le consultant utilise l'outil : "**Outil : 4.6 :** Grille de parade."

ETAPE 5. APREHENDER LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

Constatant que la cause principale des échecs dans les projets repose sur le facteur humain, le consultant met l'accent sur l'importance de la résistance au changement manifestée par les acteurs dans l'entreprise et aide le Directeur de Projet à identifier acteurs et résistances au moyen des outils : "**Outil : 4.7 :** Grille des enjeux" et "**Outil : 4.8 :** Cartographie des partenaires".

ETAPE 6. PREPARER LA COMMUNICATION POUR SERVIR LE PROJET

"Tout ce qui pourrait être mal compris le sera."

Le consultant accompagne et conseille le Directeur de Projet qui est en charge de la communication et l'assiste dans la préparation et l'organisation des réunions d'information interne qui mettront en valeur le projet et l'expliqueront dans l'optique de faire adhérer l'ensemble des acteurs directement ou indirectement concernés.

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

PRESENTATION DE LA PHASE

Au cours de cette phase, il s'agit de préparer l'avenir en matière de compétences. Cette phase comporte donc trois étapes.
La première dressera l'état des lieux : de quelles compétences l'entreprise dispose-t-elle ? Les salariés actuels disposent-ils des compétences pour réaliser dans le temps et conditions impartis, les activités d'aujourd'hui ?
La deuxième étape est une étape d'imagination. En effet il s'agit d'imaginer les emplois de demain. Ceux qui devront évoluer et comporter de nouvelles activités impliquées par plus d'autonomie, plus de responsabilités, plus de qualifications et ceux qui apparaissent du fait de nouveaux procédés ou de nouvelles fonctions.
La troisième étape, logiquement, permet de considérer et décrire l'écart entre les compétences qui seront demain nécessaires et celles qui sont actuellement détenues par l'entreprise.
A l'issue de cette phase, l'entreprise dispose des éléments qui pourront constituer des objectifs de formation pour son personnel liés aux objectifs de l'entreprise définis à partir de l'analyse stratégique et des orientations choisies pour les années à venir.

ETAPE 1.DECRIRE LES COMPETENCES ACTUELLES DE L'ENTREPRISE

Activité 1-1. RELEVER AU SEIN DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE CONCERNEES PAR LES PLANS D'ACTION, LES EMPLOIS EXISTANTS PUIS LES DECRIRE EN TERMES D'ACTIVITES ET DE TACHES.

Pour déduire, ultérieurement, les adaptations à réaliser, il est nécessaire, au préalable de procéder à un « état des lieux », c'est-à-dire décrire les compétences existantes au sein des Services et Ateliers concernés par les plans d'actions.

La fiche **« Outil n°5-1 :** Emplois existant **dans les fonctions de l'entreprise concernées par les plans d'actions »** permet de rendre compte de cet inventaire.

En vertu des repérages effectués lors de la première phase et consignés dans la fiche outil n°1-2, l'ingénieur de formation se gardera d'explorer un service entier si un seul atelier est concerné. Le respect de cette pratique permet de ne pas se lancer dans une exploration longue, onéreuse et inutile d'emplois qui ne seraient pas concernés par la déclinaison opérationnelle des orientations stratégiques.

Le travail de cette phase consiste à repérer les emplois susceptibles d'évolution , et pour cela, l'ingénieur de formation devra considérer **a priori** que tout emploi du champ délimité est concerné. En effet, certains emplois qui d'un premier abord ne sembleraient pas sensibles aux évolutions, se révèlent touchés.
Ainsi, par exemple, un emploi de manutentionnaire peut paraître peu sensible aux évolutions. Or, il pourrait s'avérer qu'une réorganisation prévue de la gestion des stocks conduise à enrichir ultérieurement cet emploi d'une activité « saisie de données » qui ne figure pas actuellement dans son registre de compétences.

Pour réaliser ce travail d'analyse et de description des emplis existants, l'ingénieur de formation utilisera les cinq catégories d'activités suivantes :

- S'informer,
- Réaliser,
- Contrôler,
- Remettre en état,
- Rendre compte.

Il fonde son analyse par des observations sur le terrain des professionnels en activité. Observations qui s'accompagneront d'entretiens en cours ou hors de l'activité des titulaires de l'emploi étudié, des entretiens avec la hiérarchie directe, le chef d'atelier et/ou le chef de service.

