

DIAGNOSTIC EXTERNE ET INTERNE DE L'ENTREPRISE

I. GENERALITES

Un projet est la résolution d'un problème complexe. Un problème est bien formulé si nous connaissons les situations de départ, d'arrivée à savoir l'objectif et que l'écart entre ces deux situations correspond à un enjeu.

Pour établir un diagnostic, il faut un but précis, c'est l'enjeu de l'entreprise comme par exemple augmenter la marge bénéficiaire, augmenter le CA sur un secteur déterminé, Développer les ventes d'un produit.

Le diagnostic est obligatoire afin d'obtenir un état des lieux précis à un moment donné. Il tourne autour de deux questions majeures :

- La première concerne l'environnement de l'entreprise qui relève du diagnostic externe ;
- La deuxième concerne ses propres capacités à affronter cet environnement et relève du diagnostic interne.

Le diagnostic va permettre de bâtir une stratégie plus cohérente. Il est fréquent de constater une précipitation dans l'action sans effectuer le moindre effort de comprendre la nécessité ou l'enjeu de ce sur quoi les acteurs s'engagent.

Pour votre CPPC, vous devez réaliser votre diagnostic en version Word avec vos annexes sans vous soucier de la rédaction du power point. C'est simplement après ce travail que vous pourrez construire vos diapositives.

Vous trouverez ci-dessous une explication des différentes parties à concevoir pour la réalisation de votre diagnostic :

Sous-partie du diagnostic concerné	Nombre de diapositives en version power point	Document en version Word
Description de la situation actuelle	2 ou 3 diapositives maximum	Annexes reprenant la méthodologie pour récolter l'information, son analyse et les sources d'information.
Synthèse du diagnostic	1 diapositive	Pas d'annexe à produire.
Description des outils utilisée pour la réalisation du diagnostic	1 ou deux diapositive(s) pour les deux diagnostics (Externe et interne)	Autant de fiche méthodologique qu'il y a d'outils utilisés.
Choix de la problématique	1 diapositive en lien avec la synthèse du diagnostic	Pas d'annexe à produire.

II. DESCRIPTION DE LA SITUATION ACTUELLE (MATRICE SWOT)

La démarche couramment appelée SWOT correspond à déceler les caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

SWOT signifie : « Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats » soit FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES. C'est un outil de planification stratégique permettant de réaliser le diagnostic externe et interne du projet. C'est un outil pratique pour analyser la situation de l'entreprise et mettre à jour un besoin.

Comme nous l'avons expliqué un peu plus haut, vous pouvez grâce à cette matrice réaliser un diagnostic externe et interne.

Qu'est-ce qu'un diagnostic externe ?

C'est un diagnostic qui permet d'identifier les caractéristiques de tout l'environnement de l'entreprise et d'en faire une analyse : Macro environnement et micro environnement.

Macro environnement : Facteurs généraux qui affectent le microenvironnement : Politiques, économiques, socioculturel, technologiques, écologiques, légal. Elle se nomme également la méthode PESTEL ou PESTE.

Micro environnement : C'est l'ensemble des acteurs proches de l'entreprise qui influent sur sa capacité à approvisionner ses clients à savoir l'entreprise elle-même, les fournisseurs, les intermédiaires de marché, les concurrents, les différents groupes d'influence

Il y a souvent des confusions entre le diagnostic externe et interne. Pour vous en rappeler, sachez que vous ne parlez absolument pas de votre entreprise dans le diagnostic externe, seulement de son environnement du marché.

Par contre dans le diagnostic interne, vous ne donnez que des informations sur l'entreprise.

Vous trouverez sur la page suivante un exemple de diagnostic SWOT à utiliser pour faire ce travail.

