

Collection PRAKIT

Conduire une analyse stratégique en entreprise

Alain DELMAS

2^e édition





GERESO
ÉDITION

Conduire une analyse stratégique en entreprise

Collection PRAKIT

Conduire une analyse stratégique en entreprise

2011

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

Auteur :

Alain DELMAS

© GERESO Édition 2008, 2011

26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

Tél. 02 43 23 03 53

Fax 02 43 28 40 67

www.gereso.com/edition

edition@gereso.fr

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : juin 2011

ISSN : 1956-9896

ISBN 13 : 978-2-35953-070-4

Code EAN 13 : 9782359530704

GERESO SAS au capital de 160640 € - RCS Le Mans B 311 975 577

Siège social : 28 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



La collection PRAKIT propose des méthodes simples et didactiques de conduite de projet, appliquées à des processus ou spécificités métiers.

Dans la même collection :

- Analyser un poste de travail ou un service
- Accompagner ses salariés à l'international
- Construire un plan de formation
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Élaborer des tableaux de bord utiles
- Le recrutement
- Manager la performance industrielle
- Prévenir un contrôle URSSAF
- Réaliser le diagnostic d'une organisation
- Réussir ses investissements en formation
- Réussir ses projets événementiels

www.la-librairie-rh.com



Acteurs concernés



Que faut-il faire ?



Vérifions ensemble



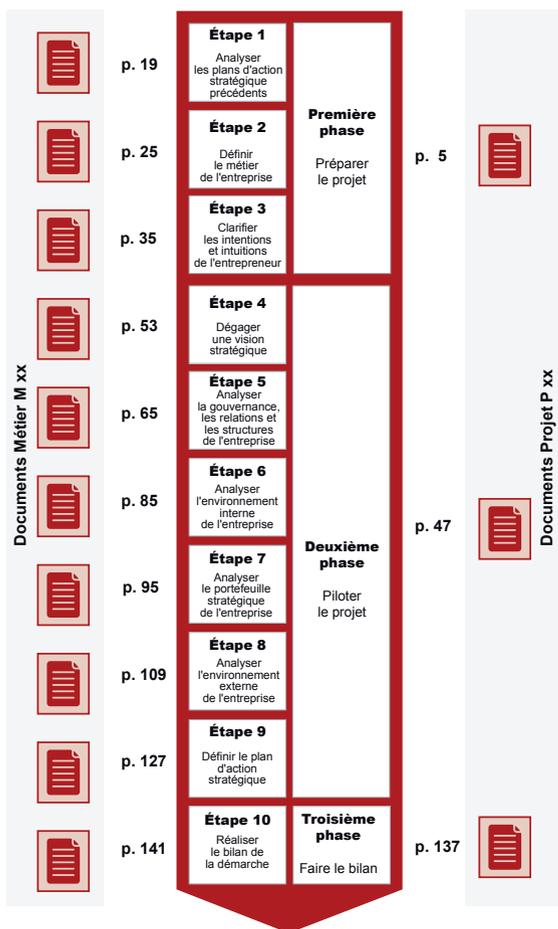
Attention - Important



Documents liés

Déroulement du projet

DÉBUT DU PROJET



FIN DU PROJET

Conduire une analyse stratégique en entreprise

Notions fondamentales de la conduite de projet

1 - Qu'est-ce que le mode projet ?

Le mode projet est avant tout un état d'esprit privilégiant le travail en équipe, la transparence, l'atteinte d'objectifs ambitieux, la prise de risques, la recherche de la performance.

Se mettre en mode projet, c'est détenir toutes les clés de réussite pour atteindre des objectifs, dans le respect des délais et des budgets.

L'équipe peut être réduite à 2 personnes, c'est le cas où le projet est réalisé par une personne au profit d'un commanditaire.

Néanmoins, ce n'est pas parce que le projet est petit ou que l'équipe pour le réaliser est petite que l'on ne peut pas mettre en œuvre le mode projet.

