

---

## CADRE METHODOLOGIQUE ANALYSE STRATEGIQUE

---



**Important :** Le cadre méthodologique de l'ingénierie de formation en cours d'emploi est mis à la disposition des consultants et experts spécialisés pour les aider dans leurs missions. Ainsi, ce cadre n'est pas obligatoire, il revient au consultant d'adapter les phases et les outils qu'il contient au contexte de l'entreprise.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>PHASE 0 : IDENTIFIER LA PROBLEMATIQUE POSEE PAR L'ENTREPRISE</b>	<b>6</b>
<b>PHASE 1 : APPROFONDIR LA PROBLEMATIQUE ET PREPARER L'ANALYSE STRATEGIQUE</b>	<b>7</b>
<b>PHASE 2 : MENER L'ANALYSE STRATEGIQUE</b>	<b>8</b>
2.1. Transformer des intuitions en vision strategique	9
2.2. Identifier et évaluer les processus internes	9
2.2.1. Auditer les processus de réalisation (ou chaîne de valeur)	10
2.2.2. Auditer les processus supports	11
2.3. Analyser l'environnement externe de l'entreprise	14
2.3.1. Déterminer des domaines d'activité stratégique/ marchés cibles	14
2.3.2. Diagnostiquer et clarifier	15
<b>PHASE 3 : ASSISTER A DEFINIR ET CHOISIR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES</b>	<b>16</b>
3.1. Evaluer l'adéquation de la chaine de valeur aux marchés-cibles (existants et proposés)	16
3.2. Identifier les scénarios stratégiques possibles	17
3.3. Sélectionner et hierarchiser les scenarios les plus pertinents	17
<b>PHASE 4 : PREPARER LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DES SCENARIOS STRATEGIQUES</b>	<b>18</b>
4.1. Traduire les orientations stratégiques en objectifs opérationnels	18
4.2. Planifier les actions en direction des objectifs opérationnels	18
4.3. Analyser les risques externes	19
4.4. Installer la dynamique du changement	19
4.5. Préparer et planifier les actions de communication	20
<b>PHASE 5 : PLANIFIER L'ADAPTATION DES COMPETENCES AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES</b>	<b>21</b>
5.1. Synthétiser les forces et faiblesses RH de l'entreprise	21
5.2. Décrire les compétences actuelles de l'entreprise	21
5.3. Identifier les compétences pour réaliser les activités liées aux orientations stratégiques et aux nouveaux objectifs	22

## **Introduction au cadre méthodologique et au support de l'analyse stratégique**

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

### **A. Description**

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

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

### **B. Description des phases**

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

#### **PHASE ZERO : IDENTIFIER LA PROBLEMATIQUE POSEE PAR L'ENTREPRISE**

« L'avenir de toute situation humaine dépend des conditions de sa naissance ». Cette phase constitue l'amorce d'un partenariat entre une entreprise et un consultant. Cette amorce relationnelle doit permettre à chacun des futurs partenaires d'évaluer la probabilité de réussite du partenariat à partir :

- D'une première compréhension de la problématique posée par l'entreprise et de l'aptitude du consultant à la traiter.
- De l'identification de l'éthique professionnelle de chacun et du niveau de confiance qui peut en résulter du fait de valeurs partagées.
- De la connaissance des termes pratiques associés à la réalisation : délai, budget, personnel et moyens disponibles...

#### **PREMIERE PHASE : APPROFONDIR LA PROBLEMATIQUE ET PREPARER L'ANALYSE STRATEGIQUE**

Cette phase est préparatoire de l'intervention proprement dite. Elle permet au consultant :

- De définir précisément le périmètre et le contenu de son intervention, lesquels constituent une assurance contre des débordements éventuels durant le déroulement de la mission.
- D'en planifier la réalisation en termes d'investigations à mener, de compétences à mobiliser, de temps à passer...

- De compléter sa compréhension de la situation de l'entreprise en termes de position stratégique vis-à-vis de ses différents environnements.
- De poser les fondations de la confiance et du partenariat avec le chef d'entreprise et son équipe.

### **DEUXIEME PHASE : MENER L'ANALYSE STRATEGIQUE**

A cette phase il est important de considérer que l'analyse stratégique est le moyen pour l'entreprise de se choisir un futur atteignable compte tenu de son environnement externe (qu'elle doit servir et dont elle se sert) et de ses caractéristiques propres (position actuelle, ressources, notoriété, ambition du dirigeant...).

Tout dirigeant d'entreprise a une intuition, voir une ambition stratégique pour son entreprise. Il est essentiel que le consultant connaisse et intègre ces éléments comme éléments directeurs de la réflexion attachée à sa mission. Il faut néanmoins se souvenir des points suivants :

- Dans l'environnement externe de l'entreprise, de nombreuses parties intéressées existent : les clients, les actionnaires, le personnel, les fournisseurs, l'état, l'environnement... La capacité de l'entreprise à nouer dans la durée des relations équilibrées avec chacune de ces parties intéressées est une condition sine qua non de son existence.
- Organisés en « marchés-cibles », les clients jouent un rôle particulier : c'est vers eux que s'exerce le métier de l'entreprise et c'est d'eux que l'entreprise tire l'essentiel de ses revenus.
- Pour une entreprise, connaître ses marchés-cibles et les « Facteurs-clés de Succès » attachés à ces marchés-cibles est essentiel. Ceci est vrai pour les marchés-cibles actuels de l'entreprise, comme pour ceux qu'elle envisage d'investir dans le futur.
- Ces données rassemblées, il est nécessaire de vérifier que la chaîne de valeur de l'entreprise (ou processus de réalisation) est capable de répondre aux exigences posées par les « Facteurs-clés de Succès »

Les intuitions et/ou ambitions stratégiques du dirigeant devront être confrontées (dès cette phase en cas de décalage évident entre ambition et moyens, et dans tous les cas à la phase 3) à la question suivante : « les processus internes tels qu'ils sont, ou tels qu'il est raisonnablement possible de les faire évoluer durant le calendrier attaché à la stratégie, sont-ils capables de répondre aux exigences du positionnement stratégique souhaité ? »

### **TROISIEME PHASE : ASSISTER A DEFINIR ET CHOISIR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES**

Cette troisième phase, cœur du processus de l'analyse stratégique, est paradoxalement la phase techniquement la plus simple à réaliser pour le consultant à condition que la phase deux ait été sérieusement menée. C'est en même temps la phase la plus critique pour le dirigeant.

