



C.F.P.P.A. de Saint-Flour
Volzac
15100 SAINT-FLOUR
Tél. 04.71.60.35.62 - Fax. 04.71.60.67.80
E-mail : cfppa.st-flour@educagri.fr



ACTION POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Projet d'accompagnement dans la démarche
Ressources Humaines de l'entreprise :

« »
15300 MURAT

Programma de diagnostic proposé au GAEC.....



Daniel JOULÉ

Intervenant en stratégie entrepreneuriale,
management opérationnel & communication.

MÉTHODOLOGIE :

- ☞ Ciblage d'une problématique interne qui motive la production de l'audit organisationnel ou de service.
- ☞ Élaboration d'un questionnaire adapté.
- ☞ Interviews qualitatives des différents agents concernés.
- ☞ Centralisation des résultats et dépouillement.

☞ **Analyses « systémique », analyse SWOT et statistiques.**

1. Pourquoi utiliser cet outil en évaluation ?

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

– Logique de l'analyse SWOT

1. **Interne** = Forces / Faiblesses
2. **Externe** = Opportunités / Menaces

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie.

2. Quels usages peut-on faire de l'analyse

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.

Elle peut être utilisée en évaluation :

- **ex ante** pour définir les axes stratégiques ou en vérifier la pertinence.
- **intermédiaire** pour juger de la pertinence et éventuellement de la cohérence des programmes en cours.
- **ex post** pour vérifier la pertinence et la cohérence de la stratégie ou du programme, a fortiori si cet exercice n'a pas été fait lors de leur élaboration.

3. Comment identifier et étudier les 4 facteurs ?

L'ordre et la manière d'identifier et d'étudier les 4 facteurs (forces, faiblesses, opportunités, menaces) peuvent différer considérablement.

Étude des forces :

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle le GAEC, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.

Étude des faiblesses :

Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par le GAEC, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

L'analyse SWOT étant basée sur le jugement des participants, elle est par nature subjective et qualitative. Si l'étude des forces et celle des faiblesses nécessitent d'être approfondies, deux outils peuvent être utilisés pour fournir des pistes d'investigation : l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques.

Étude des opportunités :

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence du GAEC (ex : changement de goût des consommateurs concernant une production, amélioration de l'économie d'un territoire "client", développement du commerce par Internet, etc.)

Étude des menaces :

Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du GAEC. Elles sont souvent hors du champ d'influence du GAEC ou à la marge (ex : désaffection des consommateurs pour un produit important du GAEC par exemple).

☞ Synthèse et préconisations sous forme de bilan.

Il s'agit de voir comment tirer parti de la situation au mieux. Il convient lors de cette phase d'explorer systématiquement les χ possibilités offertes par l'analyse. Ce travail devrait se faire idéalement avec les membres du GAEC lors des réunions.

Les questions qu'il sera nécessaire de poser :

- ☞ L'analyse SWOT a-t-elle été justifiée ?
- ☞ L'information obtenue peut-elle être considérée comme suffisamment complète ?
- ☞ Le rapport détaille-t-il la méthode mise en œuvre et ses limites ?
- ☞ La grille SWOT obtenue est-elle claire ?
- ☞ Les distinctions entre les facteurs internes et externes sont-elles explicites ?
- ☞ L'analyse SWOT a-t-elle permis de répondre aux questions prévues ?
- ☞ Les résultats sont-ils cohérents avec les informations recueillies par d'autres voies ?

☞ Production d'un plan d'action correctif «terrain» pour solutionner les problématiques recensées.

1. Qu'est-ce que la planification d'action ?

La planification d'action est le processus qui guide les activités quotidiennes du GAEC. C'est le fait de planifier ce qui doit être fait, quand cela doit être fait, par qui cela doit être fait, et quelles ressources ou analyses sont nécessaires pour cela.

C'est le processus qui permet d'opérationnaliser les objectifs stratégiques du GAEC. C'est la raison pour laquelle j'appelle aussi cela planification opérationnelle.

2. La plupart des plans d'action consistent en les éléments suivants :

- ☞ une déclaration de ce qui doit être réalisé (les résultats ou les domaines de résultats qui émergent d'un processus de planification stratégique) ;
- ☞ une énumération des étapes qui doivent être suivies pour atteindre cet objectif ;
- ☞ un genre de calendrier pour chaque étape qui doit avoir lieu et le temps que chacune de ces étapes devrait prendre (**quand**) ;
- ☞ un éclaircissement sur qui sera responsable de s'assurer que chaque étape est réalisée avec succès (**qui**) ;
- ☞ un éclaircissement des analyses/ressources nécessaires.

☞ Définition des axes d'amélioration et pour chacun d'eux un plan d'action précisant :

- les objectifs;
- les conditions de mise en œuvre;
- les résultats attendus;
- les contraintes;
- les acteurs concernés;
- les outils de suivi et de pilotage à élaborer;
- un calendrier prévisionnel.