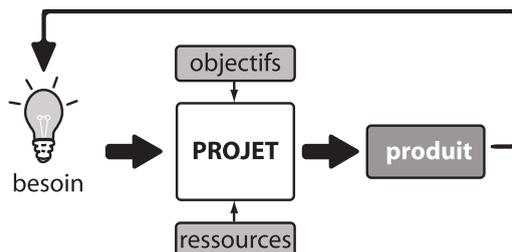
Le mode projet fiabilise le processus global, facilite la communication et la prise de décision.

2 - Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet se caractérise principalement par :

- un **objet** ou **but** à atteindre ;
- un **produit** ou **service** qui est le résultat du projet ;
- des **objectifs** cadrant le système projet ;
- des **ressources**, humaines ou matérielles, mobilisées pour la réalisation du produit.

Borné dans le temps, un projet est donc un ensemble d'actions coordonnées qui va permettre de traiter une problématique et de satisfaire le besoin exprimé par le commanditaire.



Ainsi, la fin de votre projet d'analyse stratégique est matérialisée par le produit résultat suivant :

- un **processus d'analyse stratégique** ;
- une **évaluation de ce processus**.

3 - Qu'est-ce que la conduite de projet ?

Conduire un projet, c'est se poser les bonnes questions au bon moment et mettre en œuvre des techniques pour :

- réaliser un produit, c'est-à-dire, ici, **conduire une démarche d'analyse stratégique** en entreprise ou toute autre organisation partie d'une entreprise, telles que centres de profit (ou de coût), agences, filiales, tout en tenant compte des diverses contraintes fixées ;
- **anticiper ou réagir** face aux événements qui peuvent survenir et retarder l'avancement du projet ou des résultats intermédiaires ;
- mettre en place un **système de communication** qui permette à l'ensemble des acteurs d'avoir les bonnes informations pour leur permettre de jouer leur rôle dans le projet.

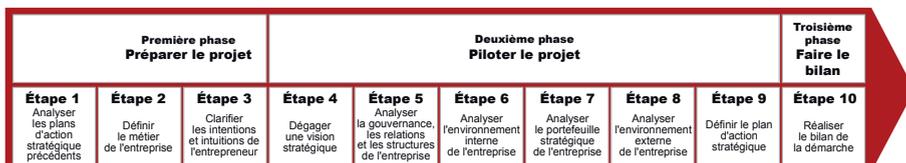
4 - Quelle méthode pour la conduite d'un projet de conduite d'une analyse stratégique en entreprise ou au sein d'une organisation partie d'une entreprise ?

Nous vous proposons dans ce guide une méthode exclusive développée par GERESO ÉDITION, en collaboration avec ses consultants experts en organisation et conduite de projet.

En deux dimensions, grâce à un **système de double lecture**, vous trouverez :

- **3 phases** de conduite de projet ;
- **10 étapes** de processus métier.

5 - Comment cela fonctionne ?



Les deux dimensions sont prises en compte et synchronisées pendant la vie du projet :

- **la gestion du projet** : c'est la dimension organisationnelle, transverse et portable ;
- **la réalisation du processus lié à l'analyse stratégique** : c'est la dimension « métier » ou « technique », celle-ci regroupe l'ensemble des actions à mener pour accomplir et atteindre l'objectif de conduire une démarche d'analyse stratégique.

Les **documents liés** permettent d'élaborer facilement les résultats intermédiaires, puis finaux, nécessaires à la bonne réalisation des objectifs du produit.

Les documents des phases de gestion du **Projet** sont préfixés **P xx**.

Les documents de réalisation des étapes du processus **Métier** sont préfixés **M. xx**.

Au quotidien, au sein du projet, les deux dimensions (gestion de projet et conduite du processus métier) sont totalement entremêlées et confondues...

La distinction que nous vous proposons ici a donc pour but de faciliter et surtout de sécuriser votre conduite du projet.

Vous trouverez ainsi dans ce guide, grâce à une mise en page inédite et très pratique, toutes les actions à mener pour garantir la réussite de vos projets de pilotage d'une démarche d'analyse stratégique.