Les informations recueillies seront consignées à l'aide de la **« fiche outil n°5-2** : Décrire les emplois existants **dans les fonctions de l'entreprise concernées par les plans d'actions »**.
Afin d'obtenir une analyse exhaustive, l'outil propose, classées en deux catégories : les emplois de production et les emplois hors production, les grandes familles d'emplois des entreprises.

Activité 1-2. DECRIRE LES COMPETENCES EXISTANTES EN TERMES DE SAVOIR-FAIRE ET SAVOIRS ASSOCIES.

Pour réaliser ce travail, l'ingénieur de formation, décrit pour chaque tâche listée précédemment, les savoir-faire et les savoirs associés à ces tâches. Il est parfois nécessaire de compléter cette description en détaillant deux aspects complémentaires : les conditions de réalisation et les résultats attendus. Pour cela il utilise l'outil : **« Outil 5-3 :** les compétences actuelles **de l'entreprise : description ».**

Activité 1-3. EVALUER LES COMPETENCES DETENUES PAR LES SALARIES.

Il s'agit ici d'établir pour les salariés la liste des compétences qu'ils détiennent. Cette évaluation peut se réaliser au cours des entretiens d'évaluation avec la hiérarchie concernée. L'ingénieur de formation complètera l'outil précédent : **« Outil 5-4 : les compétences actuelles de l'entreprise :** évaluation **»,** en cochant pour chacun des salariés évalués les compétences qu'il maîtrise.

ETAPE 2. REPERER LES EMPLOIS FUTURS LIES AU PLAN D'ACTIONS ET AUX NOUVEAUX OBJECTIFS, PUIS LES DECRIRE EN TERMES D'ACTIVITES ET DE TACHES.

La mise en œuvre des plans d'actions implique la réalisation par l'entreprise de nouvelles activités, qui constitueront soit le contenu d'emplois nouveaux, soit viendront en complément d'emplois déjà existant. Qu'ils soient **entièrement ou partiellement nouveaux**, ils ont été identifiés comme des **emplois futurs**, c'est à dire ceux auxquels l'entreprise doit se préparer et pour cela acquérir de nouvelles compétences.

Les emplois concernés ayant été repérés par l'outil n°5-2, il s'agit maintenant de décliner finement, qualitativement et quantitativement ces activités, au niveau de chaque emploi futur, et de les décomposer en tâches élémentaires.

Pour réaliser ce travail, l'ingénieur de formation, utilisera la fiche **« Outil n°5-5 :** Analyser les activités d'un emploi futur **»**. Il fera valider ce document par le chef d'entreprise ou son représentant (par exemple, le chef du projet que détaille le plan d'actions).
Pour analyser et décrire les emplois futurs, de la même façon que pour les emplois actuels, l'ingénieur de formation utilise les grandes catégories d'activités commune à de nombreux emplois et à tous ceux de production. Le passage systématique par ces cinq catégories permet d'obtenir une description exhaustive. Il s'agit de :

- s'informer,
- réaliser,
- contrôler,
- remettre en état,
- rendre compte.

La description des activités appartenant à chacune de ces catégories est fournie dans le cadre méthodologique au chapitre 2-1-2 : "repérer les emplois futurs dans les plans d'action puis les décrire en termes d'activités et de tâches".

Lorsque l'activité repérée est complexe (démarrer une installation de production automatisée), l'ingénieur de formation décrit les tâches qui la composent (vérifier les niveaux, faire la mise à zéro, actionner le bouton de marche/arrêt…). Ce découpage en termes de tâches est précieux, car plus tard il s'agira de décrire les objectifs de compétences professionnelles en termes de savoir-faire et de savoirs.

Par ailleurs, il est fréquent, dans une PME qu'un même emploi (= la situation de travail d'un salarié) regroupe plusieurs postes de travail (polyvalence, mobilité), chaque poste regroupant lui-même plusieurs activités relevant de métiers différents.
Le statut de « FUTUR » de ces emplois élimine toute analyse par l'observation. L'ingénieur de formation fera donc appel à des personnes internes ou externes à l'entreprise, expertes dans les domaines d'activités concernées :

- Membres d'organisations professionnelles
- Professionnels du domaine

- Hiérarchie de l'entreprise
- Fournisseur ou concepteur des nouveaux moyens à mettre en œuvre…

Activité 2-1. IDENTIFIER TROIS CATEGORIES D'EMPLOIS : LES EMPLOIS SENSIBLES EN VOIE DE DISPARITION LES EMPLOIS SENSIBLES QUI DEVRONT EVOLUER LES EMPLOIS NOUVEAUX.