En prenant l'exemple d'un projet de communication médias le plan d'action doit comprendre :

Les buts, effets ou objectifs tels qu'ils sont énoncés dans la stratégie, en indiquant à quels effets ou objectifs du GAEC l'action contribuera.

Les buts, effets ou objectifs des activités. Pour un plan d'action en vue de la mobilisation de fonds du projet de communication médias, le but est de procurer au GAEC certains moyens financiers ; les effets prévus ou objectifs visés peuvent être les montants à obtenir de diverses sources (précisées), en un laps de temps donné. Les effets prévus ou objectifs visés doivent tenir compte à la fois de la quantité (nombre de personnes qui agiront) et de la qualité (types de public cible).

Les étapes précises des actions, à savoir les tâches et leurs diverses composantes. Par quoi faut-il commencer ? Quelles sont les actions qui doivent être achevées avant de pouvoir passer aux suivantes ? Quelles sont les activités nécessaires pour inciter certains publics cibles à agir comme le GAEC le souhaite ?

La répartition des tâches. On déterminera qui sera chargé des tâches spécifiques requises pour mener à bien les activités spécifiques. Une fois les activités suffisamment définies pour effectuer la réparation des tâches, on consignera cette répartition par écrit.

Des jalons. Il s'agit ici de moments spécifiques des activités prévues qui marquent l'achèvement d'une grande étape.

Une évaluation des obstacles potentiels susceptibles de s'opposer à l'exécution des actions, y inclus les risques et la gestion des risques.

Les arrangements de suivi. Les jalons mettent en évidence les progrès accomplis, mais il faut aussi assurer le suivi des effets plus larges auxquels la campagne de communication, par exemple, contribue ainsi que celui des événements extérieurs.

Les éventualités. Les plans ne se réalisent pas nécessairement conformément aux prévisions. Il se peut, par exemple, que le plan de mobilisation de fonds échoue si les financeurs n'accordent pas de subventions. Il faut donc établir un plan prévisionnel pour faire face. Un tel plan indiquera, par exemple, les mesures à prendre au cas où les apports des financeurs ne se concrétisent pas : suspendra-t-on la campagne de communication, la retardera-t-on, en modifiera-t-on la conception ou l'annulera-t-on purement et simplement ? On prévoira également les mesures à prendre dans chacune de ces quatre éventualités.

Il s'agira de décliner les objectifs généraux en étapes opérationnelles, afin de mettre en place un programme d'actions concret et visible pour tous les membres du GAEC.

Ensuite il sera utile d'évaluer les progrès et les difficultés de la démarche grâce à des indicateurs dont les critères de mesures devront être définis.

L'analyse proposée ci-dessous a été conduite courant 2014 auprès d'un GAEC cantalien. Les différences constatées dans les réponses de chacun des acteurs, nous éclairent sur le besoin que certaines entreprises ont de se faire accompagner afin de mettre en cohérence les stratégies organisationnelles et opérationnelles.

OBJECTIF : Accompagner le GAEC «.....» dans la mise en place d'un processus d'amélioration et/ou de changement.

Questionnaire « ORGANISATION du TRAVAIL »

① Pierre X... ② Jeanne Y... ③ Paul Z...

L'information dont vous disposez

☞ **Vous sentez vous suffisamment informé concernant le développement et la pérennisation de votre activité ?**

- Oui ②
 Non ① ③

☞ **Quels seraient les thèmes sur lesquels vous souhaiteriez être informé ?**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> La gestion des ressources humaines ③ | <input type="checkbox"/> Organisation logistique ① ② |
| <input type="checkbox"/> L'organisation interne et l'action collective | <input type="checkbox"/> Logistique collaborative ② |
| <input type="checkbox"/> Commercialisation et développement local ① | <input type="checkbox"/> La recherche et le développement ① |
| <input type="checkbox"/> Marketing & marketing direct | <input type="checkbox"/> Autres |

☞ **La présence sur le territoire offrant de l'information ou de l'accompagnement sur ces thèmes vous paraît... ?**

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très utile ③ | <input type="checkbox"/> Peu utile |
| <input type="checkbox"/> Utile ① ② | <input type="checkbox"/> Inutile |

☞ **Seriez-vous prêt à vous rendre disponible pour recevoir un consultant à même de vous informer sur ces thèmes ?**

- Oui ① ② ③
 Non

☞ **Si oui, quel serait le meilleur moment pour vous ?**

- Le matin tôt
 La matinée
 L'après midi ① ② ③

Modèle

☞ **Avez-vous adopté une mission d'entreprise ?**

- | | |
|--------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Oui ③ | <input type="checkbox"/> Ne sais pas ② |
| <input type="checkbox"/> Non | <input type="checkbox"/> Pas encore ① |

☞ **Faites-vous une planification de vos activités à moyen terme (3à 5 ans) ?**

- Oui ② ③
 Non ①

☞ **Faites-vous une planification de vos activités à court terme (1à3 ans) ?**

- Oui ② ③
 Non ①

☞ Révisez-vous vos plans sur une base régulière ?

