

GMO III Diagnostic de l'entreprise

Table des matières

Le dossier	2
Vos ressources :	3
Un point de méthode	3
Contenu du dossier	5
Commande et réalisation.	6

Vous trouverez ici

3e document qui présente le second dossier que vous présenterez et soutiendrez en Janvier

- **Objet et objectif du dossier *Diagnostic et stratégie de l'entreprise***
- **Ressources et méthodes**
- **Contenu du dossier**



I. Le dossier Diagnostic et stratégie de l'entreprise d'accueil

La jonction de ce dossier avec le précédent est d'abord chronologique. N'oubliez pas que l'on vous demandera cette étude après que vous eûtes trouvé l'organisation où vous réaliserez votre mission, après aussi que vous y eûtes passé une semaine à tenter de comprendre cette entreprise, son fonctionnement et ses finalités.

Mais elle est évidemment aussi logique : ce dossier est la poursuite; le prolongement, l'aboutissement du précédent. Vous avez désormais un destinataire et une commande. Il s'agira d'appliquer ce que vous avez découvert *de manière générale* à ce destinataire désormais désigné, à ses objectifs dès lors repérés et à la réalisation de sa commande, désormais définie.

2

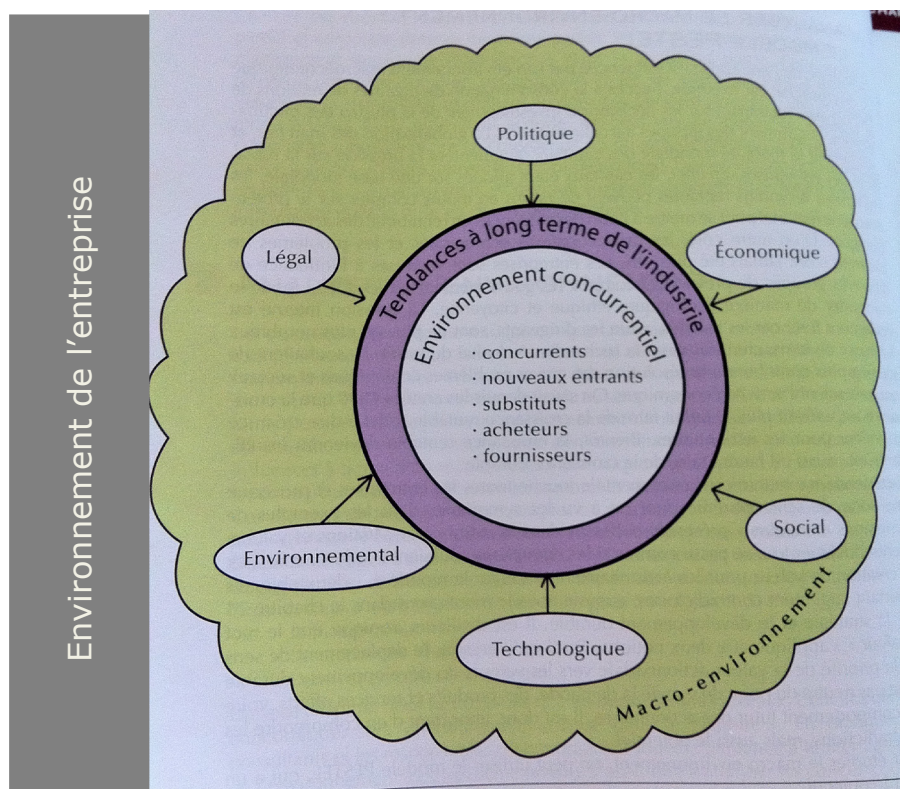
Quatre raisons principales peuvent présider à la formulation d'une commande :

- ou bien il y a un problème dans le système et on vous demande de le résoudre. Ce n'est pas le cas le plus fréquent.
- ou bien le système fonctionne mais il le pourrait mieux avec de nouveaux outils, procédures
- ou bien l'entreprise s'est donné de nouveaux objectifs à quoi l'organisation présente ne répond plus, ou plus assez
- ou bien enfin la réalisation de ces objectifs suppose une étude préalable qui fait précisément l'objet de la commande.

