

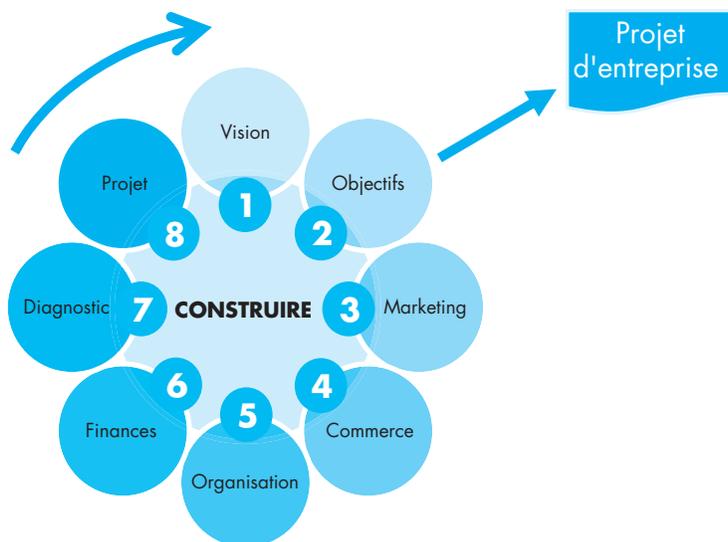
Le développement est décomposé en trois phases : la phase de **construction** aboutit à la rédaction du document « projet d'entreprise » ; puis la phase de **pilotage** construit les plans tactiques et les met en œuvre ; enfin, la phase de **capitalisation** vise à dresser le bilan du projet d'entreprise et à préparer le projet suivant.

Les dix étapes d'un bon développement sont les suivantes :

- avoir et rédiger la vision ;
- décliner la vision en objectifs opérationnels ;
- analyser les produits, les services, les clients ;
- analyser les modes de commercialisation et la concurrence ;
- analyser l'organisation ;
- analyser les finances ;
- faire le diagnostic ;
- rédiger et communiquer le projet d'entreprise ;
- piloter le projet d'entreprise ;
- faire le bilan et lancer le nouveau plan.

## La phase de construction en détail

La phase de construction se déroule en trois mois et se réalise avec le chef d'entreprise, le comité d'entreprise éventuel, et un ou deux collaborateurs proches du dirigeant. Cette phase pose évidemment les fondations du système de développement. Plus on investit dans cette phase de réflexion, plus le pilotage du développement sera facile. C'est une logique méthodologique classique de « prendre du temps avant pour en gagner après ». La phase de construction comprend les huit premières étapes citées plus haut.



La première étape, « **Avoir et rédiger la vision** », consiste à réfléchir aux objectifs fixés par les actionnaires et à les placer dans une phrase qui résume ce que sera l'entreprise à l'issue du projet d'entreprise dans trois ans. Cette étape est particulièrement difficile, car il faut « penser communication » et pas nécessairement objectifs opérationnels, tout en restant concret pour mobiliser suffisamment.

La deuxième étape, « **Décliner la vision en objectifs opérationnels** », dépasse les seuls objectifs financiers fixés par les actionnaires (ou politiques pour des élus). Il faut en effet décliner la vision en grandes catégories d'objectifs pouvant correspondre à la structuration de l'entreprise. Ainsi, on peut fixer des objectifs de développement de produit, de marketing, commerciaux, de systèmes d'information, immobiliers, de ressources humaines, etc. Si l'entreprise est de grande taille, cette étape peut justifier de décliner la vision en plans d'actions thématiques. Comme il s'agit d'objectifs, il importe de les concrétiser au maximum, même s'ils sont globaux à ce stade.

La troisième étape, « **Analyser les produits, les services, les clients** », consiste à mettre à plat l'ensemble des produits et services proposés aux clients, puis à les classer pour déterminer ceux à maintenir, à améliorer et à supprimer. Dans un second temps, on fait un état des lieux des clients (comportements d'achat et chiffre d'affaires généré par client et par type de client). Cette étape n'est pas nécessairement complexe, mais exige d'être particulièrement exhaustif, à la fois dans le listage des différents éléments et dans l'analyse. Elle nécessite donc de disposer des données et de se montrer très rigoureux dans l'analyse de ces dernières.

La quatrième étape, « **Analyser les modes de commercialisation et la concurrence** », vise à analyser les processus de commercialisation des produits et services de l'entreprise, de l'idée à la vente, afin de voir s'ils sont adéquats. De même, la concurrence est étudiée pour mesurer les volumes d'affaires (chiffre d'affaires, quantité de produits, quantité de services, ressources impliquées) et déterminer ses secteurs géographiques. Cette étape permet notamment de déterminer la liste des réels concurrents, de leurs forces et de leurs faiblesses. Ce travail nécessite un minimum de *benchmark* externe, à travers les analyses des données juridiques de l'entreprise, sur Internet, ou en enquêtant de façon plus ou moins approfondie sur la collaboration de certains avec la concurrence.