- Oui ③
 Non ① ②

☞ Avez-vous établi un plan d'action commerciale ?

- Oui ② ③
 Non ①

Évaluation et contrôle opérationnel

☞ Faites-vous un budget prévisionnel ?

- Oui ② Non ① ③

☞ Analysez-vous les écarts par rapport à vos prévisions ?

- Semestriellement
 Mensuellement
 Trimestriellement
 Annuellement ②
 Non

☞ Faites-vous un suivi des coûts et de la rentabilité en continu ?

- Oui
 Non ① ② ③

☞ Êtes-vous à même de connaître rapidement l'impact financier de changement de diverses natures sur votre rentabilité ?

- Oui
 Non ① ② ③

☞ Mesurez-vous vos progrès au regard des objectifs de performance établis ?

- Oui ②
 Non ① ③

Organisation interne & répartition des pouvoirs décisionnels

☞ Avez-vous l'intention de vous développer ?

- En sortant un nouveau produit/service ②
 En augmentant le rythme de l'activité ①
 En ouvrant de nouveaux locaux ③
 En embauchant du personnel ② ③
 Autre....
 Je cherche à stabiliser mon activité
 Non

☞ Est-ce que les rôles et responsabilité sont définis et documentés (fiche de poste)

- Oui ②
 Non ① ③
 Ne sais pas

☞ Est-ce que les décisions peuvent se prendre rapidement dans l'entreprise ?

- Oui ② ③
 Non ①

☞ Est-ce que chaque membre du GAEC dispose de pouvoirs et de ressources distincts dans l'exercice de ses responsabilités ?

- Oui ②
 Non ① ② !! ③
 Ne sais pas

☞ Si oui avez-vous identifié des actions d'opportunités ?

- Oui ③ ?
 Non

☞ Êtes-vous à même d'identifier les forces/faiblesses et contraintes de votre entreprise ?

- Oui ① ② ③
 Non

☞ Avez-vous opéré de grands changements en matière d'organisation ces 2 dernières années ?

- Oui ① ② ③
 Non

☞ Comment qualifieriez-vous le mode d'organisation de votre entreprise ?

- Très efficace ②
 Efficace ① ③
 Peu efficace
 Inefficace

☞ Comment qualifieriez-vous votre efficacité et votre fiabilité personnelle ?

- Capacité à prévoir ① ② ③
 Esprit d'organisation ②
 Capacité de travail ① ② ③
 Conscience des coûts ②
 Auto-contrôle ②
 Constance dans la qualité de la prestation ②
 Attachement à l'organisation ② ③
 Compréhension ① ② ③
 Capacité d'analyse ① ② ③
 Capacité de synthèse ② ③
 Créativité ② ③
 Stabilité ②
 Capacités d'adaptation ① ② ③
 Sens des responsabilités ① ② ③

②

- ☞ Questionnaire mal adapté au public agricole
☞ Relation entre les questions du début du questionnaire confuses.
☞ **Attentes/Besoins** : logistique

③

☞ **Attentes/Besoins** : Gestion des tâches (agenda & fiche de fonction)

1. Les «fiches de poste» doivent être un référentiel de compétence ou une juxtaposition de tâches mais également un outil de formalisation des responsabilités et pouvoirs.
2. Distinguer le FAIRE : c'est à dire à proprement parler l'activité de production, de fabrication, de transformation, d'installation, de conception... et l'AGIR : qui concerne les actions sur les acteurs eux-mêmes.
3. Bâtir un plan d'action projet (actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles vous aurez identifié non seulement un début mais aussi une fin).
4. Formalisation des systèmes projet
(PERFORMANCE: Qualité technique. DELAIS : Qualité temporelle. COÛTS : Qualité économique).

Situation du GAEC dans une typologie de TPE axée sur un mode d'ancrage territorial

Tableau 1

	TPE managériale	TPE inventive	TPE traditionnelle
Profil du chef d'entreprise	Créateur d'entreprise (héritier en rupture)	Créateur d'activité (rupture biographique)	Héritier/autodidacte (« bosse des affaires »)
Valeurs dominantes	Prise de risques Croissance Compétitivité	Projet de vie / de couple : nouveau départ Conciliation des temps Développement personnel	Indépendance Statut social
Orientation stratégique	Proactive Planifiée Processuelle	Auto-emploi / pluriactivité Différenciation Spécialisation (logique de niche)	Banalisation des produits/ services Effets d'expérience et de réputation
Modes de gestion	Adoption des outils des grandes firmes	Adaptation des outils de marketing et communication	Délégation à un (e) conjoint (e) ou externalisation
Ressources humaines	Valorisation des qualifications	Transfert de compétences/ reconversion	Professions réglementées/ « formation sur le tas »
Politique salariale	Délégation & différenciation des fonctions	Peu ou pas d'embauche (salarial partagé)	Partage du cœur de métier/secrétariat
Relation au marché	Prospection systématique	Promotion collective par réseaux et relais	« Bouche à oreille »
Relation au territoire	Nomadisme potentiel	Territoire électif/ engagement pour le développement local	= clientèle (héritée/captive/ « volage »)
Relation à la matière grise	Organisée : recherche et développement, marketing, etc.	Variable (nécessaire médiation)	Routinière (littérature spécialisée ou technique)
Coopération interentreprises	Fonctionnelle (sous-traitance) & t élitiste (clubs d'entrepreneurs)	Affinitaire et utilitaire (mutualisation volontaire de moyens d'action : Cotraitance égalitaire)	Corporatiste (carrière dans les organismes professionnels locaux) et coopérative
Type d'accompagnement pour favoriser l'anticipation	Achats de services de conseil (mimétisme par rapport à la grande firme)	Réseau territorial et Interprofessionnel de TPE	Organismes professionnels (chambres consulaires)

