

Annexe 1 – Repères pour la présentation d'un Projet Stratégique d'Entreprise

1- Qu'appelle t'on Projet Stratégique d'Entreprise ?

Le Projet Stratégique de l'Entreprise est un document élaboré par l'entreprise, avec l'aide éventuelle d'un consultant, qui comporte **l'ensemble des éléments techniques, économiques et stratégiques permettant de juger de la pertinence et de l'intérêt des orientations prises par l'entreprise.**

Il exprime une vision d'avenir élaborée par les dirigeants de l'entreprise et doit traduire une volonté d'anticipation.

Il doit mettre en évidence **une réflexion avancée en terme de renforcement des performances sur l'aval** et d'adaptation des produits aux marchés.

Le Projet Stratégique d'Entreprise est **un document construit, détaillé et argumenté** qui doit couvrir à minima les points détaillés ci-dessous.

Les informations contenues dans ce document permettront à la Région d'apprécier la pertinence et la faisabilité du projet de l'entreprise, ainsi que son adéquation avec les objectifs du dispositif AgroViti et la politique régionale. La Région s'engage à respecter la **confidentialité** de l'ensemble des informations communiquées par l'entreprise.

2- Contenu d'un Projet Stratégique d'Entreprise

♦ Présentation et analyse stratégique de l'entreprise

Cette partie doit permettre de comprendre pourquoi l'entreprise en est à une phase de questionnement et de repositionnement, grâce à une analyse stratégique de ses domaines d'activités et à l'identification des opportunités et menaces de son environnement, et de ses atouts et déficits de compétitivité.

1. Éléments clés de compréhension de l'entreprise

Il s'agit de faire une présentation éclairée de l'entreprise tant du point de vue de son identité et de ses valeurs, que de son métier principal, de ses domaines d'activité et de son outil de production actuel.

Il est important également de mettre en avant les politiques actives en matière de développement commercial, qualité, recherche-développement, ressources humaines...

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Historique et étapes clés de développement.
- Identité et valeurs de l'entreprise
- Activités actuelles de l'entreprise
- Présentation du ou des outil(s) de production de l'entreprise
- Structuration juridique de l'entreprise et organigramme statutaire. Statuts.
- Organisation des ressources humaines et organigramme du personnel. Management.
- Organisation commerciale.
- Exemples de documents de communication de l'entreprise.

2. Positionnement actuel de l'entreprise dans son environnement et sur ses marchés

Il s'agit de faire une analyse stratégique du positionnement de l'entreprise dans son environnement. Pour cela, l'ensemble des composantes de l'environnement de l'entreprise doit être mis en perspective : influences globales (politique, réglementaire...), offre (fournisseurs, concurrence...), demande (clients, consommateurs finaux...).

Une approche par segment d'activité (couple produit - marché) permettra de réaliser une analyse fine du positionnement de l'entreprise sur ses marchés, en mettant en avant les facteurs clés de succès et l'intérêt stratégique de chaque segment.

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Présentation de la gamme de produits et part relative de chaque produit (3 dernières années, descriptif, volume et chiffre d'affaire par produit).
- Présentation des différents circuits de commercialisation et part relative (3 dernières années, descriptif, volume et chiffre d'affaire par circuit).
- Présentation et analyse stratégique de chaque segment d'activité (couple produit - marché) : descriptif, analyse de l'environnement, facteurs clés de succès et intérêt de chaque segment.

Il est possible de s'inspirer des modèles de tableaux joints en annexe

3. Structure de l'approvisionnement et lien avec l'amont

Le lien fort des entreprises des agro-filières avec l'amont agricole implique une analyse détaillée de la structure de l'approvisionnement, tant d'un point de vue quantitatif et qualitatif qu'en terme de relations entreprise / apporteur.

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Structure de l'approvisionnement : nombre d'apporteurs, volumes...sur les 3 dernières années. Volume par type d'apporteurs.
- Modalités de contractualisation et politique de prix.
- Politique de gestion du potentiel de production d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

4. Analyse du fonctionnement de l'entreprise et situation économique et financière

Il s'agit d'analyser le fonctionnement de l'entreprise, afin d'identifier les atouts et déficits de compétitivité et d'en identifier les causes (dans les activités opérationnelles : achat, production, vente,... et support : finance, ressources humaines...).

Des éléments sur la situation économique et financière de l'entreprise sont également nécessaires.

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Analyse des atouts et déficits de compétitivité et leurs causes
- Analyse de la performance du ou des outil(s) de production de l'entreprise
- Chiffres clés des 3 derniers années (CA, et Soldes Intermédiaires de Gestion : VA, EBE, ...)
- Comptes de résultat et Bilans des 3 dernières années.

5. Synthèse : Opportunités - Menaces - Forces - Faiblesses

Il s'agit de présenter de manière synthétique les forces et faiblesses de l'entreprise, et les opportunités et menaces de l'environnement (concurrence, évolution de la demande...).

Il est intéressant de présenter les différents scénarios de développement qui ont pu être envisagés par l'entreprise sur la base de cette analyse, ainsi que les raisons qui ont conduit l'entreprise à opter pour le projet de développement présenté à la Région.