Le rôle du consultant dans cette phase consiste à éclairer le plus objectivement possible les choix en présence, en aucun cas d'influencer le chef d'entreprise en fonction de ses convictions ou choix personnels. L'adage selon lequel « Les conseillers ne sont pas les payeurs » s'impose ici dans toute sa simplicité.

#### **QUATRIEME PHASE : PREPARER LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DES SCENARIOS STRATEGIQUES**

La quatrième phase du processus consiste à aider l'entreprise à décliner les orientations stratégiques en objectifs opérationnels que les processus internes (existants ou nouveaux) devront satisfaire. A partir de la connaissance de ces objectifs opérationnels, différents plans d'action ou projets pourront être bâtis pour adapter, renforcer ou construire les processus opérationnels (réalisation, support, pilotage) capables d'atteindre les objectifs fixés. A noter que cette phase permet de garantir la synchronisation des efforts des différents consultants internes à la stratégie.

Dès lors qu'il y a un plan d'action ou projet, s'imposent :

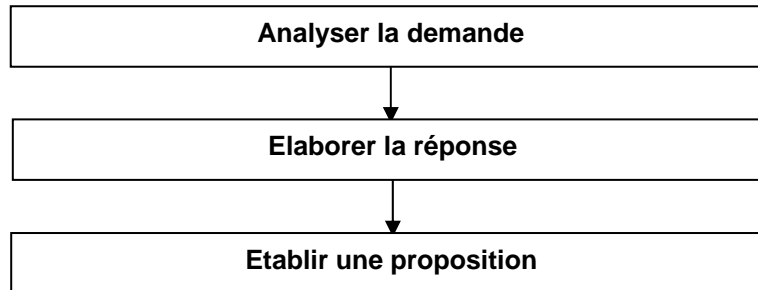
- L'identification, l'évaluation et la prévention des risques
- La mise en place d'une dynamique de progrès pour que les changements prévus puissent être obtenus
- Au service de cette dynamique de progrès, la planification d'actions de communication adaptées aux différentes cibles impliquées dans le projet

#### **CINQUIEME PHASE : PLANIFIER L'ADAPTATION DES COMPETENCES AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES**

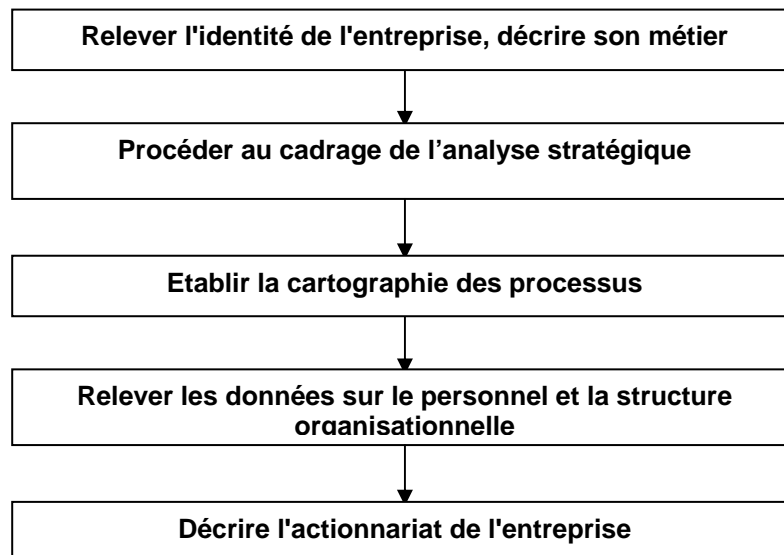
Une des **conditions** importante à la réalisation des orientations stratégiques de l'entreprise est bien la présence des **compétences** nécessaires à la mise en œuvre de nouvelles activités ou de nouvelles fonctions dans l'entreprise. Les processus d'apprentissage nécessitent un délai qui implique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