SYNTHÈSE :

Le GAEC «.....» s'inscrit dans une dynamique d'ancrage territorial où son activité est en grande partie déterminée par les ressources offertes par le territoire – en termes de clientèle, de proximité, de ressources naturelles (par exemple pour le tourisme rural) ou de choix de vie – .

Ainsi le territoire d'implantation est-il partie constituante de son activité.

Cet environnement est envisagé non seulement en termes de «proximité géographique», mais surtout en termes de «proximité socioéconomique ».

Le Cantal grâce à la mise en valeurs de ses terroirs, de sa biodiversité et de ses paysages, offre à cette entreprise un patrimoine commercial sans cesse valorisé.

Il est crucial qu'elle se dote d'un ensemble de ressources stratégiques qui lui permette d'adapter son organisation et ses outils de communication afin d'affronter les changements économiques, techniques ou démographiques pouvant survenir et impactant son activité.

L'accès à ces ressources obéit principalement à deux logiques :

- ☞ Le mode d'accès direct à la matière grise : connaissances techniques sur l'activité, le marché, la main-d'œuvre, etc.
- ☞ Le mode d'accès indirects ou médiatisés à l'information par l'inscription dans une dynamique de coopération interentreprises : groupement de producteurs « ».

Cet état des lieux permet d'aboutir à une préconisation simple :

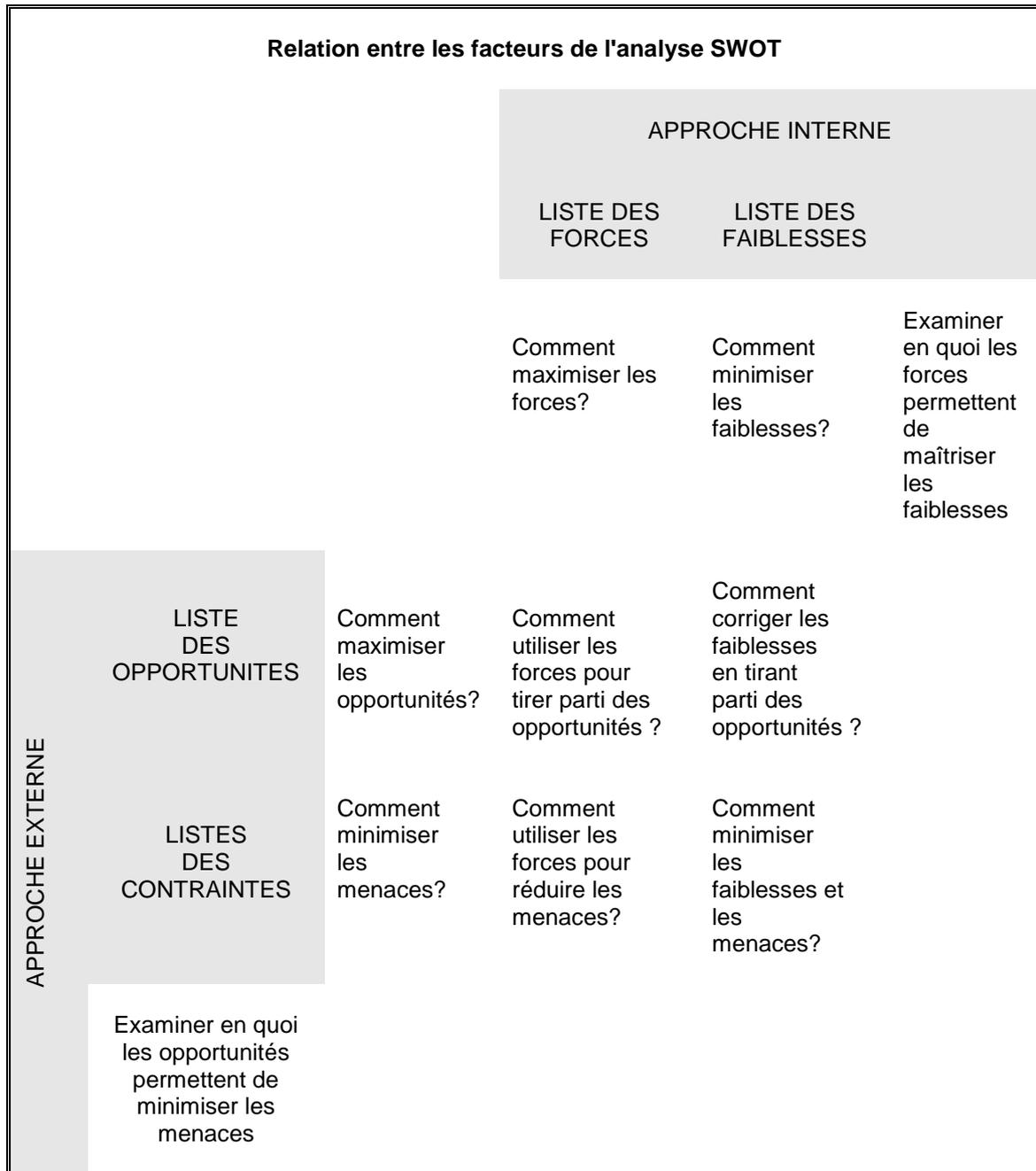
Pour proposer des modalités d'accompagnement susceptibles de convenir au GAEC « » il est indispensable de découvrir l'affinité des entrepreneurs avec les formes de conseil spécifiques lui permettant de s'appuyer de manière organisée sur des ressources stratégiques issues des entreprises managériales. (cf. : tableau 1)