A ce stade, l'ingénieur de formation dispose des analyses suivantes :

- Activités et tâches pour chacun des emplois futurs (cf. fiche « Outil n°5-5 : Analyser les activités d'un emploi futur »)
- Activités pour les emplois exercés actuellement dans les ateliers et/ou services concernés par les plans d'actions (cf. fiche « Outil n°5-2 : Décrire les emplois existants dans les fonctions de l'entreprise concernées par les plans d'actions)

Il va effectuer un travail de comparaison systématique entre ces deux familles d'emplois afin d'identifier :

- les emplois qui n'auront plus leurs raisons d'être
- les emplois qui devront évoluer
- les emplois nouveaux

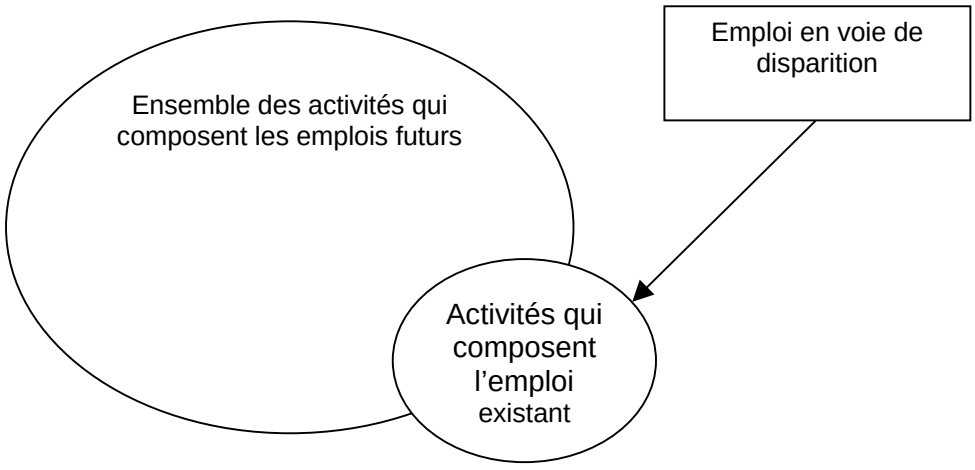
} Emplois futurs

Il effectuera une comparaison à deux niveaux entre emploi futur et emploi considéré :

- au niveau de la nature des activités qu'ils comportent
- au niveau du nombre et de la diversité des activités qu'ils contiennent.

Activité 2-2. IDENTIFIER LES EMPLOIS EN VOIE DE DISPARITION.

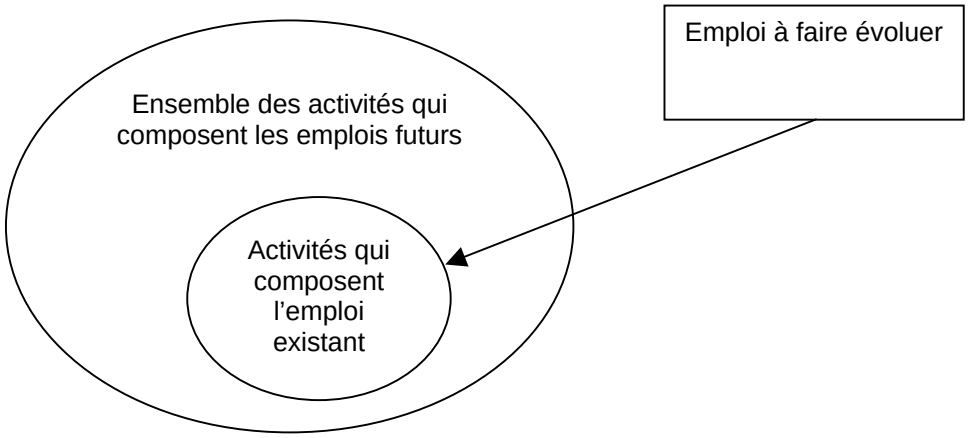
L'ensemble des activités actuelles de l'emploi considéré et celui des activités futures sont distincts comme représenté sur le schéma suivant :