## Organisation logique des phases

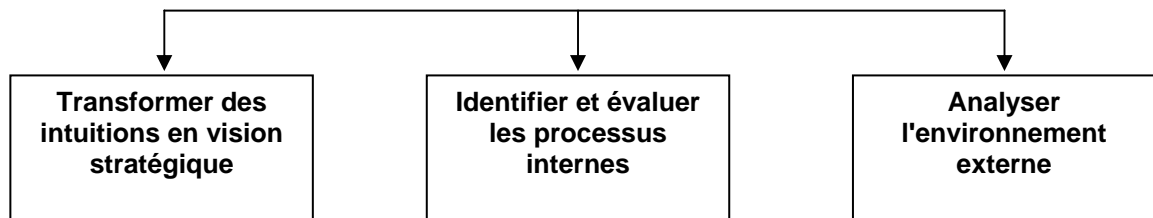
### PHASE 0 : IDENTIFIER LA PROBLEMATIQUE POSEE PAR L'ENTREPRISE



### PHASE 1 : APPROFONDIR LA PROBLEMATIQUE ET PREPARER L'ANALYSE STRATEGIQUE

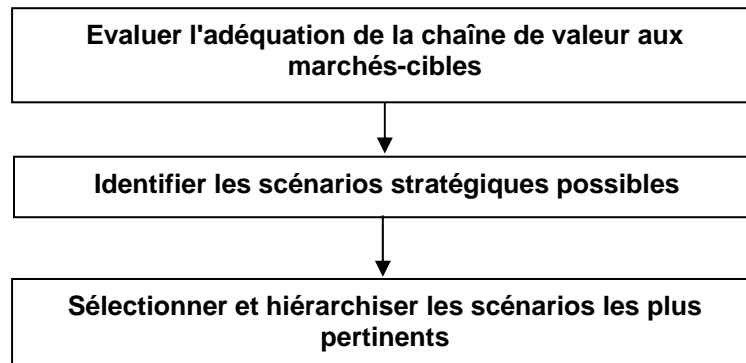


### PHASE 2 : MENER L'ANALYSE STRATEGIQUE



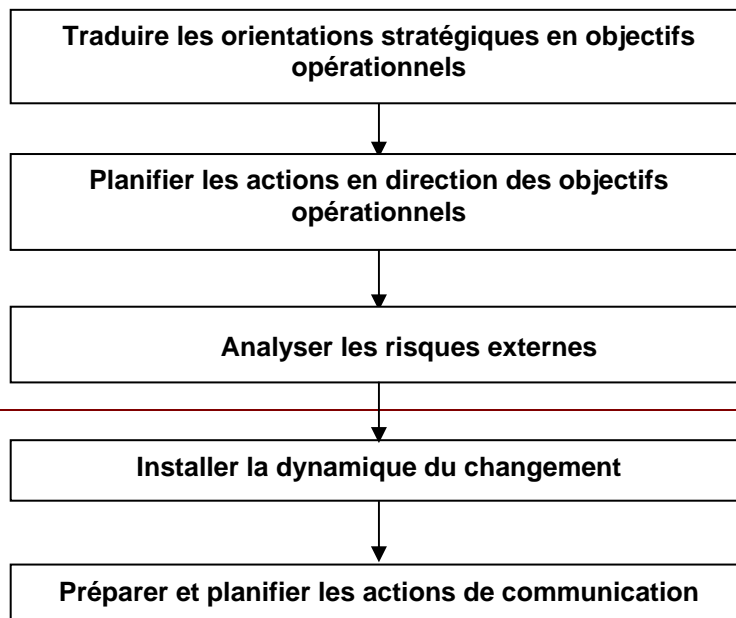
### **PHASE 3 : ASSISTER A DEFINIR ET CHOISIR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES**

---



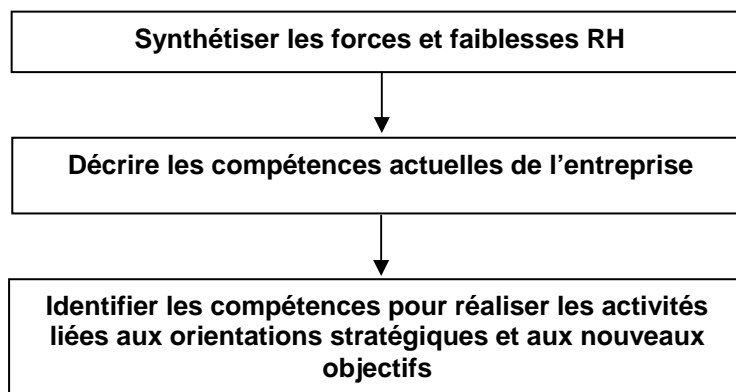
### **PHASE 4 : PREPARER LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES**

---



### **PHASE 5 : PLANIFIER L'ADAPTATION DES RESSOURCES HUMAINES AUX BESOINS EN COMPETENCES LIEES AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES**

---



## **Phase 0 : Identifier la problématique posée par l'entreprise**

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

Les consignes données et les étapes décrites visent toutes à créer un espace de dialogue le moins ambigu possible entre le consultant et l'interlocuteur client.

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

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

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

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

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



## **Phase 1 : Approfondir la problématique et préparer l'analyse stratégique**

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

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

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

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

A eux seuls les outils proposés ne sont pas garants de la qualité des données recueillies. L'expérience et la compétence du consultant dans ce domaine pèseront lourds sur la qualité des fiches et leur valeur informative.

Il est important de bien garder la mémoire de l'évolution de la vision de l'entreprise au cours de l'intervention, cela permet d'apprendre à intégrer les informations dans un cadre adapté par un bénéfique recul, plutôt que leur donner une importance inappropriée à la réalité.

Outre les aspects techniques, cette phase permet au consultant, et au dirigeant et son équipe d'approfondir leur connaissance mutuelle et d'ajuster leur méthode de travail de telle sorte que la mission consomme un minimum de ressources pour un résultat optimum.

## Phase 2 : Mener l'analyse stratégique

Au cours des phases précédentes, le consultant a établi un premier contact avec l'entrepreneur et il a recueilli les informations principales et générales sur l'entreprise.

A ce stade de la relation, les échanges étaient encore assez formels. En engageant cette deuxième phase, le consultant va pénétrer plus intimement dans la vie de l'entreprise.

Il se rapproche de l'objet cœur de sa mission : accompagner le dirigeant de l'entreprise dans une analyse stratégique qui va le conduire à faire des choix qui engageront l'entreprise pour plusieurs années.

Entrer dans un processus d'analyse stratégique aboutit de toute évidence à s'engager à son issue dans une démarche dynamique. Cet engagement n'est pas toujours clairement perçu par l'entrepreneur.

Aussi, le consultant s'attachera-t-il à montrer l'aspect dynamique de la démarche et la nécessité de choisir dans son équipe un homme qui sera "le gardien de l'esprit de la démarche".

Comme "l'homme Qualité" peut l'être dans sa partie, "l'homme stratégie" sera un acteur privilégié de la démarche. Il sera le correspondant, le facilitateur et l'assistant du consultant tout au long du processus.

A l'issue du processus, il assurera la pérennité de la démarche en suivant la mise en application de la politique stratégique définie et traduite dans le plan d'action stratégique.

Dans cet esprit, il mesurera régulièrement (chaque trimestre ou chaque année) les écarts éventuellement constatés entre prévision et réalisation et pourra faire appel à un consultant extérieur pour l'assister dans ses analyses et dans le choix des éventuelles mesures correctives.

A l'occasion de ses échanges avec le dirigeant autour du choix de l'"homme stratégie", le consultant aura l'opportunité d'aborder avec lui la très délicate question de la pérennité de l'entreprise : "qui pour assurer la direction de l'entreprise en cas de vacance du pouvoir ?"

Cette question revêt un aspect particulièrement sensible dans les PME / PMI à caractère familial. En effet, elle évoque clairement la problématique de la succession (décès, accident, maladie sont notre lot commun) de l'entrepreneur "chef de famille" généralement liée à la survie de l'organisation.

Cette problématique est au cœur de la stratégie de l'entreprise et, bien que le sujet soit quelque fois difficile à aborder, nous insistons sur l'importance de son traitement, il n'y a pas de recette, seulement beaucoup d'humanité, de pragmatisme et des qualités d'observation objective et de la part du consultant.