OPPORTUNITES	MENACES
<p>Macro :</p> <p>Politique Légal :</p> <p>Economique :</p> <p>Socioculturel :</p> <p>Technologique :</p> <p>Ecologique :</p> <p>Micro :</p> <p>Marché :</p> <p>Offre :</p> <p>Demande :</p>	<p>Macro :</p> <p>Politique Légal:</p> <p>Economique :</p> <p>Socioculturel :</p> <p>Technologique :</p> <p>Ecologique :</p> <p>Micro :</p> <p>Marché :</p> <p>Offre :</p> <p>Demande :</p>

FORCES	FAIBLESSES
Financières Technologiques Humaines : Organisationnelles : Marketing :	Financières : Technologiques : Humaines : Organisationnelles : Marketing :

III. CONTENU DU DIAGNOSTIC EXTERNE

Au niveau du diagnostic externe, vous devez identifier les opportunités et menaces du marché. Pour cela, vous devez vous positionner comme un responsable de l'entreprise et identifier ce qui est positif pour l'entreprise ou non. Voici un descriptif plus précis du diagnostic externe au niveau du macro-environnement :

Politique Légal : L'environnement politique affecte fortement les décisions commerciales : Droit à la concurrence, droit du travail, normes de fabrication, de sécurité, etc...

Economique : Conjoncture économique, accès au crédit, fiscalité, tout ce qui concerne l'économie au niveau national.

Socioculturel : Evolutions des habitudes, des valeurs, des croyances, des opinions, des mœurs...évolution de la population, âge moyen, flux migratoires....

Technologique : Evolution des technologies, de la recherche, nombre de dépôts, de brevets, utilisation de nouvelles machines spécifiques à la profession...

Ecologique : Préservation de l'environnement, coût de l'énergie, nature des matières premières, actions de développement durable...

Ces informations nécessitent une recherche d'informations importantes (Les sources doivent être indiquées) en amont qu'il sera ensuite nécessaire d'analyser et traiter. Lorsque l'analyse au niveau du macro environnement est réalisé, vous devrez affiner votre travail par une analyse du microenvironnement. Vous devez vous centrer sur le marché qui se définit comme le lieu de rencontre entre l'offre et la demande d'un bien ou d'un service dans un environnement donné. Ce lieu peut être géographique. Le marché s'analyse sous deux axes que vous retrouverez dans votre matrice, juste après le macro environnement.

Offre : C'est l'ensemble des entreprises, concurrents, fournisseurs qui proposent des produits ou services identiques ou substituables. Indiquez dans cette sous-partie les principales structures, entreprises qui ont un impact sur votre entreprise.

Demande : Ensemble des clientèles qui cherchent à satisfaire les besoins solvables par une volonté d'achat. Vous indiquerez les principales opportunités et menaces en lien avec les comportements d'achat, leur fonctionnement, la fréquence de fréquentation...

IV. CONTENU DU DIAGNOSTIC INTERNE

Comme pour la partie précédente, le diagnostic interne doit suivre une trame précise. Vous devez mettre en avant les forces et faiblesses de l'entreprise en respectant neuf points qui permettent de bien caractériser l'entreprise. Certains points seront plus détaillés que d'autres en fonction de la structure de l'entreprise.

Financières : Structure financière de l'entreprise, puissance financière, capacité d'autofinancement, partenaires....

Technologiques : Recherche et développement, technologie de production et d'organisation, et/ou de commercialisation, outils technologiques et informatiques concernant l'entreprise uniquement. Indiquez si l'entreprise évolue au niveau de sa technicité.

Humaines : Productivité des collaborateurs, qualification, langues, ambiance, identité, fidélité, compétence des cadres, etc...

Organisationnelles : Capacité de l'entreprise à s'adapter : structure hiérarchique et fonctionnelle, prise de décision, procédures, outils de travail et d'organisation au niveau de l'équipe.

Marketing : Marque, position concurrentielle, image de marque, études réalisées...

Produits et gamme : nouveaux produits lancés, nouveaux marchés obtenus, longueur largeur et profondeur de la gamme, intégration verticale offre, stock, assortiment, services associés...

