



## Guide de réflexion pour l'élaboration de votre projet stratégique



L'identification d'un projet stratégique cohérent pour une entreprise est un des gages de sa réussite et de sa performance. Une vision claire de la stratégie, des objectifs et des enjeux qui en découlent permettront d'optimiser l'organisation et de déterminer les besoins en emplois et en compétences induits.

Ce guide d'aide à la formalisation concrète de votre stratégie va vous permettre de faire le point sur votre entreprise et votre activité avant la

construction d'une démarche de Gestion des Ressources Humaines adaptée et harmonieuse.

D'autres outils opérationnels pour la mise en place d'une gestion cohérente des ressources humaines dans votre entreprise sont disponibles auprès de votre conseiller AGEFOS PME. Il peut vous aider dans une approche globale de vos besoins et vous faciliter l'appropriation et la mise en œuvre de ces outils.

**siège régional** : 7, avenue du Millac - 33370 ARTIGUES PRES BORDEAUX - Tél. 05 57 77 34 84 - Fax 05 57 77 34 85

AGEFOS PME Aquitaine est mandataire agissant au nom et pour le compte du Fonds d'Assurance Formation des Salariés des Petites et Moyennes Entreprises.  
AGEFOS PME - 187, quai de Valmy - 75010 PARIS - Siret : 301 761 987 00082 - Code NAF : 913 E - Agréé par arrêté ministériel du 24.01.1973 renouvelé le 22.03.1995

## Votre entreprise aujourd'hui

### ■ Son activité

- Les produits et/ou services :
  - . Quelle est votre activité principale ? Les activités secondaires ?
  - . Quelle est la nature des produits / services ? Leur diversité ?
  - . Quelle est l'activité à plus forte valeur ajoutée ?
  - . Quelle est l'ancienneté des produits / services ? Leur durée de vie moyenne ?
  - . Y a-t-il un produit / service phare ?
- La situation économique :
  - . Quelle est l'évolution de votre CA sur ces dernières années ?
  - . Quelles sont les principales tendances ?
  - . Avez-vous récemment réalisé des investissements ?
  - . Concernant votre capacité de production, estimez-vous être en sur-capacité, en sous-capacité ou dans une situation équilibrée ?
  - . Comment qualifieriez-vous la santé financière de votre entreprise : excellente, équilibrée, en difficulté ?
  - . Votre entreprise vous semble-t-elle pérenne dans son activité ?

### ■ Son environnement

- Les clients :
  - . Pensez-vous bien connaître vos clients ? Leur secteur d'activité, leur ancienneté en tant que clients ?
  - . Avez-vous réalisé une segmentation client ?
  - . Quels sont vos principaux clients ?
  - . La demande et les exigences de vos clients évoluent-elles ? Si oui comment ?
- La concurrence :
  - . La concurrence est-elle vive sur votre marché ?
  - . Qui sont vos principaux concurrents ?
  - . Votre environnement concurrentiel est-il plutôt stable, plutôt changeant ? Représente t-il une menace pour votre activité ?
- Le marché et l'entreprise :
  - . Quelles sont les tendances d'évolution du marché ?
  - . Quelles sont les principales contraintes et exigences réglementaires dont vous devez tenir compte ?
  - . Quels sont, pour aujourd'hui et pour demain, les opportunités et les risques sur votre marché ?
  - . Quels sont, selon vous, vos forces et vos axes de progrès dans cet environnement ?

### ■ Son organisation

- . Comment votre entreprise est-elle organisée ? Différentes unités ou services ? Site unique ou différentes localisations ?
- . Y a-t-il une personne en charge de la partie commerciale dans l'entreprise ?
- . Quels sont les moyens et les techniques marketing ?
- . Avez-vous un organigramme ?
- . Quelles sont les horaires de travail ? Les rythmes ? Y a-t-il travail en équipe ?
- . Avez-vous souvent recours aux heures supplémentaires ?
- . Avez-vous mis en place une démarche qualité ?
- . Existe-t-il dans votre entreprise une réflexion et des actions menées en faveur du développement durable ?
- . L'organisation du travail mise en place sert-elle votre activité ? Lui permet-elle de se développer dans de bonnes conditions ?
- . Comment pourriez-vous optimiser cette organisation ?

