

PATRICK M. GEORGES  
ANDRÉ LECLERCQ - EMMANUEL RÉTIF - FRANÇOIS MOUCHET

# MANAGER UN SERVICE RESSOURCES HUMAINES

STRATÉGIE, MARKETING,  
CONTRÔLE DE GESTION RH

LES GUIDES PRATIQUES  
RESSOURCES HUMAINES





PATRICK M. GEORGES  
ANDRÉ LECLERCQ - EMMANUEL RÉTIF - FRANÇOIS MOUCHET

# MANAGER UN SERVICE RESSOURCES HUMAINES

STRATÉGIE, MARKETING,  
CONTRÔLE DE GESTION RH

**LES GUIDES PRATIQUES**  
RESSOURCES HUMAINES



**GERESO**  
ÉDITION

# **Manager un service Ressources Humaines**

## Stratégie, marketing, contrôle de gestion RH

**Édition 2012**

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

**Auteurs :**

Patrick M. GEORGES

André LECLERCQ, François MOUCHET, Emmanuel RÉTIF

Suivi éditorial, conception graphique : GERESO Édition

© **GERESO Édition 2012**

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](http://www.gereso.com/edition)**

**e-mail : [edition@gereso.fr](mailto:edition@gereso.fr)**

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : septembre 2012

ISSN : 2260-6939

ISBN : 978-2-35953-104-6

EAN 13 : 9782359531046

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS LE MANS B 311 975 577

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



**GERESO**  
ÉDITION

### **Dans la même collection :**

- 365 risques en entreprise
- Comprendre les comptes annuels et améliorer la situation financière de l'entreprise

### **À paraître :**

- Le droit social en pratique
- Manager un établissement de santé

[www.la-librairie-rh.com](http://www.la-librairie-rh.com)

*la librairie* **RH**  
by GERESO



# Sommaire

Préface.....	13
Introduction .....	15
<b>1<sup>RE</sup> PARTIE - COMMENT GRANDIR: LA STRATÉGIE DU SERVICE RH ....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 1 - Rédiger le plan stratégique du service RH .....</b>	<b>23</b>
La stratégie des départements de services internes.....	23
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	24
<i>Vos check-lists</i> .....	30
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	31
<i>Exercices pratiques</i> .....	33
<b>Chapitre 2 - Se comparer pour progresser.....</b>	<b>35</b>
La gestion par comparaison .....	35
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	36
<i>Vos check-lists</i> .....	38
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	41
<i>Exercices pratiques</i> .....	42
<b>Chapitre 3 - Étendre son influence avec les partenariats et les réseaux..</b>	<b>43</b>
La gestion par alliances.....	43
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	44
<i>Vos check-lists</i> .....	45
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	48
<i>Exercices pratiques</i> .....	48

<b>Chapitre 4 - Investir, innover, prendre des risques.....</b>	<b>49</b>
Collecter systématiquement des idées d'amélioration pour le service RH .....	49
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	49
<i>Vos check-lists</i> .....	52
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	55
<i>Exercices pratiques</i> .....	56
<b>Chapitre 5 - Organiser les activités uniques comme de vrais projets .....</b>	<b>57</b>
L'approche « Gestion par Projet » .....	57
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	58
<i>Vos check-lists</i> .....	61
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	62
<i>Exercices pratiques</i> .....	63
 <b>2<sup>E</sup> PARTIE - COMMENT AUGMENTER SES MOYENS :</b>	
<b>LE MARKETING INTERNE DU SERVICE RH .....</b>	<b>65</b>
<b>Chapitre 1 - Connaître les besoins de votre marché .....</b>	<b>67</b>
Réaliser l'étude du marché interne pour les services RH.....	67
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	68
<i>Vos check-lists</i> .....	70
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	71
<i>Exercices pratiques</i> .....	72
<b>Chapitre 2 - Augmenter ses moyens par le marketing.....</b>	<b>73</b>
Réaliser le plan marketing interne .....	73
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	74
<i>Vos check-lists</i> .....	76
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	78
<i>Exercices pratiques</i> .....	79
<b>Chapitre 3 - Être le leader d'un marché, même petit .....</b>	<b>81</b>
Les parts de marché interne des services RH .....	81
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	82
<i>Vos check-lists</i> .....	83
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	84
<i>Exercices pratiques</i> .....	85