MÉTHODOLOGIE :

- ☞ Ciblage d'une problématique interne qui motive la production de l'audit organisationnel ou de service.
- ☞ Élaboration d'un questionnaire adapté.
- ☞ Interviews qualitatives des différents agents concernés.
- ☞ Centralisation des résultats et dépouillement.
- ☞ Analyses « systémique », analyse SWOT et statistiques.
- ☞ Synthèse et préconisations sous forme de bilan.
- ☞ Production d'un plan d'action correctif «terrain» pour solutionner les problématiques recensées.
- ☞ Définition des axes d'amélioration et pour chacun d'eux un plan d'action précisant :
 - les objectifs;
 - les conditions de mise en œuvre;
 - les résultats attendus;
 - les contraintes;
 - les acteurs concernés;
 - les outils de suivi et de pilotage à élaborer;
 - un calendrier prévisionnel.

COMMENT METTRE EN RELATION LES FACTEURS & EN FAIRE LA SYNTHÈSE :

Il s'agit de voir comment tirer parti de la situation au mieux. Il convient lors de cette phase d'explorer systématiquement les dix possibilités offertes par l'analyse. Ce travail devrait se faire idéalement avec Jeanne Y, Pierre X & Paul Z lors des réunions.



Quelles sont les ressources nécessaires ?

Les ressources nécessaires	
En temps	Quelques jours de préparation, une journée pour réunir les personnes et une journée pour finaliser l'analyse quand l'analyse est limitée à la consultation de quelques personnes. Sa durée pourra être significativement plus longue si l'analyse est plus complexe.
Humaines	Les participants à l'analyse Un animateur de groupe ou un facilitateur compétent.
Financières	Une analyse simple peut avoir un coût extrêmement réduit. Une commande spécifique dans le cadre d'une évaluation ex ante, pour aider à finaliser des choix stratégiques, peut avoir un coût significatif si elle implique des outils de pilotage sophistiqués.

Quels sont les avantages et les limites de l'outil ?

Les avantages et les limites	
Avantages	Permet de visualiser rapidement l'adéquation (ou l'inadéquation) d'une stratégie à une problématique. • En évaluation ex ante, participe à la clarification des idées des décideurs et à l'appropriation des axes stratégiques retenus.
Limites	Même bien structuré, outil subjectif. Recherche d'un consensus avant de finaliser l'analyse indispensable. Distinction entre ce qui est interne et ce qui est externe pas toujours évidente. Outil réducteur et simplificateur (comme tous les outils aboutissant à une matrice)...

Check-lists Daniel Joulé

- ☞ Le champ de l'analyse était-il clairement défini par un niveau (ex : région, secteurs, etc.) ?
- ☞ L'analyse documentaire et les entretiens préliminaires ont-ils permis d'identifier les divers groupes (ex : stratèges, gestionnaires, bénéficiaires, etc.) dont les positions doivent être prises en compte dans l'analyse ?
- ☞ Les participants à l'analyse constituaient-ils un ensemble représentatif des différents avis possibles sur le sujet étudié ?
- ☞ L'information obtenue peut-elle être considérée comme suffisamment exhaustive ?
- ☞ L'information obtenue ne comporte-t-elle pas de biais (ex : influence d'un groupe sur un autre limitant la liberté de parole) ?
- ☞ L'information a-t-elle été hiérarchisée et synthétisée avec les participants ?
- ☞ Le rapport détaille-t-il la méthode mise en œuvre et ses limites ?
- ☞ La lecture de la grille SWOT obtenue est-elle aisée ?
- ☞ Les distinctions entre les facteurs internes et externes sont-elles bien faites ?
- ☞ L'analyse SWOT a-t-elle permis de répondre aux questions auxquelles elle devait permettre de répondre ?
- ☞ Confirme-t-elle les informations recueillies par d'autres canaux ?