Exemple : un emploi de graisseur, de faible niveau de qualification, confronté à l'arrivée d'équipements modernes équipés de graissages automatiques centralisés.
Dans ce cas, l'emploi considéré est en voie de disparition.
L'ingénieur de formation consignera les emplois en voie de disparition et la cause de leur disparition dans la fiche **«Outil n°5-6 :** Les emplois en voie de disparition **»**

Activité 2-3. IDENTIFIER LES EMPLOIS EN VOIE D'EVOLUTION AUXQUELS CERTAINES ACTIVITES DEVRONT ETRE AJOUTEES.

L'ensemble des activités actuelles de l'emploi considéré est inclus dans celui des activités futures, comme il est représenté sur le schéma suivant :



L'ingénieur de formation comparera, terme à terme, les activités de l'emploi existant et celles de l'emploi futur. Il constatera ainsi, ou :

- une égalité : dans ce cas, l'emploi considéré n'est pas « sensible » Il est déjà adapté au futur.
- que l'emploi futur comprend des activités que ne comporte pas l'emploi considéré.

Dans ce second cas, le plus fréquent, il s'agit d'un emploi sensible qui sera complété par des activités nouvelles.

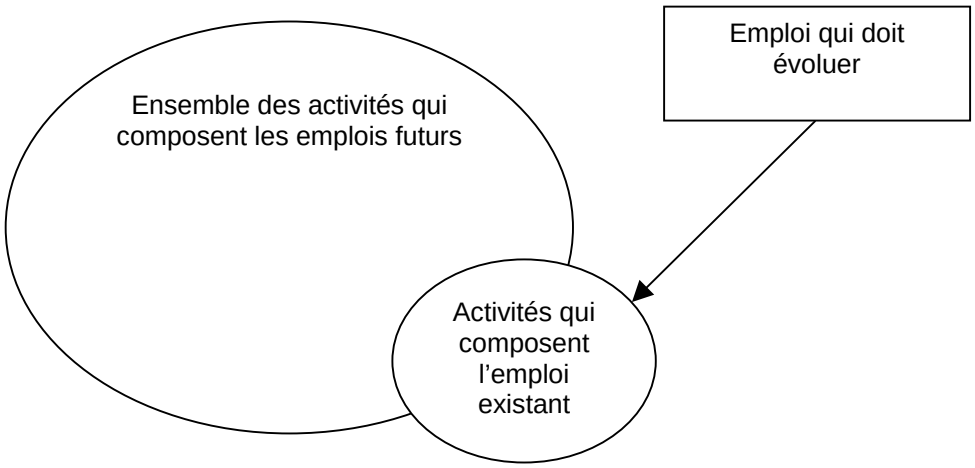
Exemple : un emploi de styliste dans l'industrie textile :

- si le plan d'action ne prévoit pas de changements organisationnels ou technologiques dans l'atelier de conception, l'emploi restera adapté
- si le plan d'action prévoit d'introduire le DAO et la CAO, l'emploi devra comporter, outre les compétences actuelles, des compétences nouvelles en informatique.

L'ingénieur de formation rassemblera dans la fiche **« Outil n°5-7 :** Emplois existants **: Analyse des activités actuelles et des activités nouvelles ou à développer »,** les activités et tâches qui caractériseront cet emploi lorsqu'il aura évolué.

Activité 2-4. IDENTIFIER LES EMPLOIS EN VOIE D'EVOLUTION POUR LESQUELS CERTAINES ACTIVITES VONT DISPARAITRE, D'AUTRES APPARAITRE.

L'ensemble des activités actuelles de l'emploi considéré est partiellement inclus dans celui des activités futures, comme il est représenté sur le schéma suivant :



Ce cas de figure est intermédiaire entre les deux précédents.

L'ingénieur de formation effectuera le même travail de comparaison que dans le cas précédent et renseignera la fiche : **« Outil n°5-8** : Emplois existants, analyse des activités actuelles à maintenir **et des activités nouvelles à développer ».**
Toutefois, dans le cas ou la zone de recouvrement serait composée d'un nombre réduit d'activités de faible niveau de technicité, on se retrouverait dans le cas de la création d'un emploi nouveau.