Nous ne répéterons jamais assez que le consultant doit soigner sa relation avec l'entrepreneur et être particulièrement attentif à l'évolution de son état d'esprit tout au long de la mission. Le métier de dirigeant est extrêmement stressant et bien souvent l'entrepreneur s'identifie totalement à son entreprise. De plus le patron de PME/PMI est souvent autodidacte, dirigeant d'instinct et se réalisant dans l'action et la gestion quotidienne de son entreprise. Il lui est souvent difficile de prendre, faute de temps et d'habitude, le recul nécessaire pour la réflexion et la formalisation de ses idées. Aussi, à

l'occasion de leurs différents entretiens, le consultant fera preuve de tact dans ses remarques car elles risquent souvent d'être interprétées comme une critique ou un jugement par le dirigeant sur l'homme même.

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

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

## **2.1. TRANSFORMER DES INTUITIONS EN VISION STRATEGIQUE**

La définition d'une stratégie suppose que l'entreprise ait des objectifs clairement exprimés. Le consultant va accompagner l'entrepreneur dans la traduction de ses intuitions en vision stratégique.

Il nous paraît que l'ensemble de cette phase ne peut se faire efficacement sans une participation d'un maximum d'acteurs de l'entreprise ; en effet, la réflexion solitaire pour autant qu'elle reste l'apanage du dirigeant ne sera jamais aussi féconde que la réflexion produite par un groupe de volontaires attachés à l'entreprise et désireux de libérer leur créativité.

Nous encourageons le consultant à amener le dirigeant à associer les forces vives de son entreprise à ces exercices de réflexion, ce qui ne veut pas dire que la décision finale ne dépendra pas uniquement de lui.

Les différents exercices de mise en commun des idées seront aussi l'occasion de détecter parmi le personnel des richesses de créativité et de motivation parfois surprenantes.

Cette activité collégiale, souvent nouvelle dans l'entreprise et parfois aussi "suspecte" aux yeux de l'entrepreneur peut être une occasion pour éventuellement mettre en place un nouveau style de management et instiller un esprit Projet dans l'entreprise.

En animant ces différents groupes de réflexion le consultant se fondera réellement dans l'entreprise puisqu'il partagera avec les membres des groupes le plaisir de la réflexion collégiale.

De plus, il capitalisera des informations précieuses sur les hommes, leurs attentes, leurs ambitions ; ceci lui sera utile dans la réalisation du volet formation de la mission.

## **2.2. IDENTIFIER ET EVALUER LES PROCESSUS INTERNES**

L'analyse de l'environnement interne repose sur l'évaluation des trois grandes catégories de processus existants (formalisés ou non) dans toute entreprise : processus de réalisation, processus supports, processus de pilotage (ou managérial)

Lorsque l'entreprise est certifiée ou en voie de l'être, il suffit souvent d'utiliser la cartographie établie cette occasion comme fil conducteur du diagnostic. A défaut, le consultant peut élaborer rapidement cette cartographie en veillant à n'oublier aucun processus essentiel.

L'évaluation des processus se fait au travers du diagnostic des éléments constitutifs suivants :

- Eléments d'entrée du processus (contrôle ou validation)
- Principales activités impliquées par le processus
- Evaluation des compétences mises en œuvre
- Evaluation des moyens matériels mis en œuvre
- Evaluation des ressources informationnelles (méthodes notamment)
- Eléments de sortie du processus (contrôle ou validation)
- Système de pilotage du processus (objectif, tableaux de bord...)

A noter qu'en l'absence de tout système de pilotage formel, le consultant doit questionner l'intérêt d'une démarche à caractère stratégique (navigation sans instrument ?) donc de l'analyse stratégique elle-même.

### **2.2.1. Auditer les processus de réalisation (ou chaîne de valeur)**

Les processus de réalisation sont ceux qui produisent la valeur attachée au métier de l'entreprise en direction de ses clients. Ils comprennent généralement :

- Le marketing aval (ou d'accompagnement commercial, ou communication)
- Le commercial (pour vente directe ou vente indirecte)
- La conception des produits et/ou services (notamment pour les fabrications à la commande)
- La logistique amont (du fournisseur jusqu'à l'entreprise)
- La production (fabrication, montage)
- La logistique aval (de l'entreprise jusqu'au client)
- L'installation (pour les produits qui le nécessitent)
- Le SAV (pour les produits qui le nécessitent)
- La formation (pour les produits ou services qui le nécessitent)

Les entreprises de services (assurance, banque, compagnie aérienne...) peuvent avoir des chaînes de valeur sensiblement différentes → à adapter.

Pour chacun des processus, le consultant s'attachera à identifier le pilote (ou celui qui en tient lieu) et à évaluer avec lui les différents éléments mentionnés en 2.2.

Se souvenir qu'il n'existe pas d'organisation idéale dans l'absolu. Une organisation (ou un processus) ne peut s'évaluer qu'en fonction des objectifs opérationnels qui lui sont assignés, eux-mêmes déclinés à partir d'objectifs stratégiques.

L'évaluation des processus de réalisation est particulièrement importante du fait de la relation qu'ils entretiennent souvent directement avec les clients, et du fait de leur rôle essentiel dans la satisfaction des exigences de marchés-cibles.

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

Durant cette étape du processus, le consultant devra être professionnel et faire preuve de tact. En effet, l'audit peut être vécu par le chef d'entreprise comme une violation de son intimité en particulier lorsque ce dernier s'identifie totalement à son outil de travail comme c'est souvent le cas dans le monde des PME/PMI. L'entrepreneur pourra se sentir dérangé par les questions.

Avant de procéder à chaque audit dans l'entreprise, le consultant veillera à ce que son intervention soit précédée d'une information aux personnels concernés pour le présenter lui et sa mission et ainsi éviter d'inquiéter le personnel toujours prompt à suspecter le pire en voyant "débarquer un étranger poseur de questions".

### **2.2.2. Auditer les processus supports**

A l'inverse des processus de réalisation tournés vers les clients, les processus supports sont tournés vers le soutien aux processus de réalisation et/ou à la satisfaction de parties intéressées autres que les clients.

Leur évaluation prend beaucoup d'importance lorsque l'ambition stratégique du dirigeant est tournée vers ce type de parties intéressées : processus financiers et de contrôle de gestion en cas de stratégie tournée vers les actionnaires, processus RH en cas de stratégie tournée vers l'emploi et les compétences, etc.