Politique de prix : types de stratégies (écrémage, alignement, pénétration, différenciée, indifférenciée), Niveau, conditions de paiement, promotion...

Politique de communication : Investissement, stratégie de communication, style et moyens, action commerciale et vente, structure de communication interne...

Politique de distribution : Organisation des ventes, livraison ... Approvisionnement (qualité des fournisseurs, possibilité de substitution), structure des coûts, qualité ...

V. SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC

Cette partie doit mettre en avant quelques idées de projet qui pourraient être réalisées en fonction de la politique de l'entreprise, sa culture et ses valeurs.

Elle consiste à faire une synthèse des principales menaces et faiblesses à supprimer dans l'entreprise et les opportunités et forces à saisir en fonction de la conjoncture. Cette partie ne doit comporter d'informations nouvelles, mais une analyse de ce qui a été récolté dans la matrice SWOT.

VI. DESCRIPTION DES OUTILS UTILISÉS POUR ÉTABLIR LE DIAGNOSTIC

Cette partie va mettre en avant les outils méthodologiques utilisés pour récolter l'information et/ou l'analyser. La liste n'est pas exhaustive, à vous de faire un choix dans l'utilisation d'au moins deux outils.

Outils d'analyse possibles

Ces outils d'analyse permettent de trouver des informations à compléter dans le diagnostic. Ils sont suffisamment utilisés pour le diagnostic interne. Leur utilisation permet de démontrer au jury que vous avez pris la peine d'analyser.

a. Analyse des causes et des conséquences (Diagramme d'HISHIKAWA) :

Diagrammes en arêtes de poisson où les différentes causes d'une erreur ou d'un problème sont représentés d'une manière hiérarchique. Au niveau supérieur, on distingue cinq « domaines standards » de causes. Chacun de ces niveaux est développé jusqu'au niveau des causes élémentaire. Il permet d'identifier les causes mais pas leur enchaînement.

Cette méthode permet d'identifier les différentes causes concernant un effet constaté, afin de trouver des solutions et des actions à mener.

1. En premier lieu il faut identifier l'effet, le décrire, le chiffrer.

2. Puis il faut identifier les causes de cet effet. Pour cela on peut utiliser différentes techniques.
 - Réunion de groupe,
 - Brainstorming,
 - Questionnaires,
 - Méthode QQQQCCP,
 - Etc...

3. Puis il faut classer les causes selon la méthode des 5M :

Main d'œuvre : acteurs, comportements, animateurs...

Milieu : environnement, contraintes, lois, exigences...