<b>Chapitre 4 - Mesurer et améliorer la satisfaction des clients internes du service RH</b> .....	87
La satisfaction des clients .....	87
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	88
<i>Vos check-lists</i> .....	90
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	92
<i>Exercices pratiques</i> .....	92
<b>Chapitre 5 - Développer de nouveaux services pour obtenir de nouveaux moyens</b> .....	93
Le développement de nouveaux services RH.....	93
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	94
<i>Vos check-lists</i> .....	95
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	97
<i>Exercices pratiques</i> .....	98
<b>3<sup>E</sup> PARTIE - COMMENT S'ORGANISER POUR PLUS D'EFFICACITÉ</b> .....	99
<b>Chapitre 1 - Structurer l'organisation pour plus d'efficacité</b> .....	101
Restructurer le service RH .....	101
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	102
<i>Vos check-lists</i> .....	104
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	106
<i>Exercices pratiques</i> .....	107
<b>Chapitre 2 - Organiser les activités récurrentes comme de vrais processus</b> .....	109
Réduire les coûts et délais des services RH, à qualité égale .....	109
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	110
<i>Vos check-lists</i> .....	112
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	114
<i>Exercices pratiques</i> .....	115
<b>Chapitre 3 - Réduire les coûts inutiles et les gaspillages</b> .....	117
La gestion par les coûts .....	117
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	118
<i>Réduire les coûts. Comment faire?</i> .....	121
<i>Vos check-lists</i> .....	123
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	124
<i>Exercices pratiques</i> .....	125

<b>Chapitre 4 - Obtenir plus de résultats avec les mêmes moyens</b> .....	127
La gestion par la productivité .....	127
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	128
<i>Vos check-lists</i> .....	130
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	132
<i>Exercices pratiques</i> .....	132
<b>Chapitre 5 - Faire uniquement ce que vous faites de mieux</b> .....	133
La gestion par sous-traitance .....	133
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	134
<i>Vos check-lists</i> .....	136
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	137
<i>Exercices pratiques</i> .....	138
<b>Chapitre 6 - Réduire les coûts à bénéfices constants</b> .....	139
La gestion par automatisation .....	139
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	140
<i>Vos check-lists</i> .....	141
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	143
<i>Exercices pratiques</i> .....	144
<b>4<sup>E</sup> PARTIE - COMMENT GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES DU SERVICE RH</b> .....	145
<b>Chapitre 1 - Organiser une équipe RH efficace</b> .....	147
La gestion par les équipes .....	147
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	148
<i>Vos check-lists</i> .....	151
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	152
<i>Exercices pratiques</i> .....	153
<b>Chapitre 2 - Augmenter la responsabilisation des employés</b> .....	155
La gestion par délégation .....	155
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	156
<i>Vos check-lists</i> .....	159
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	161
<i>Exercices pratiques</i> .....	161