Ce type de processus comprend généralement :

- La comptabilité générale (analytique, budgétaire éventuellement)
- La gestion financière, la trésorerie...
- L'administration générale
- Les systèmes d'information
- Le système de management de la Qualité
- La Gestion des Ressources Humaines
- Les services généraux (entretien, maintenance, gardiennage...)
- Les achats (lorsqu'ils ne sont pas inclus dans la logistique amont)

Pour chacun des processus, le consultant s'attachera à identifier le pilote (ou celui qui en tient lieu) et à évaluer avec lui les différents éléments mentionnés en 2.2.

Le caractère éminemment critique des RH peut conduire à en approfondir sensiblement le diagnostic, en complément de l'évaluation du processus RH. En particulier lorsque l'ambition stratégique exprimée par le dirigeant laisse entrevoir la nécessité de faire évoluer sensiblement vers le haut la compétence globale du corps social de l'entreprise.

#### **a. Analyser les effectifs**

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

- Les types de contrat des salariés : Le chef d'entreprise a tout pouvoir de choisir tel ou tel type de contrat. Celui-ci peut être un levier puissant pour retenir des salariés à forte valeur ajoutée, et constitue un moyen pour ajuster la masse salariale à l'activité dans les secteurs dits « cycliques » ou « saisonniers ».
- Les effectifs par classe de salaires : Cette analyse affine, le fameux taux MS/VA et permet de nouvelles comparaisons dont les conclusions orienteront la politique salariale de l'entreprise.

- Les effectifs par niveau de formation initiale : Cette analyse est directement liée à l'optique de développement des compétences.
- Les effectifs par ancienneté : Dès lors qu'il parle d'avenir, le chef d'entreprise doit anticiper le vieillissement de la population de salariés et surtout se donner les moyens d'échapper aux « fuites de compétences » parfois dramatiques face auxquelles sont confrontées, dans certaines circonstances, les entreprises.

### **b. Analyser les pratiques de formation**

Analyser les pratiques de formation d'une entreprise permet de repérer certains acquis de l'entreprise : son expérience en tant qu'utilisatrice de la formation comme un levier de développement ou non.

Une simple consommation de « produits bateaux », essentiellement par les cadres ne révèle pas une politique de formation très élaborée. En revanche un choix de formation judicieux, argumenté, concernant toutes les catégories de personnel et lié à des objectifs de résultats formulés traduit un niveau bien supérieur et bien plus adapté à un projet de développement.

### **c. Analyser la gestion des emplois et des compétences**

Ici, il s'agit d'analyser comment les acquis de la formation sont pris en compte ou utilisés dans la gestion de carrière des salariés.

A l'issue d'une formation, deux cas peuvent se présenter :

- La personne réintègre son poste.
- La personne change de poste

#### **La personne réintègre son poste dont le niveau de qualification s'est élevé.**

Par exemple plus d'autonomie, plus de responsabilité, plus d'outils. Là encore deux cas peuvent se présenter :

- Statu-quo : Le chef d'entreprise considère que le poste est enfin tenu comme il aurait toujours dû l'être et ne consent à aucun changement de qualification, ni aucune augmentation de salaire ou prime.
- Promotion sans changement d'affectation : Le chef d'entreprise considère l'investissement en formation comme un facteur de motivation, assurant lui-même une augmentation des performances de l'entreprise et encourage la démarche d'enrichissement des postes et de formation à ces nouveaux postes par des changements de qualification et des augmentations de salaires.

#### **La personne change de poste :**

- Changement d'affectation sans promotion
- Son poste précédent ayant disparu, le salarié est formé puis affecté à un poste de même niveau de qualification
- Changement d'affectation avec promotion

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

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

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

De la même manière, il peut être nécessaire lorsque la stratégie envisagée induit de forts besoins d'investissements ou de trésorerie, d'analyser de façon plus approfondie les équilibres financiers de l'entreprise afin de vérifier si celle-ci à « les moyens de ses ambitions ».

#### **d. Analyser la fonction financière de l'entreprise**

L'analyse financière d'une société ne peut être dissociée d'un diagnostic stratégique la concernant. En effet l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise (marché, concurrence...) ainsi que ses caractéristiques propres (forces et faiblesses) permettront de préciser l'analyse qui sera faite à partir des comptes. Parfois même c'est le diagnostic stratégique qui expliquera certaines informations du bilan ou du compte de résultat.

Ce diagnostic pourra également servir en termes de prospective. En effet, dans le cadre d'évaluation de sociétés, l'analyse stratégique permettra de mieux apprécier les évolutions du marché sur lequel évolue l'entreprise ainsi que les meilleurs choix en terme de financement, de diversification...

L'analyse financière peut se concentrer sur plusieurs domaines concernant l'entreprise. Son cycle de production par exemple (résultat d'exploitation, financement et rotation des stocks, gestion des achats,...), ses performances financières (résultat net et bénéfice, gestion de la trésorerie, dividendes...) mais également ses modes de financement...

En fonction des besoins du consultant, il conviendra de cerner les points importants à étudier (parfois tous le sont !). Ainsi, tous les ratios qui sont définis par la suite ne sont pas significatifs pour toutes les entreprises: là encore il faut choisir les plus parlants.

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

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

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

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

## **2.3. ANALYSER L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ENTREPRISE**

L'environnement externe de l'entreprise comprend l'ensemble des parties intéressées avec lesquelles elle entretient des échanges. On peut citer : les clients, les fournisseurs de produits et de services, les actionnaires, le personnel, l'état, la réglementation et les normes, la technologie, l'environnement... Toutes ces parties intéressées jouent un rôle dans le fonctionnement de l'entreprise ; il est donc important de comprendre comment l'entreprise peut tirer parti ou s'adapter aux spécificités de tout cet environnement.

Bien évidemment, l'environnement « marché » qui regroupe ses clients actuels et futurs, la concurrence, les réseaux d'intermédiaires... constitue l'environnement essentiel à analyser, mais négliger l'environnement RH ou financier peut dans certains cas à une stratégie en quelque sorte « infirme » parce qu'amputée de deux de ses dimensions critiques.

### **2.3.1. Déterminer les domaines d'activité stratégique/ Marchés cibles**

Un marché-cible se définit comme un ensemble homogène de clients utilisateurs d'un ensemble homogène de produits et/ou services. La notion d'homogénéité est importante en ce sens qu'elle permet d'appréhender les attentes communes à chaque marché-cible lesquelles conduisent à définir les facteurs-clés de succès qui lui sont attachés (les attentes qu'il faut impérativement satisfaire pour réussir à pénétrer et à se maintenir dans ce marché-cible).