Ce livre a pour objectif d'aider ceux :

- qui exercent une fonction managériale ;
- à qui on a demandé de l'aide pour mener à bien la démarche ;
- qui souhaitent comprendre ce type de démarche et en apprécier l'intérêt ;
- qui sont amenés à réfléchir au devenir de leur entreprise ou de leur centre de profit.

Bonus



Vous trouverez une adresse Internet sur chaque page de modèle de document. Connectez-vous et accédez directement et gratuitement sur la page des livrables proposés dans ce livre, tous librement téléchargeables.

Les 3 phases et les 10 étapes du projet

Début du projet

Analyser les besoins et valider l'avant-projet

Première phase
Préparer le projet

Étape	Intitulé de l'activité	Documents liés
1	Analyser les plans d'action stratégiques précédents	M 01a - Grille d'analyse des plans d'action stratégique précédents M 01b - Bilan d'étape
2	Définir le métier de l'entreprise	M 02a - Tableau comparatif des images M 02b - Grille d'analyse des savoir-faire de l'entreprise M 02c - Grille d'analyse des savoir-faire de la concurrence
3	Clarifier les intentions et intuitions de l'entrepreneur	M 03a - Biographie de l'entreprise M 03b - Tableau d'analyse de l'actionnariat de l'entreprise M 03c - Tableau des partenariats de l'entreprise M 03d - Grille d'analyse de cohérence des partenariats

Construire le projet et le mettre en œuvre

Deuxième phase
Piloter le projet

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
4	Dégager une vision stratégique	M 04a - Les fondamentaux du brainstorming M 04b - Tableau de formulation et de classement des idées M 04c - Tableau d'analyse multicritère des idées
5	Analyser la gouvernance, les relations et les structures de l'entreprise	M 05a - Grille d'analyse des pratiques managériales M 05b - Grille d'analyse des forces et faiblesses du management M 05c - Grille d'analyse des organigrammes M 05d - Grille d'analyse des modes de relations
6	Analyser l'environnement interne de l'entreprise	M 06a - Grille d'analyse des fonctions M 06b - Grille d'analyse des forces et faiblesses des fonctions
7	Analyser le portefeuille stratégique de l'entreprise	M 07a - Grille d'évaluation de pertinence d'une segmentation M 07b - Tableau des F.C.R. et des A.C. M 07c - Grille d'analyse comparative des courbes de vie M 07d - Matrice B.C.G.
8	Analyser l'environnement externe de l'entreprise	M 08a - Tableau d'évolution d'un secteur M 08b - Les forces, selon Michaël PORTER M 08c - Tableau d'analyse des forces secondaires
9	Définir le plan d'action stratégique	M 09a - Grille de positionnement stratégique M 09b - Grille de hiérarchisation des orientations stratégiques M 09c - Tableau de quantification des orientations stratégiques

Faire le bilan du projet

Troisième phase
Faire le bilan

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
10	Réaliser le bilan de la démarche	M 10a - Grille d'évaluation du processus d'analyse stratégique M 10b - Grille d'évaluation globale

Fin du projet

Première phase

Préparer le projet d'analyse stratégique



Ce schéma représente votre repère dans le déroulement du projet. Vous le retrouverez au début de chaque phase et étape.



- Chef de projet.



- Formuler le besoin et le présenter ;
- Mettre la commande en mode projet :
 - définir des objectifs,
 - préparer un macroplanning,
 - calculer un budget,
 - rédiger un cahier des charges.
- Préparer la communication autour du projet (*Plan de communication - P 05*):
 - objectifs,
 - actions,
 - destinataires,
 - moyens mis en œuvre, etc.
- Préciser et planifier le rôle des acteurs (*Planning détaillé - P 02*) ;
- Optimiser l'affectation des ressources nécessaires sur les tâches définies ;
- Chiffrer le coût global du projet (*Budget détaillé - P 03*) ;
- Analyser les risques (*Grille d'analyse des risques - P 04*) :
 - lister les freins, les facilitateurs, leurs effets, les hiérarchiser,
 - lister, planifier et chiffrer les actions préventives et curatives.
- Valider l'ensemble du projet (*Note de cadrage - P 01*).