<b>Chapitre 3 - Améliorer la satisfaction des employés du service RH .....</b>	<b>163</b>
La mesure de satisfaction du personnel .....	163
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	164
<i>Vos check-lists</i> .....	166
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	168
<i>Exercices pratiques</i> .....	168
<b>Chapitre 4 - Prendre conscience de vos savoirs.....</b>	<b>169</b>
La gestion du savoir du service RH.....	169
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	170
<i>Vos check-lists</i> .....	172
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	174
<i>Exercices pratiques</i> .....	174
<b>Chapitre 5 - S'organiser mieux pour plus d'efficacité .....</b>	<b>175</b>
L'organisation personnelle des responsables de RH .....	175
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	176
<i>Vos check-lists</i> .....	181
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	182
<i>Exercices pratiques</i> .....	184
<b>5<sup>E</sup> PARTIE - COMMENT DIRIGER ET PILOTER LE SERVICE RH.....</b>	<b>185</b>
<b>Chapitre 1 - Rédiger le plan de gestion du service RH .....</b>	<b>187</b>
Le plan de gestion .....	187
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	188
<i>Vos check-lists</i> .....	190
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	192
<i>Exercices pratiques</i> .....	192
<b>Chapitre 2 - Améliorer vos résultats .....</b>	<b>193</b>
La gestion par objectif .....	193
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	194
<i>Vos check-lists</i> .....	197
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	199
<i>Exercices pratiques</i> .....	199

<b>Chapitre 3 - Abandonner les activités les moins bénéfiques .....</b>	<b>201</b>
L'abandon de tâches dans les services RH .....	201
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	202
<i>Vos check-lists</i> .....	204
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	206
<i>Exercices pratiques</i> .....	207
<b>Chapitre 4 - Mettre ses moyens là où ils sont les plus bénéfiques .....</b>	<b>209</b>
Le budget analytique du service RH.....	209
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	210
<i>Vos check-lists</i> .....	211
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	213
<i>Exercices pratiques</i> .....	214
<b>Chapitre 5 - Améliorer ce qui est mesurable.....</b>	<b>215</b>
La gestion par la transparence	
Les indicateurs de performance RH .....	215
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	216
<i>Vos check-lists</i> .....	222
<i>Des témoignages, des cas vécus</i> .....	223
<i>Exercices pratiques</i> .....	224
<b>Chapitre 6 - Assurer l'atteinte de vos objectifs.....</b>	<b>225</b>
Les tableaux de bord des services RH.....	225
<i>Que dit cette méthode?</i> .....	226
<i>Vos check-lists</i> .....	230
<i>Des exemples, des cas vécus</i> .....	232
<i>Exercices pratiques</i> .....	233
Postface.....	235
En pratique .....	239
1. <i>En résumé - L'amélioration par étapes</i>	
<i>du management des services RH</i> .....	239
2. <i>Un modèle de plan stratégique pour service RH</i> .....	243
3. <i>Les tableaux de bord des services RH</i> .....	244
4. <i>Le document maître d'un projet RH en pratique</i> .....	248
Glossaire .....	251
À propos des auteurs .....	265

*Ce guide et ces exercices pratiques sont destinés aux responsables de départements, de services, d'unités... de gestion de ressources humaines.*

*Ils sont conçus pour permettre l'utilisation des méthodes les plus efficaces du management moderne, adaptées à une unité de support, à un service interne au sein d'une organisation publique ou privée.*

*Ils expliquent les meilleures méthodes de management d'un département RH en stratégie RH, en marketing RH, en opérations et en contrôle de gestion, sous forme de règles de bon sens, simples, prouvées.*

*Ce livre est pratique, il rassemble de nombreuses « check-lists ». Il est débarrassé de toutes théories et concepts, il va à l'essentiel.*



## Préface

L'un des officiers du Général De Gaulle s'inquiétait des contraintes pratiques de la mise en œuvre de sa stratégie: « Mais l'intendance, mon général? », et De Gaulle de répondre: « L'intendance suivra! »

Pour conduire une stratégie, une politique de ressources humaines au sein d'une entreprise, il est nécessaire d'anticiper l'adaptation des moyens RH dédiés à la mise en œuvre des décisions de la direction générale, de répondre aux attentes des clients internes et de veiller à la transposition dans les différents processus RH, de l'ensemble des contraintes imposées par son environnement.

Ainsi, si la fonction RH, est une « fonction partagée », c'est-à-dire, que certains processus sont réalisés, en tout ou partie, par les managers: recrutement, rémunération, formation, la présence RH doit être suffisante pour ne pas conduire à ce que les managers se retrouvent à gérer intégralement ces processus sans en avoir les moyens, tant en termes de formation, de temps ou de budget.