A ce stade, il est nécessaire d'introduire la notion de « Valeur ». La « Valeur » d'un produit ou service correspond à la perception que le client se fait de l'aptitude de ce produit ou service à répondre à ses attentes implicites, explicites et latentes. *Exemple simple : une bouteille d'eau a une valeur nulle pour un consommateur qui n'a pas soif, elle peut avoir une valeur infinie pour l'égaré dans le désert.*

Le rôle des processus de réalisation, aussi appelés « Chaîne de Valeur » est :

- A partir de la compréhension profonde des attentes (évolutives) des clients constitutifs d'un marché-cible ;
- D'apporter la meilleure réponse possible à ces attentes : sur le produit ou le service mais également sur tous aspects connexes : livraison, installation, garantie, contrat de maintenance, formation, conseils d'utilisation, hotline...

Cette phase consiste donc à identifier les marchés-cibles actuels et à en caractériser les attentes. L'exercice implique aussi de s'interroger sur ce que fait la concurrence, de se demander si de nouveaux concurrents sont susceptibles d'entrer dans le jeu, d'intégrer une réflexion sur la réglementation et ses évolutions prévisibles... Dans le même temps, on fera le même exercice pour de nouveaux marchés-cibles (suggérés par l'ambition stratégique du dirigeant ou non) susceptibles de constituer des opportunités de développement pour l'entreprise.



Cette analyse pourra être utilement complétée par l'analyse de la structure de la concurrence selon le modèle proposé par Michael Porter, qui permettra une réflexion sur les forces en présence sur chaque marché-cible.

### **2.3.2. Diagnostiquer et clarifier**

Avant de passer à la phase 3 qui permettra de mettre en évidence les scénarios stratégiques possibles et de prendre les décisions qui engageront l'avenir de l'entreprise, il est nécessaire de vérifier la cohérence des éléments recueillis :

- Au travers du diagnostic des processus internes
- Et de la définition des DAS et des attentes associées

Les deux axes étant souvent traités par des équipes différentes, il importe de vérifier que les éléments recueillis permettront, à la phase 3, de qualifier l'adaptation de l'organisation interne aux attentes des marchés-cibles et autres parties intéressées, dans le présent et au futur compte tenu des orientations qui seront prises.

Par ailleurs, il est également nécessaire d'évaluer la « capacité managériale » du dirigeant et de son équipe avant d'aborder la phase 3. En effet, toute stratégie, même modérément ambitieuse, nécessite la mobilisation de toutes les ressources de l'entreprise et en particulier des ressources humaines. En référence à ce dernier point, la capacité du dirigeant et de son équipe à :

- Définir des objectifs opérationnels planifiés et mesurables
- Encadrer la production des efforts pour atteindre ces objectifs
- Mesurer les progrès réalisés en direction des objectifs
- Entretenir un climat de travail propice à la performance
- Apporter les actions correctives nécessaires
- Valoriser les résultats obtenus

est un facteur essentiel à prendre en compte dans l'élaboration des scénarios stratégiques. Si nécessaire, le consultant ne doit pas hésiter à faire part de ses doutes sur les chances de succès de la mise en œuvre de la stratégie s'il lui semble que ce point constitue une faiblesse majeure. Avec toute la pédagogie et la diplomatie qui s'imposent en pareil cas.

## **Phase 3 : Assister à définir et choisir les orientations stratégiques**

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

A ce stade, les éléments suivants doivent être rendus disponibles par les phases précédentes et validés par le dirigeant :

- La liste des parties intéressées concernées (cible, ressource ou contrainte) par la réflexion stratégique autres que les marchés-cibles
- Les termes de l'échange que l'entreprise entretient avec ces parties intéressées et en quoi ces termes peuvent jouer un rôle dans la définition des scénarios stratégiques
- Les marchés-cibles actuels et leurs facteurs-clés de succès
- Les marchés-cibles proposés et leurs facteurs-clés de succès
- La cartographie des processus mettant en évidence les processus de réalisation, de support et de pilotage)
- L'évaluation (Hommes, Moyens, Informations) de chacun des processus figurant dans la cartographie
- L'évaluation de la capacité managériale du dirigeant et de son équipe.

### **3.1. EVALUER L'ADEQUATION DE LA CHAINE DE VALEUR AUX MARCHES-CIBLES (EXISTANTS ET PROPOSES)**

L'évaluation de l'adéquation de la chaîne de valeur aux marchés-cibles se fait généralement en deux étapes bien distinctes :

#### ***Etape 1 : Evaluation par rapport aux marchés-cibles actuels***

Les questions suivantes doivent trouver une réponse fiable :

- La conception de la chaîne de valeur en termes d'activités à réaliser prend-elle en compte l'ensemble des facteurs-clés de succès ?
- Les éléments d'entrée de la chaîne de valeur sont-ils maîtrisés ?
- Les ressources mises à disposition pour réaliser les activités : compétences, moyens et équipements, ressources informationnelles (dont méthode de travail) sont-elles adaptées aux objectifs à atteindre par cette activité ?
- Le pilotage (l'encadrement) des activités est-il adapté ?

#### ***Etape 2 : Evaluation par rapport aux marchés-cibles futurs***

Les questions suivantes doivent trouver une réponse fiable :

- Peut-on mettre en place un dispositif de maîtrise des éléments d'entrée (ou existe-t-il déjà ?)
- Les ressources disponibles permettent-elles d'envisager de structurer une chaîne de valeur prenant en compte l'intégralité des facteurs-clés de succès ?
- Existe-t-il un potentiel de pilotage (d'encadrement) suffisant pour maîtriser la nouvelle chaîne de valeur (ou une chaîne de valeur existante adaptée) ?

A noter que les mêmes questions peuvent être posées sur les processus supports visant à satisfaire les attentes de certaines parties intéressées externes telles que le personnel, les actionnaires...

Les réponses aux questions de la première étape permettent d'établir un premier plan d'action qui doit viser à amener l'entreprise à maîtriser mieux son marché actuel. Selon l'importance de ce premier plan d'action, il est possible que l'exercice de réflexion stratégique s'arrête là s'il apparaît nettement que l'entreprise, pour des raisons d'organisation, sous-optimise sensiblement l'exploitation de ses marchés-cibles actuels.