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Opportunités et menaces de l'environnement
- Forces et faiblesses de l'entreprise
- Scénarios de développement envisagés et choix de l'entreprise

◆ Définition des stratégies de développement à 3 - 5 ans : orientations, objectifs et plan d'action

Cette partie doit présenter les stratégies de l'entreprise à 3 - 5 ans et mettre en évidence leur pertinence et leur faisabilité. Sur la base du scénario de développement choisi par l'entreprise, il s'agit de définir des objectifs de développement et le plan d'action permettant de les atteindre.

1. Orientations et objectifs de développement

Il s'agit ici de présenter les grandes orientations du projet stratégique de l'entreprise, et de les décliner ensuite en objectifs de développement.

Les choix majeurs en terme de positionnement de l'entreprise sur les marchés, d'approvisionnement, de fonctionnement de l'entreprise, ... doivent être explicités et argumentés.

L'entreprise doit également définir les résultats qu'elle se propose d'atteindre à 3 - 5 ans. Ils doivent être suffisamment explicites pour servir de guide d'action et de base d'évaluation de la performance.

2. Plan d'action

Le plan d'action se traduit par la programmation d'actions dans le temps, qui peuvent nécessiter des investissements matériels ou immatériels, des actions de formations, un repliement interne, des recrutements... Il s'agit d'identifier les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est défini, et de montrer comment ils seront mis en œuvre (mobilisation interne, plan de financement...).

Le plan d'action doit être suffisamment détaillé sur le volet de l'amélioration de positions concurrentielles de l'entreprise et développement commercial (prospection, communication, marketing...). Il doit aborder l'ensemble des postes clés de l'entreprise (politique approvisionnement, recherche-développement, ressources humaines...).

3. Projection économique et financière à 3-5 ans.

En cohérence avec les stratégies que l'entreprise souhaite déployer, il est important d'établir la projection économique et financière à 3 ans du scénario stratégique afin d'en évaluer la faisabilité.

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Orientations générales poursuivies : axes prioritaires du projet stratégique d'entreprise.
- Objectifs d'amélioration des positions concurrentielles : quantitatifs et qualitatifs à 3 - 5 ans par segment d'activité (positionnement, volumes, chiffre d'affaire, conquête, satisfaction client...)
Il est possible de s'inspirer du modèle de tableau joint en annexe et de développer également une approche par produit ou circuit de commercialisation.
- Objectifs quantitatifs et qualitatifs relatifs à :
 - la politique d'approvisionnement,
 - le fonctionnement de l'entreprise, en terme de qualité, coûts et/ou délai et d'organisation du travail.
 - les ressources humaines : maintien et création d'emploi, développement des compétences et management.
- Objectifs économiques et financiers : réduction endettement,....

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Plan d'action** : actions à mettre en œuvre en regard aux objectifs fixés, moyens à déployer et échéancier.
- Besoins et ressources financières, y compris besoin en fonds de roulement, cautionnement, prêts bancaires.
- Plan de financement global.**

Documents et informations devant au minimum être présentés

- Plan de trésorerie mensuel pour la 1ère année**
- Comptes de résultat prévisionnels à 3 ans**
- Bilans prévisionnels à 3 ans**
- Evolution Soldes Intermédiaires de Gestion à 3 ans.

Modèles de tableaux

1- Positionnement actuel de l'entreprise dans son environnement et sur ses marchés

Présentation de l'activité : descriptif et poids relatifs des différents produits et circuits de commercialisation

Présentation de la gamme de produits et part relative de chaque produit

Produits	Descriptif	n-3			n-2			n-1		
		Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative
Produit 1										
Produit 2										
...										
Total										

Présentation des différents circuits de commercialisation et part relative de chaque circuit

Circuit de commercialisation	Descriptif	n-3			n-2			n-1		
		Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative
Circuit 1										
Circuit 2										
...										
Total										

Déploiement territorial de l'activité

Territoire	Descriptif	n-3			n-2			n-1		
		Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative
Territoire 1										
Territoire 2										
...										
Total										

Analyse stratégique des différents segments d'activités de l'entreprise

Présentation et analyse stratégique des différents segments d'activité (couples produit – marché) de l'entreprise

Segments d'activités de l'entreprise	Descriptif	Analyse de l'environnement Contexte général / Concurrents et fournisseurs / Demande attentes clients	Position concurrentielle	Compétences spécifiques à maîtriser pour ce segment. Facteurs clés de succès	Intérêt stratégique de ce segment pour l'entreprise (contribution au résultat, croissance, rentabilité, image ...)
Couple produit – marché 1					
Couple produit – marché 2					
...					
Total					

Orientations et objectifs de développement

Segments d'activités de l'entreprise	Objectif global (développement, stabilisation...)	Objectifs quantitatifs									Objectifs qualitatifs
		N+1			N+2			N+3			
		Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative	Vol	CA	Part relative	
Couple produit – marché 1											
Couple produit – marché 2											
...											
Total											

Et/ou si c'est plus pertinent, présentation par produit ou par circuit de commercialisation sur le même modèle. Une présentation par territoire peut également être intéressante dans certaines situations.