Tout en conduisant ce travail d'adaptation et d'optimisation, la direction RH et la direction générale devront s'accorder à mesurer les risques majeurs liés à une présence réduite des équipes RH. Au-delà de voir la légitimité et la crédibilité de la fonction RH remises en cause d'une part, une perte de reconnaissance des salariés et l'émergence du doute sur la pertinence de la fonction RH d'autre part, le fait de faire perdre aux managers leur efficacité sur leurs missions prioritaires et de remettre en cause le climat social, sont deux risques bien plus dangereux.

Parmi les indicateurs de suivi de la performance d'une direction RH, se trouve le « ratio RH » qui est le « rapport entre les effectifs RH et les effectifs gérés ». Ce ratio est régulièrement mesuré par des enquêtes spécialisées et dépend de la taille et du secteur des entreprises. Plus le ratio est faible, plus la productivité est forte si nous considérons que toutes les tâches à faible valeur

ajoutée ont été rationalisées, mises en processus, voire externalisées et que le niveau de qualité attendu par les clients internes est bien maîtrisé, dans ce cas, c'est bien le signe d'une bonne gestion.

Nous devons constamment avoir à l'esprit la méthode du « cinq fois pourquoi » issue des systèmes de qualité pour la gestion d'une unité RH. Cette méthode permet, en effet, de s'interroger rapidement sur la pertinence d'une opération, d'une tâche. « Pourquoi faisons-nous cela ? ». Si votre équipe RH apporte de bonnes raisons argumentées de faire cela, c'est que votre action est pertinente. Dans le cas contraire, il faudra soit la réviser, soit l'abandonner comme nous le suggérera l'un des chapitres de ce livre.

Patrick M. Georges et André Leclercq nous présentent un recueil exceptionnel de bonnes pratiques pour mettre en œuvre « une intendance performante » au profit d'une fonction RH dédiée aux missions à forte valeur ajoutée.

**Emmanuel RÉTIF**

Directeur de Ressources Humaines de SFD

# Introduction

## Quelles sont les conventions de ce livre ?

Ce livre et ces exercices pratiques considèrent les responsables de départements RH comme des entrepreneurs internes. Des entrepreneurs qui désirent optimiser leurs responsabilités, augmenter leurs moyens et leur influence au sein de leur organisation.

Ils considèrent les départements RH comme une entreprise dans l'entreprise, comme des véritables centres de responsabilité, comme des centres de profits potentiels et non pas comme des centres de coûts.

Dans ce livre, les départements RH :

1. produisent et « vendent » des services en interne : rémunérations, paie, consultance, versements, recrutements, formations, rapports... ;
2. ont des « clients » internes ou externes : employés, direction, syndicats, candidats... ;
3. font face à des compétiteurs internes vis-à-vis des managers qui proposent des services RH et gèrent les concurrents externes, c'est-à-dire les consultants RH externes, qui proposent à l'entreprise les mêmes types de formation ;

4. font des « profits » virtuels ou réels, investis dans de nouveaux projets RH.

Même si vous ne fonctionnez pas selon ce modèle, vous obtiendrez de ces applications pratiques et de ce livre de nombreuses idées pour faire progresser la gestion de votre unité.

## **Quels sont les six segments principaux de clients du département RH ?**

- Les employés de l'entreprise ;
- Les représentants des employés ;
- La direction de l'entreprise ;
- Le marché du travail, les candidats potentiels ;
- L'administration, le législateur et les régulateurs du travail ;
- Les sous-traitants du département RH en formation, gestion des paies, recrutements...

Chacun de ces segments a des besoins différents auxquels le département RH pourrait répondre par des services spécifiques, par des communications adaptées.