Et, de manière plus globale, les contraintes professionnelles du quotidien auront toujours reporté la réalisation de ce projet faute de temps.

C'est là que vous intervenez, avec à la fois votre regard neuf, venu de l'extérieur, et le temps de le mener à bien.

En tout état de cause, parce que vous savez qu'une entreprise est un système à l'intérieur d'un système plus vaste





encore, vous devrez essayer de **comprendre la logique qui préside à la commande**. Tenter de comprendre notamment si elle résulte de seules contraintes internes, ou de facteurs externes ... ou des deux à la fois.

Ce que nous vous demandons ainsi, c'est de comprendre l'*environnement*, le contexte de la commande.

1. Vos ressources :

Elles sont de quatre ordre :

- *vos connaissances* d'abord, que vous ne devez pas négliger dont, notamment, les cours de Stratégie mais aussi ceux d'économie d'entreprise
- la connaissance que vous aurez rassemblée du secteur : insuffisante, elle vous pénalisera ; rigoureuse elle vous sera un appui déterminant
- *les entretiens* que vous aurez avec le maître de stage ou tout autre collaborateur de l'organisation
- *vos propres observations* durant cette semaine où vous devrez être à l'affût et curieux de tout.

3

2. Un point de méthode

Au risque de se répéter, **pas de rigueur sans preuve ni argumentation**. Donc sans un solide dossier de documentation. La solidité de votre analyse de secteur sera donc déterminante. Ainsi que vos capacités d'observation.

Mais, par ailleurs, vous devrez ne jamais oublier qu'il n'est jamais de regard neuf, neutre sur quoi que ce soit. Vos observations sont toujours déjà régies par votre propre système de pensée, vos éventuels préjugés, vos connaissances antérieures mais aussi vos hypothèses.

Vous bénéficiez, certes, de l'appui de votre extériorité à l'organisation, mais ceci ne sera pas suffisant. Vous devrez donc, juchés sur le promontoire de vos connaissances, être capables néanmoins d'un regard neuf. Pour ceci quelques conseils et un rappel :

Tout dépendra de la documentation que vous aurez réussi à rassembler. Or ici, il ne s'agira pas seulement de documentation morte, déjà existante, comme pour l'analyse de secteur, qu'il vous aura suffi de coordonner, mais d'informations vives que vous allez devoir créer vous-mêmes.

- *observez tout*, même si sur le moment cela ne vous semble pas important.
- *Notez tout* – votre cahier-journal est fait pour cela ; n'hésitez pas, sous réserve d'en avoir obtenu l'autorisation, à photographier les locaux, les postes de travail etc.

Projet BMO



- *préparez soigneusement les entretiens* que vous aurez avec les uns et les autres ¹ et, notamment, prenez des notes sur tout ce qui se dira lors de ces entretiens
- *posez à plat vos hypothèses* : en arrivant dans la structure en décembre, vous aurez déjà une idée, partielle, partielle peut-être, de ce qui motive la commande et, souvent, déjà une idée toute faite, souvent suggérée par le maître de stage, de la manière dont vous l'honorerez. Mais une hypothèse n'est jamais qu'une hypothèse et, même bonne, elle peut toujours en cacher une autre, bien meilleure. Gardez l'esprit ouvert.
- *ayez le sens de la problématique* et n'oubliez jamais que l'organisation que vous aurez en face de vous, si elle peut être perçue comme une contrainte voire un problème au point de vous demander de l'améliorer, n'existe que parce que, à un moment donné, quand elle fut conçue et mise en oeuvre, elle a été pensée comme une solution. ²

4



1 le séminaire Seltra en décembre servira notamment à cela.

2 voir rappel méthodologique



II. Contenu du dossier Diagnostic et stratégie de l'entreprise d'accueil

Vous allez mobiliser le même type de démarches que pour l'analyse de secteur sauf à considérer que l'on se trouve ici au plus près de l'entreprise et que l'analyse doit être utile à la réalisation de votre mission, utile au destinataire, aussi.