Les réponses aux questions de la deuxième étape permettent de construire les différents scénarios stratégiques envisageables : quels sont les marchés-cibles attractifs qui sont les plus facilement atteignables compte-tenu de leurs caractéristiques (notamment concurrentielles) et des ressources disponibles en interne ?

### 3.2. IDENTIFIER LES SCENARIOS STRATEGIQUES POSSIBLES

Rappelons qu'à l'étape précédente, il a pu être décidé de se limiter à un renforcement des processus internes existants pour les rendre plus aptes à satisfaire les exigences et attentes des différentes parties intéressées au premier rang desquelles les marchés-cibles ; dans ce cas on ne parlera plus de stratégie externe mais plutôt de stratégie d'adaptation.

L'étape précédente a permis de mettre en évidence les marchés-cibles attractifs et de mesurer les efforts à fournir pour les pénétrer et les investir. Ces efforts se mesurent généralement selon 4 axes :

- **Compétences** : delta de compétence ( $>0$  ou  $<0$ ) à combler pour aligner le potentiel des compétences sur ce qui est nécessaire aux processus
- **Moyens** : investissement ou désinvestissement à faire
- **Méthodologie (métier)** : savoir-faire d'entreprise requis
- **Finances** : capitaux requis (investissement, BFR...)

La description des scénarios stratégiques envisageables (éventuellement en concurrence) doit donc comporter :

- La description des attraits du marché-cible proposé exprimés selon des critères externes (image, part de marché, barrière à la concurrence...)
- L'évaluation selon les 4 axes précédents des ressources à mobiliser pour atteindre ce marché-cible.

### 3.3. SELECTIONNER ET HIERARCHISER LES SCENARIOS LES PLUS PERTINENTS

A priori, les scénarios les plus pertinents sont ceux qui ciblent les marchés-cibles les plus attractifs et qui nécessitent le moins de ressources. Différents outils à base de matrices permettent, moyennant l'utilisation de coefficients de pondération, de déterminer de façon quasi arithmétique le classement des différents scénarios.

En pratique, ce genre d'outil est plus un instrument de réflexion que de décision, en ce sens qu'ils permettent au dirigeant et à son équipe de confronter leur intuition au résultat d'un outil à caractère « rationnel ». Des discussions peuvent alors s'engager, au cours desquelles des clarifications vont intervenir (n'oublions pas que le rôle essentiel du consultant à cette phase est « d'éclairer la décision » pas de l'influencer). L'objectif est d'aboutir à un consensus sur le choix des scénarios stratégiques de telle sorte que chacun se sente engagé dans l'atteinte des objectifs stratégiques qui leur sont associés.

## Phase 4 : Préparer la mise en œuvre opérationnelle des scénarios stratégiques

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

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

Le consultant sensibilisera et, si elle le souhaite, aidera l'entreprise à préparer sa structuration en terme de ressources humaines pour mener à bien le projet. En effet, les causes humaines sont à l'origine de 90% des avortements ou abandon de projet.

### 4.1. TRADUIRE LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES EN OBJECTIFS OPERATIONNELS

Au cours de cette étape il s'agira de dégager objectifs opérationnels qui devront être atteint par les différents processus concernés : essentiellement processus de réalisation, mais aussi processus support, voir processus de pilotage dans le cas d'une stratégie d'adaptation). Ces objectifs doivent être quantifiés, planifiés dans le temps et peuvent se rattacher à différents domaines :

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

A noter l'importance de la recherche de cohérence entre les différents objectifs opérationnels. Un objectif stratégique se décline généralement en plusieurs objectifs opérationnels. Par exemple, un objectif stratégique de croissance de marché induit généralement des objectifs opérationnels attachés à différents processus :

- CA pour le processus de vente
- Capacité/ rendement pour le processus de production
- Transport/ délai pour les processus logistique
- Compétence/ effectif pour le processus RH
- Trésorerie pour le processus financier
- Etc.

Il est très important au travers de cet exemple simple de se rendre compte que l'objectif stratégique « Part de Marché » ne pourra être atteint que si tous les objectifs opérationnels sont atteints simultanément. D'où le rôle fédérateur de l'objectif stratégique et la nécessité de le communiquer de façon adéquate à tous les pilotes de processus concernés.

### 4.2. PLANIFIER LES ACTIONS EN DIRECTION DES OBJECTIFS OPERATIONNELS

Deux cas peuvent se produire, en fonction de l'importance et de la nature des changements induits par les scénarios stratégiques retenus :

- La stratégie implique seulement d'adapter ou renforcer des processus déjà existants : Dans ce cas, on établira un plan d'action (d'ajustement) décrivant les nouveaux objectifs à atteindre, les adaptations à faire sur les activités du processus, la prise en compte des besoins d'évolutions des ressources : compétences, moyens, système d'information... Ce plan d'action sera placé sous la responsabilité du pilote de processus.
- La stratégie implique la création de nouveaux processus avec nécessité d'incorporation de nouvelles ressources (personnel, investissement, savoir-faire métier...) : Dans ce cas, on établira un plan projet visant à « construire » le nouveau processus. Parmi les éléments-clés d'un tel plan projet, on trouvera :
  - Les objectifs (de construction du processus) à satisfaire,
  - Le périmètre et le contenu du projet (ce qu'il contient e ce qu'il ne contient pas)
  - Les hypothèses et les contraintes associées
  - Les livrables (livrable final et livrables intermédiaires)
  - Les tâches principales
  - Le calendrier de réalisation
  - L'analyse des risques
  - L'équipe de pilotage, l'équipe de réalisation
  - Le mode de reporting et de suivi

Dans tous les cas, on veillera à disposer de plans de travail précis, éclairés par des objectifs explicites et compris, placés sous des responsabilités bien identifiées.

### **4.3. ANALYSER LES RISQUES EXTERNES**

Lorsque le projet ou le plan d'action est clairement décrit, le consultant va accompagner l'équipe de réalisation dans une démarche d'analyse des risques qui pourraient impacter négativement le bon déroulement du Projet ou du plan d'action. Après que l'identification de ces risques a été faite il conviendra d'envisager les attitudes à adopter et les parades à prévoir pour y faire face. Le consultant s'appuiera sur un ensemble d'outils proposés en annexe.