1. Le projet est-il en cohérence avec la politique de l'entreprise ?
2. Le contexte global a-t-il été pris en compte ?
3. Quels sont les projets en cours, sont-ils concurrents ? Sont-ils cohérents avec le projet d'événement ?
4. Les rôles ont-ils clairement été attribués ?
5. Les objectifs sont-ils formalisés, clairs, mesurables et atteignables ?

Première phase - Préparer le projet d'analyse stratégique



6. Les ressources sont-elles disponibles et motivées ?
7. La communication est-elle orientée vers les résultats à obtenir ?
8. Toutes les cibles ont-elles été identifiées et listées ?
9. Les moyens engagés en communication sont-ils en adéquation avec les objectifs à atteindre ?
10. Le planning du projet est-il exhaustif ? A-t-il été validé par l'ensemble des acteurs ?
11. L'utilisation des ressources a-t-elle été optimisée ?
12. Le périmètre des coûts est-il exhaustif ? Le chiffrage a-t-il été validé ?
13. Les actions préventives et correctives face aux risques ont-elles été prises en compte ?
14. La préparation et le cadrage du projet ont-ils été validés, formalisés et communiqués ?



- Toutes les idées ne doivent pas devenir des projets : trop de projets lancés en même temps tuent la « dynamique projet »... et donc la motivation de tous les acteurs ;
- Rares sont les projets novateurs, très souvent des éléments de projets passés sont réutilisables... autant d'efforts en moins !
- La communication en interne et la communication en externe sont des leviers puissants à ne pas négliger... une mauvaise communication est source de démotivation ;
- Le planning est l'élément essentiel du tableau de bord du chef de projet. Un planning difficile à structurer est souvent révélateur d'objectifs peu clairs ou de rôles mal définis ;
- Le coût d'un projet fait partie des indicateurs pertinents permettant un arbitrage objectif. Ne pas oublier de valoriser les coûts liés aux ressources internes afin de refléter le coût réel du projet ;
- L'anticipation dans les projets est essentielle : toutes les situations doivent être envisagées, des plus dramatiques aux plus insignifiantes ;
- Les malentendus doivent à tout prix être évités au sein de l'équipe de pilotage, veiller à obtenir des accords mutuels ;
- S'assurer d'adopter un langage commun.

Première phase - Préparer le projet d'analyse stratégique



- P 01 - Note de cadrage** (p. 9)
- P 02 - Planning détaillé** (p. 11)
- P 03 - Budget détaillé** (p. 13)
- P 04 - Grille d'analyse des risques** (p. 15)
- P 05 - Plan de communication** (p. 17)

Première phase - Préparer le projet d'analyse stratégique

Notes :



<p>But du projet</p>	<p>Déclencheurs du projet</p>	<p>Études ou réalisations préalables</p>	<p>Liste des objectifs et des livrables attendus</p>	<p>Liste des acteurs du projet</p>	<p>Contexte du projet</p>



P 01 - Note de cadrage

Macro planning du projet		Macro planning de charge du projet		Budget prévisionnel du projet (en K€)
Dénomination des étapes	Date de début de projet (Semaine 1 (S1))	Date de fin de projet (Semaine 1 (S1))	Ressources internes (en jours*hommes)	Ressources externes (en jours*hommes)
1 : Analyser les plans d'actions stratégiques précédents	S2	S3		
2 : Définir le métier de l'entreprise	S3	S4		
3 : Clarifier les intentions de l'entrepreneur	S5	S8		
4 : Dégager une vision stratégique	S8	S8		
5 : Analyser la gouvernance, les relations et les structures de l'entreprise	S9	S9		
6 : Analyser l'environnement interne de l'entreprise	S9	S10		
7 : Analyser le portefeuille stratégique de l'entreprise	S11	S12		
8 : Analyser l'environnement externe de l'entreprise	S12	S12		
9 : Définir le Plan d'Action Stratégique	S13	S14		
10 : Réaliser le bilan de la démarche				
Ensemble du projet (total)			0,00	0,00

Objectifs à renégocier	
Destinataires de la note de cadrage	
Documents joints	