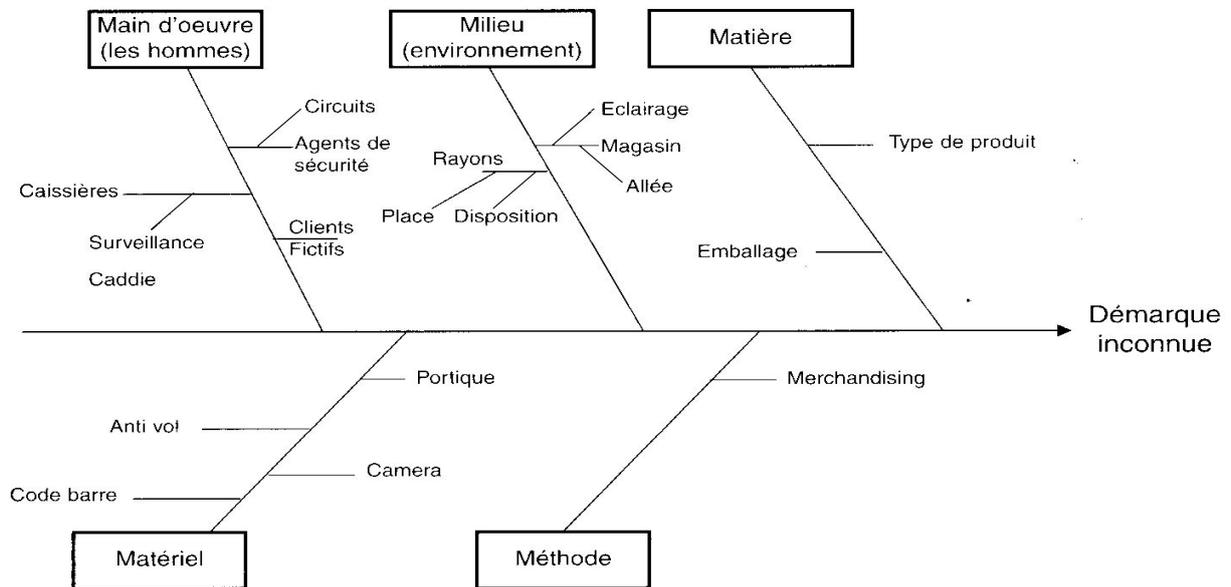
Méthode de travail

Matière : qualité, provenance, stockage, transport...

Matériel : qualité, maintenance...

Sur certaines causes, l'entreprise ne pourra pas agir compte tenu de leur nature (réglementation...) mais sur d'autres elle pourra mettre en place des actions.

Exemple de diagramme :



b. Arbres des causes :

L'arbre des causes est généralement utilisé dans le domaine des risques professionnels. Il peut en fait être utilisé pour étudier a posteriori tout évènement indésirable (défaillance d'un processus, etc...).

Il existe deux types d'analyse des risques:

- La démarche ergonomique (démarche a priori): l'incident n'a pas encore eu lieu : on évalue le rapport entre le travail prescrit et le travail réel afin d'en tirer les conséquences pour améliorer la situation de travail, ou encore dans le cas d'un processus : l'analyse des modes de défaillance de leurs effets et de leur criticité)
- L'arbre des causes (démarche a posteriori) : l'incident a eu lieu et on recherche les causes de cet évènement afin que cela ne puisse plus se reproduire).

Ces deux démarches étant bien évidemment complémentaires. L'arbre des causes est une méthode utilisée dans les entreprises pour déterminer la totalité des causes d'un incident ou d'un résultat, pour

les mettre en parallèle les unes par rapport aux autres et enfin pour trouver des solutions à chacune de ces causes : la suppression d'une des causes entraîne logiquement la suppression d'un incident.

c. Méthode QQOQCP :

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Cette méthode, aussi appelée méthode Quintilien permet de se poser toutes les questions nécessaires pour avoir une réponse précise du problème à poser.

Elle permet aussi d'identifier un problème et mettre en place un plan d'action pertinent, se mettre d'accord sur les priorités, à répartir les responsabilités, établir des délais.

Utilisation de la méthode :

- *Quoi:* de quoi s'agit-il, quel résultat est attendu?
- *Quand:* quand ce résultat doit-il arriver et/ou quand faut-il commencer une tâche pour l'obtenir?
- *Où:* où cela se passe-t-il, dans quel périmètre?
- *Qui:* qui est le responsable pour chaque action?
- *Comment:* quelles actions? Quelles méthodes? Quels outils?
- *Combien:* quel est le coût de chaque action?
- *Pourquoi:* pourquoi est-il nécessaire d'obtenir le résultat attendu?

d. Outils pour recueillir les informations :

Ces cours seront étudiés dans le cours de gestion de projet (Marketing, gestion) afin que vous ayez des outils pour pouvoir analyser les résultats. Chaque outil à une méthode qui lui est propre. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples que vous pourrez utiliser. Bien entendu chaque utilisation devra être justifiée le jour de l'examen.

- Etudes de satisfaction pour repérer les points forts et axes d'amélioration pour répondre aux besoins du client.
- Etudes de concurrence pour identifier ses avantages concurrentiels.
- Etudes de marché pour analyser l'offre et la demande.
- Etude de géomarketing pour identifier le besoin du client dans un secteur.