Check-list GAEC

- ☞ L'analyse SWOT a-t-elle été justifiée ?
- ☞ L'information obtenue peut-elle être considérée comme suffisamment complète ?
- ☞ Le rapport détaille-t-il la méthode mise en œuvre et ses limites ?
- ☞ La grille SWOT obtenue est-elle claire ?
- ☞ Les distinctions entre les facteurs internes et externes sont-elles explicites ?
- ☞ L'analyse SWOT a-t-elle permis de répondre aux questions prévues ?
- ☞ Les résultats sont-ils cohérents avec les informations recueillies par d'autres voies ?

Pour chaque problème rencontré, les questions sont posées :

☞ Pourquoi cela est-il arrivé ? Qu'est-ce qui a « favorisé » la survenue du problème ? Quels sont les facteurs nécessaires pour que cela arrive ?

Recherche des facteurs favorisants (ou contributifs) :

Dans le contexte institutionnel : réglementaire, social, contraintes économiques et financières, restructuration, liens avec d'autres organisations ou entreprises...

Dans l'organisation et le management : organisation et gouvernance, contraintes du secteur d'activité, moyens affectés (humains et matériels), niveau de décision, rapports hiérarchiques, gestion des ressources humaines, information, gestion des risques, culture qualité et sécurité...

Dans l'environnement de travail : matériel, sites et locaux, équipement, fournitures, maintenance, charges de travail, conditions de travail, ergonomie...

Dans le fonctionnement de l'équipe : communication orale et écrite, supervision, mode de transmission des informations, aide, leadership, composition, dynamique et interactions entre les personnes...

Dans les procédures opérationnelles : conception, répartition, planification, lisibilité des tâches et activités à effectuer : existence, validation, actualisation, disponibilité, utilisation, faisabilité et acceptabilité des procédures opérationnelles...

Chez l'individu (personne) : capacités techniques, relationnelles, compétence, formation, motivation, stress ou fatigue, état physique et psychologique, adaptations...

Après chaque facteur favorisant identifié, la question a été posée :

☞ Était-ce suffisant pour expliquer le problème rencontré ? afin d'identifier d'autres facteurs favorisants.

Pour chaque facteur favorisant identifié la question a été posée :

☞ Pourquoi ? afin de rechercher un élément de causalité explicatif supplémentaire.

Remarque :

Si un élément supplémentaire explicatif est mis en évidence, la question est de nouveau posée :

Pourquoi ? Afin de rechercher d'autres éléments explicatifs.

Remarque : l'analyse n'a pas été interrompue lors de la découverte d'une erreur humaine ou d'un écart par rapport à une procédure. La recherche d'une cause restait prioritaire afin de faire l'objet d'une action correctrice.

Analyse de la récupération mise en œuvre pour « rétablir » la situation :

☞ Quand et comment avons-nous compris ce qu'il se passait ? (identification). Qui a identifié ?
☞ Quand et comment avons-nous réagi ? Qu'est-ce qui a été fait ? (récupération). Qui a récupéré ?
☞ Qu'est-ce qui aurait pu être fait pour améliorer la récupération ?

SYNTHÈSE :

Quelles sont les forces et les vulnérabilités du "système" ? Est-il nécessaire de revoir le système?

Comment éviter une récurrence éventuelle ? Que pourrions-nous faire de mieux ?

Quels enseignements tirons-nous de cette analyse ?

BILAN DE DIAGNOSTIC

Pour définir une stratégie efficace, le GAEC « » a d'abord procédé à un diagnostic stratégique. Ce dernier repose sur l'analyse du passé, la recherche d'explications et un effort de causalité.

La méthode :

- ☞ Ciblage d'une problématique interne qui motive la réalisation d'un diagnostic organisationnel.
- ☞ Élaboration d'un questionnaire adapté.
- ☞ Interviews des membres du GAEC.
- ☞ Centralisation des résultats.
- ☞ Analyses « systémique ».
- ☞ Synthèse et préconisations.
- ☞ Production d'un plan d'action pour solutionner les problématiques recensées.
- ☞ Définition des axes d'amélioration précisant :
 - les objectifs;
 - les conditions de mise en œuvre;
 - les résultats attendus;
 - les contraintes;
 - les personnes concernées;
 - les outils de suivi et de pilotage à élaborer;
 - un calendrier prévisionnel.

Le GAEC a choisi les domaines d'activité dans lesquels il entend être présent.

Des préconisations ont été faites par le CFPPA de Saint Flour afin que le GAEC « » alloue des ressources de façon à obtenir l'assurance que le modèle d'organisation prévu soit pertinent et pérenne.