### **4.4. INSTALLER LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT**

Tout progrès nécessite un effort. Les projets et/ou plan d'actions induits par la stratégie sont destinés à faire progresser l'entreprise. Ils vont aussi nécessiter un surcroît d'efforts de la part du personnel concerné. Il est essentiel qu'une dynamique de l'effort s'installe si on veut que les calendriers affectés aux projets et/ou plans d'action soient tenus.

Parmi les actions indispensables à la mise en œuvre de cette dynamique figure le repérage des potentialités de « résistance au changement ».

C'est une analyse délicate des impacts que le Projet aura sur les différents partenaires en interne comme à l'extérieur ; une recherche de la compréhension et des enjeux que chacun peut y voir.

Cette réflexion demande confidentialité et objectivité et, elle est d'autant plus difficile que la plupart des ces réactions sont d'ordre affectif : "que va-t-il m'arriver ? Est ce bon ou mauvais pour moi ? Et éventuellement paranoïaque...

#### **4.5. PREPARER ET PLANIFIER LES ACTIONS DE COMMUNICATION**

Outre l'identification des résistances potentielles, la communication constitue un instrument indispensable à la mise en œuvre d'une dynamique du changement. Parce que les hommes ont besoin de comprendre le sens des efforts qu'on leur demande, il faudra trouver la bonne déclinaison de la stratégie pour justifier les changements et les efforts qui leur sont associés.

Se souvenir que la justification des efforts demandés doit se trouver à l'extérieur de l'entreprise et si possible à partir d'éléments dont la personne a pu être personnellement témoin. Parler de la concurrence chinoise dans l'absolu est peu productif, parler à un mécanicien d'un « cric-rouleur » à 300 DH vendu dans tel magasin spécialisé (alors que la plupart des produits valent 10 fois plus cher) sera beaucoup plus productif.

C'est aussi le moment de développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise (néanmoins sous réserve que d'autres conditions soient remplies, notamment en matière de management).

## Phase 5 : Planifier l'adaptation des compétences aux orientations stratégiques

### 5.1. SYNTHETISER LES FORCES ET FAIBLESSES RH DE L'ENTREPRISE

Le diagnostic des processus a permis de mettre en évidence les forces et faiblesses internes de l'entreprise, notamment dans le domaine des compétences.

A ce stade, il s'agit de rassembler les différents éléments déjà recueillis (mais présentés selon un autre axe : l'efficacité des processus) selon un axe strictement RH orienté « compétence ». La synthèse doit permettre d'identifier :

- Pour les processus existants, les compétences clés associées à chaque processus, voir même à certaines activités critiques ;
- Le degré de maîtrise de ces compétences par le personnel en place ;
- Pour les processus à créer, les activités induites, les compétences à maîtriser ;
- Une indication sur les aspects d'effectif à prévoir.

### 5.2. DECRIRE LES COMPETENCES ACTUELLES DE L'ENTREPRISE

Cette étape revient à réaliser l'état des lieux en matière de compétences dans l'entreprise. Une des façons les plus éprouvées d'effectuer ce bilan est de partir des processus de l'entreprise, qu'il s'agit ensuite de décrire en termes d'activités. Pour effectuer cette description, le consultant mobilise différents acteurs de l'entreprise, au cours d'entretiens conduits précisément et se rend sur le terrain pour compléter son information par des observations directes.

Pour conduire son questionnement, ainsi que ceux qu'il aura à mener sur le terrain ultérieurement, le consultant se rappellera utilement ce qui suit :

Pour chacune des activités, les tâches constituent les opérations élémentaires de cette activité. Une activité professionnelle regroupe un ensemble de tâches qui ont la même finalité. Elle appartient le plus souvent à l'une des six catégories de comportements suivantes :

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

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

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

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

**Remettre en état** : Sont réunies sous ce terme toutes les actions effectuées en fin de série ou en fin de poste, où le professionnel effectue diverses actions pour que le poste de travail soit prêt

pour une nouvelle production. Nettoyage, entretien de premier niveau, remise à zéro sont les comportements de cette classe.

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

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

Pour qu'une évaluation soit possible, il est nécessaire de lister les conditions de réalisation pour chacune des activités. Ces conditions représentent l'ensemble des moyens matériels, documentaires et humains à la disposition de celui qui les réalise.

L'ensemble de ces informations regroupées par emploi ou par métier constitue un document propre à l'entreprise et confidentiel nommé « référentiel emploi » ou « référentiel métier ». Sa confidentialité est sérieuse, dans la mesure où il contient la description de « savoir-faire » propres à l'entreprise qui peut constituer un « avantage concurrentiel » c'est à dire une force pour l'entreprise.

Ces référentiels sont des outils à usage multiple en gestion des ressources humaines. Outre le cadre de l'identification des besoins en compétences, les référentiels sont utilisés dans la préparation des entretiens annuels d'évaluation, de la définition des postes et des missions, de la définition des plans de carrière ou des objectifs des salariés, de la définition des profils lors des recrutements et également lors de la recherche de critères pour affecter à un poste de travail un indice et un salaire.

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

Décrire, à partir des activités de l'entreprise les savoir-faire et savoirs associés nécessaires pour les réaliser nécessite la mobilisation d'un groupe de travail, nommé « groupe métier », réunissant des professionnels de l'entreprise et des professionnels de la formation.

Accroître la performance de l'entreprise de façon significative suppose que chacun des acteurs contribue à la mise à jour des conditions de cet accroissement. Les entreprises qui souhaitent améliorer leurs performances demandent à TOUS leurs salariés qu'il se montrent capables de réactivité, de prise d'initiative, d'autonomie face aux aléas de production, et représentent une « force de proposition » pour améliorer les performances de tout ou partie des unités productives. Il devient dès lors nécessaire et même impératif de leur fournir une base de connaissances théoriques dans laquelle ils puiseront les éléments utiles à ces nouvelles dimensions de leur emploi. C'est là que les professionnels de la formation peuvent nourrir la réflexion en aidant à la définition de ces contenus.

Dans cet optique, outre l'utilisation de la formation comme levier de compétitivité dans les entreprises, celles-ci ont été amenées à se transformer en « organisation qualifiante », c'est à dire en système capable de former et nourrir les salariés chaque jour de leur exercice professionnel. Ces conceptions modifient radicalement le rôle et les compétences de l'encadrement (direct et supérieur), donc leurs savoir-faire et savoirs, impliquent de plus en plus étroitement les dispositifs de formation et augmentent ou plutôt précisent le niveau d'exigence quant aux résultats attendus.