Il s'agira de brosser un tableau aussi précis de l'entreprise en relation avec son environnement immédiat.

On se place ici du point de vue micro et non plus macro-économique.

Vous mettrez ainsi en avant

- Les *facteurs clés de l'identité* de l'entreprise :

- sa culture
- son histoire
- son nom
- sa taille

5

- *Une représentation systémique* de l'entreprise qui mette en avant ses finalités - que vous avez tendance à négliger.³

- *Son organisation interne*

Vous mènerez cette analyse de la même manière que celle menée dans les études de cas du dossier *Analyse de secteur* sauf qu'il s'agira ici d'une analyse *in situ*, normalement plus précise.

En tout état de cause devront apparaître les facteurs de succès - ou d'échec - de l'entreprise ; son ajustement cohérent, ou non, aux contraintes du marché, les raisons, internes et/ou externes qui justifient la stratégie de l'entreprise ; ce qui motive la commande, replacée dans son contexte précis.

Ce dossier est donc l'analyse de l'environnement de la commande : plus vous vous approcherez d'elle et plus il vous faudra être précis. L'ensemble du dossier doit relever d'une démarche du type : vu ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle fait et ce qu'elle veut, il est logique qu'elle ait tel besoin ou tel projet - qui fait précisément l'objet de la commande.

3 Rappelons que quand on aura écrit que l'entreprise cherche à dégager du profit on n'a rien dit - ou rien qui ne relève du truisme. Toute la question est de savoir comment elle veut le faire : sa politique de prix, de produit, la clientèle qu'elle vise ; sa stratégie commerciale etc.

Projet BMO



En conséquence, **sans que ceci soit nécessairement une indication de plan, en tout cas pas une indication rigide**, votre dossier comportera

- un premier temps qui sera de l'ordre du constat, de l'état des lieux ; de l'analyse de l'existant. Servez-vous à cette occasion de ce que vous aurez observé durant votre semaine de présence en décembre ; appuyez-vous sur les entretiens que vous avez eus et l'analyse que vous en avez faite mais, surtout, ne négligez aucun aspect, ni l'organisation, ni les ressources humaines, ni la communication que l'entreprise déploie
- un second temps qui sera l'analyse et l'explication de cette commande en fonction, de cet état des lieux. Cette commande vous devrez la comprendre à partir des problèmes ou des projets de l'organisation. Ce qui signifie que vous devrez avoir analysés les premiers s'il y en a ; les seconds à partir de la formulation qui vous en a été proposée.

6

A la lecture de ce dossier, l'on devra tout savoir sur le *pour qui* et le *pourquoi* de la commande qui vous a été passée. Les autres dossiers se chargeant du comment !

Attention ! rien n'est plus important que ceci :

III. Ne confondez pas commande et réalisation.

Si votre maître de stage vous demande une base de données, cela ne veut rien dire. Encore faut-il savoir de quoi ; sur quoi ; et, surtout pourquoi !

Ne vous laissez pas enfermer dans une demande trop précise : vous devez au préalable comprendre les attentes et les besoins, sinon vous ne ferez rien qui vaille. Si effectivement une base de données est le bon outil, pourquoi pas ; mais il y a peut-être moyen de réaliser les mêmes objectifs, de satisfaire le même besoin avec d'autres outils éventuellement plus simples et plus aisés d'utilisation.

Votre travail dans la seconde phase - qui ira de janvier à Mars et sera ponctuée par un certain nombre de vendredis dans l'organisation - a précisément pour objet d'étudier, de proposer et de négocier avec le demandeur, la réalisation la plus adéquate à ses besoins. Il y aura sans doute de nombreux allers et retours durant cette phase mais ce sont eux qui sont féconds. Mais pour que vous, puissiez parvenir au meilleur travail possible, encore faut-il que vous gardiez l'esprit ouvert et ne vous enfermiez pas dans des réponses toutes faites. ⁴



⁴ Ce qui fera l'objet du document suivant : Rappel méthodologique