Une stratégie de définition d'objectifs a été décidée. Sa réalisation est garante du développement du modèle d'organisation.

Attention : Ce diagnostic vise à synthétiser l'information afin de bien cadrer la réflexion, la finalité étant l'exercice d'orientation stratégique.

LES PRÉCONISATIONS		LES OBSERVATIONS
LE MANAGEMENT STRATEGIQUE		
La stratégie d'entreprise est écrite	N	La rédaction de votre plan stratégie doit constituer le document de référence que vous utilisez comme base pour en exécuter la commande. Il expose des objectifs clairs et explique de quelle façon vous les atteindrez. Il étudie de quelle façon vous pouvez garantir que votre plan devienne réalité.
Le bilan intermédiaire est établi	O	
Le bilan final et la communication sont réalisés	O	Réunions hebdomadaire & agenda établi, OdJ communiqué – Pas de garantie d'une production en cohérence avec les objectifs généraux
Les règles de fonctionnement de l'équipe sont écrites	O	Elaborer un modèle à faire valider par les personnes
Les objectifs de l'exploitation sont définis	O	
Les objectifs de l'exploitation sont hiérarchisés	N	Par un processus de priorisation, les consensus seront facilités et les risques d'oubli minimisés. Avec une méthode de priorisation structurée, vous pourrez documenter et hiérarchiser les options envisagées et les orienter en fonction des objectifs d'affaires et des ressources du GAEC.
Les objectifs de l'exploitation sont suivis et commentés	N	Pour entrer dans une logique de pilotage de la performance, le GAEC doit chercher des activités créant de la valeur dans le futur et penser à être réactive en cas d'évolution des marchés et des besoins. Les activités doivent ainsi être combinées en processus et plus analysées de manière isolée.
Les objectifs de l'exploitation sont amendés	N	
Les objectifs personnels sont liés à ceux de l'Éts	O	
Les contraintes de l'environnement sont repérées	N	
Des décisions afin de résoudre les problèmes identifiés	N	
LES OUTILS DE PILOTAGE		
La planification de projet marketing est suivie	O	Changement de modèle
La planification de projet événement est suivie	O	
La planification de projet ressources est suivie	O	
Le tableau liste des formulaires est utilisé	N	Pas de formulaires formatés
Le tableau évaluation des fournisseurs est utilisé	N	Ce suivi permet de faire un état des lieux précis de l'activité, d'anticiper les dégradations et les incidents, d'aider à déterminer les causes de dysfonctionnement et in fine d'accélérer les prises de décision fondées sur des informations pertinentes pour optimiser le déroulement des processus.
Le tableau suivi des devis est utilisé	N	
Le tableau des dysfonctionnements est utilisé	N	
Le tableau pannes & visites périodiques est utilisé	N	

MENACES MICRO-ENVIRONNEMENT	Très faible maîtrise	Faible maîtrise	Maîtrise moyenne	Bonne maîtrise	Très bonne maîtrise
Les Concurrents présents	x				
Les Clients et leur force de négociation				x	
Les Fournisseurs et leur pouvoir de négociation				x	
MENACES MACRO-ENVIRONNEMENT					
Veille sur l'environnement technologique				x	
Veille sur l'environnement juridique, économique		x			
Veille sur l'environnement socioculturel	x				
Veille sur l'environnement démographique		x			

POINTS FORTS

***Le système d'organisation** : c'est la mise en place d'un modèle de travail fonctionnel & opérationnel au sein du GAEC.

- ☞ La structure est bien définie, la ligne stratégique est identifiée, la technostructure en place, les fonctions de support logistique en phase avec les fonctions opérationnelles.

***Le système de coordination** : c'est l'ensemble des moyens par lesquels les personnes collaborent entre elles.

- ☞ La coordination du travail par simple communication informelle semble convenir aux personnes et fonctionne bien. La standardisation des procédés, des résultats ainsi que des qualifications obéit à une programmation stricte.

PISTES DE PROGRES

***Le système de planification** consiste à concevoir de façon intégrée l'ensemble des décisions et des actions non routinières du modèle d'organisation du GAEC.

Ce système est la contrepartie de ce qui touche au changement en spécifiant ce qui doit être fait, par qui, quand, comment et où cela doit être fait, de façon à ce que le changement puisse être réalisé.

***La définition des objectifs globaux & opérationnels** : c'est l'arrière-plan de l'élaboration de la stratégie marketing et opérationnelle, cela consiste à établir des priorités et à planifier la répartition des ressources.

- ☞ Eviter les objectifs imprécis. Fixer des objectifs qualitatifs et quantitatifs qui sont complémentaires.

L'objectif qualitatif : difficilement mesurable, il permet toutefois de préciser le type d'opération vers lequel le GAEC se dirige.

Exemples d'objectifs qualitatifs :

- ☞ Développer un produit haut de gamme,
- ☞ Rendre un produit accessible à une clientèle spécifique,
- ☞ Fidéliser la clientèle à vos produits,
- ☞ Offrir un service après-vente irréprochable,
- ☞ Développer une notoriété enviable auprès de vos clients..