## **Qui sont les deux principaux « compétiteurs » du département RH ?**

- Les sous-traitants en formation, en gestion des rémunérations, en évaluation du personnel, en recrutement... ;
- Les directions des unités et les managers qui produisent leurs formations, leurs descriptions de poste, leurs candidats.

Le département RH pourrait analyser leurs propositions et offrir un meilleur rapport qualité/coûts.

## **Quels sont les types de services produits ou vendus en interne par le département RH ?**

Ils ont chacun, par unité produite, un coût unitaire de production, un délai de production, une satisfaction client, des spécifications de qualité... :

- une heure, une journée de compétence, une offre de consultation ;

- un jour de formation apprécié par les participants ;
- un choix de candidats pour un poste ouvert ;
- un dossier d'employé livré sans confusion ;
- un versement de salaire ou le traitement d'un avantage extralégal remis sans erreur et sans délai ;
- une rémunération conforme aux contrats et aux règles ;
- une occupation 100 % des postes et une productivité optimale ;
- un minimum d'absentéisme, de grève, de départs non désirés ;
- un rapport objectif d'évaluation d'une personne ;
- une description de poste motivante ;
- un poste de travail bien conçu et ergonomique.

## Quel est le contenu ?

---

### **À qui s'adresse ce livre ?**

1. Aux responsables de départements de gestion de ressources humaines des entreprises privées et publiques, aux petites, moyennes ou grandes entreprises.
2. Aux managers ayant des fonctions ou des responsabilités de gestion de ressources humaines.

### **Qu'allez-vous y apprendre ?**

À utiliser les meilleures techniques de management au profit de votre département, en stratégie, marketing, opérations, contrôle de gestion, gestion des projets et processus, maîtrise des coûts, etc.

### **Que vous apportera ce livre ?**

Une réponse simple et facile que vous pourrez mettre en œuvre, à la question la plus fréquente qu'un gestionnaire de département RH puisse se poser : Quelles sont mes priorités et comment puis-je y faire face comme un véritable entrepreneur interne ?

## **En quoi consiste le séminaire de gestion pour responsables RH ?**

Le séminaire et le livre ont le même contenu : les méthodes de management d'un département RH. La méthode d'enseignement est interactive et basée sur des cas vécus.

D'abord l'explication de la méthode: Quelle est-elle? Quand l'utiliser? Comment commencer? Quelles en sont les difficultés et les limites?

Ensuite les exercices pratiques. Comment pourriez-vous appliquer cette méthode dans votre unité? Enfin, les études de cas de vos collègues.

Les exercices pratiques s'organisent en interne, pour un seul service, ou pour les responsables de différents départements RH.

## **Remerciements**

---

Nos remerciements vont aux nombreux responsables RH qui ont participé à nos cours et qui nous ont eux-mêmes appris ces règles de bon sens.

Ce sont des responsables RH de petites entreprises mais aussi de grandes entreprises comme SAP, IBM, McKinsey, ACCOR, etc.

## **Avertissement important**

---

Ce livre est parfois écrit sur un ton provocateur et peu nuancé.

N'oubliez donc pas :

- que votre département RH est sans doute déjà bien géré et très performant sans appliquer toutes ces méthodes et que l'on ne change pas une méthode qui gagne ;
- qu'aucun département RH n'applique toutes ces méthodes et qu'il faut être très sélectif ;
- qu'il y a autre chose dans la gestion que la performance et la rentabilité. N'oubliez pas le bon côté du management : l'éthique, la convivialité, l'intuition... qui ne se mesurent pas.

Par commodité, les auteurs utilisent tour à tour l'expression « service RH » ou « département RH », au sens premier, sans préjuger de la taille du service concerné.

Vous pouvez contacter directement l'auteur principal, Patrick M. GEORGES, à l'adresse mail : [pgeorges@arcadis.be](mailto:pgeorges@arcadis.be), pour toutes questions relatives au contenu et aux exercices pratiques proposés tout au long de cet ouvrage. Retrouvez page 265, une présentation complète de Patrick M. GEORGES et de ses coauteurs.