Exemple d'un agent de maintenance électromécanicien :

- Le plan d'action prévoit l'automatisation de la chaîne de production avec des automatismes simples et une assistance au diagnostic : dans ce cas l'électromécanicien peut acquérir les compléments de compétences nécessaires.
- L'automatisation de la chaîne de production nécessite des asservissements complexes : c'est un emploi spécifique d'automaticien qui est requis

L'analyse fine des tâches permettra de lever le doute. Si celui-ci subsiste, l'ingénieur de formation choisira à ce stade, l'option « Emploi à faire évoluer ». L'emploi requis pourra ultérieurement être classé « emploi nouveau » s'il s'avère que le poids des activités nouvelles est important par rapport aux activités actuelles.

ETAPE 3. IDENTIFIER LES COMPETENCES POUR REALISER LES ACTIVITES LIEES AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET AUX NOUVEAUX OBJECTIFS.

Une fois les nouvelles activités connues et la description affinée en termes de tâches, il reste encore à l'ingénieur de formation à lister les compétences nécessaires à la réalisation de ces activités, dans les « règles de l'art ». Pour cela il utilise la fiche **« Outil n°5-9 :** Besoins en compétences **pour les emplois futurs».**

Une activité professionnelle est supportée par des gestes qui réalisent l'activité et des réflexions qui la pilotent. Cette réflexion est nourrie de connaissances stockées dans la mémoire à long terme des professionnels. Les compétences pour réaliser une activité professionnelle s'expriment alors en termes de savoir-faire et savoirs (associés[2]).

- Les savoir-faire sont de l'ordre du système moteur,
- Les savoirs sont de l'ordre du système cognitif des individus.

Le passage des activités au savoir-faire est très simple, il s'agit de faire précéder l'activité ou la tâche préalablement décrite de la formule « Est capable de… », suivi d'une activité ou d'une tâche exprimée par un verbe d'action lui-même suivi de différents compléments.
Exemple : « Est capable de remplir les fiches techniques et les tables de mesure ».
La définition des savoirs n'est pas donnée d'emblée et doit faire l'objet d'une investigation complémentaire. Plusieurs personnes sont capables de donner des éléments composants ces savoirs.

Les professionnels de l'emploi analysé.

L'ingénieur de formation formule des questions de façon à mettre à jour les informations que le professionnel utilise dans sa tâche, quelles sont ses règles de décisions, quels sont les liens de cause à effets qui existent entre les évènements ?
Ces questionnements par rapport aux savoirs prennent alors cette forme :

- Comment savez-vous que cette pièce est bonne ?
- Pourquoi utilisez-vous l'appareil de mesure de cette façon ?
- Vous ouvriez le sectionneur avant le disjoncteur ? Pourquoi ?
- Vous nettoyez soigneusement les canalisations d'oxygène ? Pourquoi ?

Ces réponses[3] gagnent à être validées auprès de la hiérarchie.

Les enseignants

Les enseignants du métier composant tout ou partie de l'emploi possèdent le descriptif des savoirs associés à des savoir-faire, dans des référentiels « diplôme » ou « métier ». Au Maroc, les professionnels peuvent disposer du « répertoire des formations professionnelles du ministère de l'emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité, département de la formation professionnelle, édition 2002 ». Ces documents fournissent pour chaque métier, un profil de formation présenté ainsi : « A l'issue de la formation [le professionnel], doit être capable de.., suit la liste des principales activités appartenant au métier, en une dizaine d'items ». Le document fournit également les descriptifs des formations préparant les formés à la réalisation des activités, en termes

[2] Cet adjectif est parfois précisé pour montrer qu'il s'agit des savoirs en rapport direct avec les savoir-faire évoqués.
[3] Surtout lorsque la personne interrogée répond : « Parce que mon chef me l'a dit ! »

de durée et de contenus de programme découpés en unités pédagogiques et donnent les conditions d'accès aux formations décrites et les modalités de reconnaissance des acquis (titre du diplôme délivré et modalités de l'examen).

Les spécialistes d'un domaine particulier

Un métallurgiste sera capable de décrire les connaissances que doivent posséder des forgerons.
Un hygiéniste sera capable de décrire les connaissances que doivent posséder des opérateurs sur des chaînes de production alimentaires.