- Analyse de l'environnement pour repérer les opportunités et menaces du client.
- Analyse statistique des résultats de l'entreprise sur les principaux ratios de gestion, le chiffre d'affaires.
- Outils prévisionnels de gestion pour calculer des ratios et faire des statistiques.
- Observations de l'équipe pour identifier les besoins en management.
- Entretien avec le tuteur, avec l'équipe pour avoir des données qualitatives.
- Enquête terrain pour obtenir de l'information sur le marché.
-

Cette sous-partie peut être expliquée avant le SWOT ou après la problématique.

VII. CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE

Lorsque l'analyse est effectuée, vous amenez la problématique sous forme de questions. Le jury doit avoir compris votre cheminement. La problématique doit être clairement identifiée et en lien avec la synthèse.

QUIZZ

1. Quel outil doit-on utiliser dans la description de la situation actuelle ?

- a. La méthode Quintilien.
- b. Un SWOT.
- c. Un arbre des causes.
- d. Un diagramme d'Ishikawa.

2. Donnez l'intrus qui ne fait pas partie de la méthode des 5 M:

- a. Main d'œuvre.
- b. Méthode.
- c. Matière.
- d. Moyens.

3. C'est un outil qui permet de poser toutes les questions nécessaires pour avoir une réponse possible du problème à poser.

- a. La méthode Quintilien.
- b. Un SWOT.
- c. Un arbre des causes.
- Un diagramme d'Ishikawa.

4. L'offre et la demande fait partie :

- a. Du macro environnement
- b. Du microenvironnement
- c. Du diagnostic interne.
- d. Des outils d'analyse.

5. Qu'est-ce qu'un diagnostic ?

- a. Un cahier des charges sur les besoins de l'entreprise.
- b. Une mise en œuvre de la problématique.
- c. La résolution d'un problème complexe.
- d. Un état des lieux précis à un moment donné.

6. A quoi sert la synthèse du diagnostic ?

- a. Mettre en avant les outils méthodologiques.
- b. Identifier les causes du problème.
- c. Faire une analyse du SWOT.
- d. Se poser les questions nécessaires.

7. Quelle est la partie du diagnostic qui nécessite le plus de recherche d'informations ?

- a. Le macro-environnement
- b. Le microenvironnement
- c. Le diagnostic externe
- d. Le diagnostic interne

8. Qu'est-ce que le macro environnement ?

- a. Des facteurs généraux qui affectent le microenvironnement.
- b. Des acteurs proches de l'entreprise qui influent sur sa capacité à approvisionner ses clients.
- c. La mise en avant des forces et des faiblesses de l'entreprise.
- d. La mise en avant des outils méthodologiques.

9. Que veulent dire les initiales CPPC ?

- a. Conduite et Présentation de Projets Commerciaux.
- b. Conduite et Préparation d'un Projet Commercial.
- c. Conduite de Projet Professionnel Commercial.
- d. Conduite et Participation aux Projets Commerciaux.

10. Quel est l'outil qui permet d'identifier les différentes causes d'une erreur ou d'un problème et représentées d'une manière hiérarchique ?

- a. La méthode Quintilien.
- b. Un SWOT.
- c. Un arbre des causes.
- d. Un diagramme d'Ishikawa.

CORRECTION

Question 1 : a. Un SWOT.

Question 2 : **d. Moyens.**

Question 3 : **a. La méthode Quintilien.**

Question 4 : **b. Du microenvironnement**

Question 5 : **d. Un état des lieux précis à un moment donné.**

Question 6 : **c. Faire une analyse du SWOT.**

Question 7 : **c. Le diagnostic externe**

Question 8 : **a. Des facteurs généraux qui affectent le microenvironnement.**

Question 9 : **a. Conduite et Présentation de Projets Commerciaux.**

Question 10 : **d. Un diagramme d'Ishikawa.**