L'objectif quantitatif : il permet de préciser l'objectif qualitatif. Il est mesurable, vérifiable, atteignable et limité dans le temps.

Ce type d'objectif doit converger vers un résultat et doit, lors de la rédaction, être :

- Spécifique (L'objectif est-il bien défini ? Est-il précis ? Décliné en différents segments ?)
 - Mesurable (Y a-t-il un indicateur afin de mesurer ?)
 - Réaliste (Êtes-vous capable de l'atteindre ? Voulez-vous l'atteindre ?)
 - Situé dans le temps (Quelle date d'échéance vous êtes-vous fixé ? Avez-vous fixés des échéances de contrôle ?)
- ☞ Objectif non cohérent : « Nous devons améliorer le rendement de l'entreprise. »
 - ☞ Objectif cohérent : « Dans quatre mois, le coût des non-conformités internes passeront de 6,5 % à 2 % de notre CA. »

Exemples d'objectifs quantitatifs :

- ☞ Planifier un projet de recherche pour les 6 mois à venir dans le but de développer et d'améliorer notre gamme auprès d'une clientèle spécifique,
- ☞ Vérifier la satisfaction de la clientèle (gamme ? service ? les deux ?) par le biais d'un sondage postal auprès d'un échantillon représentant les 20 % de nos clients réalisant les 80% de notre CA,
- ☞ Augmenter notre part de marché à 5 % auprès d'une clientèle spécifique dans les 8 mois à venir par le biais d'événements promotionnels (publicité internet, annonce télévision ou radio, etc.),
- ☞ Augmenter la masse de marge de X% avant le 15 décembre 2015, ou la MB de tel produit...

POINTS SENSIBLES

* **L'analyse de l'environnement** : consiste à chercher à mieux connaître son micro & macro-environnement.

- ☞ rassembler des informations sur le secteur d'activité,
- ☞ analyser les éléments ou événements extérieurs non maîtrisables (par exemple : une nouvelle loi ou réglementation, une action de la concurrence, une découverte scientifique, de nouvelles tendances chez les consommateurs etc.)

Ces variables incontrôlables qui affectent les entreprises de chaque domaine d'activité sont surnommées P.E.S.T.E., car elles se décrivent comme suit :

- ☞ Politique et légal,
- ☞ Économique,
- ☞ Socioculturel/démographique,
- ☞ Technologique,
- ☞ Écologique.

Les menaces : Il s'agit d'éléments ou d'événements externes et incontrôlables qui peuvent nuire à un secteur d'activité, et menacer la survie de votre entreprise.

- ☞ Votre analyse PESTE doit prévoir ces menaces et anticiper des solutions pour amortir leur effet, voire en tirer parti.

Exemple de menace et d'opportunité saisie dans le domaine politique/légal :

La loi antitabac a fait craindre aux tenanciers de bar une baisse de la clientèle, et donc de leurs revenus. Pour contrer cette menace, ils ont fait de la publicité sur les avantages d'un environnement sans fumée dans le but d'attirer une clientèle de non-fumeurs dans leurs établissements.

Ce qui devait être une menace s'est ainsi transformée en occasion potentielle.

Les opportunités : Il s'agit d'éléments ou d'événements externes et incontrôlables qui peuvent profiter à un secteur d'activité et améliorer la prospérité de votre entreprise en fonction de votre stratégie pour en tirer parti.

Exemple de menace et d'opportunité saisie dans le domaine socioculturel :

La préoccupation croissante de la population à propos des OGM a fait monter en flèche la popularité des aliments bio naturels. Les détaillants en alimentation ont donc utilisé cette nouvelle tendance de société pour développer un tout nouveau marché dans leurs épiceries.

RECOMMANDATIONS

- ☞ Déterminer des objectifs et définir leur nature : dans chaque segment, définir les buts à atteindre et déterminer les moyens de les atteindre.
- ☞ Rendre ces objectifs effectifs en les communiquant à ceux dont la collaboration est nécessaire pour les atteindre ;
- ☞ Analyser les activités et regrouper les unités dans une structure d'organisation **connue de tous.**
- ☞ Mesurer par des normes : élaborer des normes (chacun doit disposer de mesures correspondant aux performances de toute l'organisation, tout en s'occupant de travail de chacun afin, éventuellement, de l'aider à l'accomplir).
- ☞ Analyser, d'évaluer et d'interpréter les performances (l'analyse des mesures et leurs conséquences seront connue de tous).
- ☞ Utiliser les outils de contrôle à disposition afin d'être à même de réguler les résultats d'ensemble d'une unité donnée.
- ☞ Analyser l'environnement extérieur de votre entreprise dans le but de déterminer les tendances PESTE. Vous devrez par la suite dégager les menaces que représentent ces tendances, et anticiper des solutions possibles pour en tirer parti ou en amortir l'effet.