*1<sup>re</sup> partie*

**COMMENT GRANDIR:  
LA STRATÉGIE DU SERVICE RH**



## Chapitre 1

# Rédiger le plan stratégique du service RH

### *La stratégie des départements de services internes*

#### **À utiliser**

- Quand vos moyens sont trop limités ;
- Quand vous estimez ne pas être assez reconnu dans votre entreprise ;
- Quand vous estimez que votre service est trop petit en taille ;
- Quand d'autres services RH commencent à empiéter sur vos responsabilités ;
- Quand vous faites toujours la même chose depuis cinq ans ;
- Quand vous voulez vous différencier.

## Que dit cette méthode ?

---

Le plan stratégique est un outil de gestion qui établit la liste des activités et des objectifs à initier ou à abandonner dans les trois à cinq ans par le département RH.

Ceci dans le but de s'adapter aux changements prévisibles, de s'adapter aux autres services de l'entreprise et de faire évoluer et différencier l'entreprise elle-même par un apport de compétences.

Un département RH, aussi petit soit-il, possède toujours une stratégie locale : il peut faire des choix. Il décide donc souvent d'une stratégie, d'une idée, d'un projet de changement tous les trois à cinq ans.

Les départements RH font des plans stratégiques pour trois raisons :

1. parce que le monde change et qu'il faut s'adapter ;
2. pour pouvoir fixer des objectifs trimestriels cohérents et élaborer des plans d'action annuels efficaces ;
3. pour que l'équipe et les collaborateurs sachent qu'il y a un pilote dans l'avion, pour qu'ils puissent plus facilement suivre une personne qui sait faire des choix en fonction d'une vision claire de l'avenir.

## Comment commencer à développer une stratégie RH ?

- S'intégrer à la stratégie de l'entreprise ;
- Analyser ce qui se rapporte à la littérature RH ;
- Visiter des départements RH en pointe ;
- Décrire la vision et les choix des responsables du département ;
- Participer à des réseaux de départements RH.

## Comment faire votre choix en vue du bon changement ?

- En fonction de vos « concurrents » : les consultants RH externes et les unités opérationnelles qui peuvent développer des services RH concurrents aux vôtres ;
- En fonction de vos principaux atouts ;
- En fonction des nouvelles techniques et méthodes qui émergent ;
- En fonction de votre vision d'un département RH idéal dans cinq ans : taille, budget, fonctions.

## **Écrire d'abord le résumé de votre plan stratégique en une page**

Il devrait exprimer un choix clair :

- nous sommes le département RH qui se distingue surtout par : sujet, expertise, réussite ;
- notre mission est... ;
- nos clients internes prioritaires sont... ;
- notre expertise phare recouvre les domaines suivants... ;
- nous sommes reconnus et continuerons à l'être pour : services, processus, études ;
- nos objectifs sont les suivants et les plans d'action qui les sous-tendent sont les suivants...

## **Comment écrire la stratégie d'un département RH en une page ?**

- Demandez-vous ce que vos « clients », direction, employés, personnel, syndicats, marché du travail, veulent voir changer à l'avenir sur le plan RH ;
- Demandez-vous si, dans votre cas, il vaut mieux créer de nouveaux services, pour les mêmes clients ou bien offrir les mêmes services à de nouveaux clients ;
- Demandez-vous si vous devez adopter une autre stratégie ;
- Demandez-vous ce qu'il faut changer dans votre organisation pour corriger votre point faible majeur.

## **Comment tester la qualité de votre plan stratégique ?**

- Décrit-il des choix clairs de réalisations partagées et supportées par le management de l'entreprise ?
- S'engage-t-il à faire certaines choses nouvelles et à ne plus en faire d'autres dans les prochaines années ?
- S'intègre-t-il clairement dans la stratégie de l'entreprise ?
- Décrit-il le projet moteur à trois ou cinq ans, ses buts et ses moyens ?