### ■ Sa technologie

- . Quelles sont les grandes caractéristiques des équipements et matériels ?
- . Quels sont les types d'outils : automatisation, informatique, etc. ?
- . L'environnement technologique est-il changeant ou stable ?
- . Connaissez-vous les équipements technologiques de vos principaux concurrents ?

## ■ Ses ressources humaines

→ Les effectifs :

- Comment les effectifs sont-ils répartis dans l'entreprise et quelles sont leurs caractéristiques ?
  - . Répartition par activité ? Services ? Métiers ?
  - . Age, ancienneté ?
  - . Sexe ?
  - . Niveaux de qualification ?
  - . Répartition par types de contrat ?

→ La gestion des ressources humaines :

- . Quel est votre pourcentage de turn-over ? Est-il en phase avec les tendances de votre secteur d'activité ?
- . Comment recrutez-vous ? Avez-vous des difficultés pour le faire et pourquoi ?
- . Encouragez-vous la mobilité interne ?
- . Comment effectuez-vous vos choix d'actions de formation ?
- . Avez-vous mis en place des entretiens annuels d'objectifs ? Des entretiens professionnels ?
- . Avez-vous mis en place un processus d'évaluation des formations ?
- . A quelle convention collective êtes-vous rattaché ?
- . Quel est le rôle de l'encadrement ? A-t-il les moyens de jouer ce rôle ?
- . Comment s'organise la communication descendante dans l'entreprise ? Ascendante ?
- . Comment s'organise le dialogue social dans votre entreprise ?
- . Y a-t-il des Institutions Représentatives du Personnel ? Si oui, comment les relations avec ces instances s'organisent-elles ?
- . Comment qualifieriez-vous le climat social de votre entreprise ? Et pourquoi ?

## ■ Votre entreprise de demain

### ■ Vos projets

→ Quelle est votre vision de votre entreprise dans 2 à 3 ans ?

→ Quels sont les projets pour votre entreprise à court et moyen terme ?

- . Nouveaux produits ou services ?
- . Nouveaux marchés ?
- . Diversification géographique ?
- . Recentrage ?
- . Accroître votre compétitivité ?
- . Augmenter votre rentabilité ?
- . Engager une démarche qualité ? Une démarche de développement durable ?

### ■ Les moyens envisagés (pouvant devenir des objectifs pour vos principaux collaborateurs)

→ Quels moyens envisagez-vous pour réaliser ces projets ?

Exemples : . Moyens commerciaux accrus ? Moyens marketing ?

- . Nouveaux investissements ?
- . Réorganisation interne ?
- . Recours à la sous-traitance ?
- . Recrutement ?
- . Mobilité, promotion interne ?
- . Stratégie d'alliances, de partenariats, de rachats ?
- . Nouveaux équipements, outils ?
- . Aménagement du temps de travail ?
- . Polyvalence des collaborateurs ?
- . Accroissement / Réduction des effectifs ?
- . Réduire les dysfonctionnements ? Améliorer la qualité ?
- . Obtenir une certification ?

L'ensemble de ces questions doit vous permettre de faire le bilan de vos forces et faiblesses actuelles et d'identifier les risques et les opportunités de votre marché et de votre environnement dans le présent et le futur. Cela doit vous conduire à définir un plan stratégique, que vous pourrez décliner en objectifs puis en moyens d'actions. Nous vous proposons, pour vous aider, un document de synthèse et n'hésitez pas à faire appel à votre conseiller AGEFOS PME qui vous accompagnera dans cette réflexion.

# Document de synthèse :

## l'élaboration de votre projet stratégique

Les réponses aux questions posées dans le « guide de réflexion pour l'élaboration de votre projet stratégique » peuvent vous aider à compléter ce document.

### Votre entreprise aujourd'hui

Votre activité							
Les produits/services			La situation économique		+	=	-

Votre environnement					
Les clients		La concurrence		Le marché et l'entreprise	

Votre organisation	
Points forts	Axes de progrès

Votre technologie	
Points forts	Axes de progrès

### Vos ressources humaines

Vos ressources humaines				
Les effectifs			La gestion des ressources humaines	
A développer	A maintenir	A réduire	Points forts	Axes de progrès

### Votre entreprise demain

#### Vos projets

Votre vision de l'entreprise dans 2 à 3 ans	Projets pour votre entreprise à court et moyen terme

#### Les moyens envisagés et les objectifs de vos collaborateurs

--

FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITES	RISQUES