



Le projet

Les outils et méthodes de diagnostic

CAFERUIS Méthodologie de projet

D. BENAZET - CAFERUIS IRTS
Nouvelle Aquitaine

Outils pour un diagnostic

1. LE SWOT OU MOFF

Signification de l'abréviation

- SWOT

- S Strengths
- W Weaknesses
- O Opportunities
- T Threats

Autre abréviation

- MOFF ou FFOM
 - M Menaces
 - O Opportunités
 - F Forces
 - F Faiblesses

Bref historique

- Début de la réflexion stratégique : 1965, Havard Business School (LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS, GUTH)
- L'objectif était de comprendre pourquoi les planifications d'entreprise échouent.
- Cette méthode d'analyse est devenue aujourd'hui, un outil universel d'aide à la décision.

Intérêt de l'analyse SWOT

- Permet d'évaluer une situation afin de prendre les bonnes décisions pour l'améliorer.
- Fournit des alternatives stratégiques.
- Organise et synthétise l'information afin de simplifier la compréhension d'une situation.
- Elle nécessite une compréhension objective et complète de la situation et de son environnement pour être efficace.

Intérêt de l'analyse SWOT

- Permet de filtrer le large nombre d'informations (qualitative et quantitative).
- Elle s'appuie sur l'intervention de nombreux acteurs et de son environnement.
- Pour être performante, elle doit s'appuyer sur du réel.

Rappel : les 5 fonctions dans une organisation

- **Production** : on analyse l'outil de production (les prestations)
- **RH** : observer, caractéristiques, diplômes, formation, âge etc. ; absentéisme, turn-over, communication interne
- **Finances, comptabilité** : modes de financements, marges, coûts, déficit...
- **Communication externe/ Marketing** : mécénat, publicité, relations publiques, sponsoring...
- **Organisation** (fonction transversale), audit, système qualité

On peut utiliser le SWOT pour :

- l'analyse de la gestion d'une organisation, (par exemple : le management des hommes est-il optimum dans ma structure?),
- l'analyse de sa stratégie (par exemple : dois-je m'agrandir ? Dois-je améliorer mon image de marque ? Dois-je m'associer à une autre structure ?),
- **l'analyse de la faisabilité d'un projet** (par exemple : mettre en place un projet qualité ?)

Rappel

- L'analyse FFOM est une technique qui permet de déceler les forces, faiblesses, opportunités, menaces d'un projet (ou d'une organisation) dans lequel les facteurs internes et externes sont pris en compte. La technique FFOM peut être appliquée aux domaines fonctionnels d'une entreprise, **aux projets**, aux produits et aux services.

L'utilisation de l'analyse SWOT

- Le principe de la méthode consiste à découper l'information en facteurs internes et externes, puis en facteurs positifs et négatifs.
- Une analyse SWOT/MOFF consiste à effectuer deux diagnostics : FORCES - FAIBLESSES / OPPORTUNITÉS- MENACES

L'utilisation de l'analyse SWOT

- 1. un **diagnostic externe**, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Il peut s'agir par exemple de l'entrée de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc.
- 2. un **diagnostic interne**, qui identifie les forces et les faiblesses de la structure. Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernance d'entreprise, etc.

- Afin d'obtenir une vue synthétique de la situation étudiée, l'analyse SWOT se représente par une matrice découpée en quadrants :

		Positif	Négatif
Interne	Liste des FORCES		Liste de FAIBLESSES
Externe	Liste des OPPORTUNITÉS		Liste des MENACES

- Une fois cette matrice remplie, l'analyse offre 4 directions possibles.
- Ces différentes alternatives stratégiques sont liées à la relation existant entre les facteurs internes et les facteurs externes.

4 alternatives stratégiques potentielles

	<u>FORCES</u>	<u>FAIBLESSES</u>
<u>OPPORT.</u>	Stratégie Forces-Opportunités	Stratégie Faiblesses-Opportunités
<u>MENACES</u>	Stratégie Forces-Menaces	Stratégie Faiblesses-Menaces

Stratégie Forces-Opportunités

- Elle consiste à exploiter les forces internes pour poursuivre les opportunités de l'environnement. C'est la situation idéale où les forces vont dans la même direction que les opportunités

Stratégie Faiblesses-Opportunités

- Consiste à améliorer les faiblesses internes afin de pouvoir exploiter les opportunités de l'environnement.
- Stratégie d'ajustement

Stratégie Forces-Menaces

- Consiste à utiliser les forces internes pour se protéger des menaces de l'environnement.

OU

- Convertir les menaces en opportunités en investissant les ressources nécessaires.

Stratégie Faiblesses-Menaces

- Consiste à minimiser les faiblesses pour la rendre moins vulnérables aux menaces extérieures.
- Stratégie de repositionnement ou de diversification (survie).

ORIGINE INTERNE	FORCES	FAIBLESSES
	OPPORTUNITÉS	MENACES
ORIGINE EXTERNE	<ul style="list-style-type: none"> Vision stratégique à court-moyen-long terme Encadrement dynamique Des projets en attente, en cours et réussis Démarche qualité Reconnaissance des financeurs 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de stratégie claire et définie Stratégie non participative Turn-over important Communication/information interne inexistante

Construction de l'analyse SWOT (5 étapes)

Étape 1

Définition de l'objectif

- Définir précisément et simplement quelle est l'organisation ou le projet concerné par l'analyse.

Étape 2

Choix des acteurs à impliquer

- Les acteurs doivent être choisis dans les différents services/unités.
- Il doivent aussi être choisis à l'extérieur : fournisseurs, partenaires, bénéficiaires...

Étape 3

Inventaire des forces, faiblesses, opportunités et menaces

- L'objectif est de lister l'ensemble des éléments à étudier.
- Une liste formée d'éléments :
 - Quantitatifs et objectifs
 - Qualitatifs et subjectifs

L 'analyse de l 'environnement interne (forces/faiblesse)

- 1- MAIN D'ŒUVRE : variables relatives au personnel (qualités, qualification, ancienneté, compétences, dynamisme, motivation...)
- 2- METHODES : connaissances techniques et pratiques du matériel, surveillance et contrôle, suivi des procédures et des protocoles, des techniques spécifiques ...

L 'analyse de l 'environnement interne (forces/faiblesse)

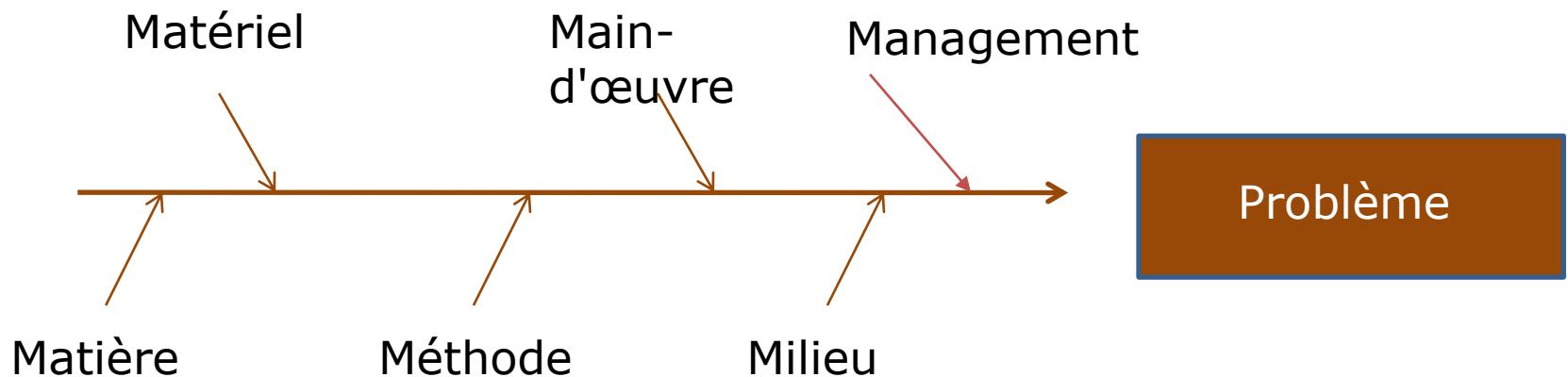
- 3- MATERIEL : qualité et technicité du matériel, âge du matériel, fonctionnalités, performances, fiabilité, la vérification du matériel, de son entretien, de sa propreté...
- 4- MATIERES : la qualité des repas, des médicaments, des produits utilisés, de la literie, des produits de lavage et d'entretien des sols, des désinfectants...

L 'analyse de l 'environnement interne (forces/faiblesse)

- 5- MILIEU : qualité de l'air, de l'ambiance, de la communication, de la perception du public, de la qualité des locaux, la qualité de l'eau ...
- 6- MANAGEMENT : le commandement, la chaîne des consignes, les procédures, la connaissances des tâches à accomplir, la formation, la négociation, les relations entre les membres de l'équipe...

Diagramme causes-effets ou 5 M

Arborescence visualisant le problème et ses causes potentielles selon les 5M



L 'analyse de l 'environnement (menaces/opportunités)

4. **La technologie** : les avancées et innovations technologiques qui viennent fragiliser le leadership technique des acteurs en présence.
5. **L'écologie** : les règlementations et contraintes écologiques, les nouvelles normes édictées par les positions prises en matière de développement durable.
6. **La législation** : évolution du cadre règlementaire et législatif (droit du travail, droit du commerce...). Avec des impacts de tout ordre pouvant créer des charges supplémentaires, des lourdeurs administratives, des accès restreints à certains marchés

Étape 4

Sélection des facteurs clés et construction de la matrice SWOT

- Cette étape consiste à trier par ordre d'importance les différents éléments listés durant l'étape 3 puis à sélectionner parmi eux que les éléments principaux.

La pondération

- 0 = sans effet sur le projet, force neutre
- 1 = effet sur le projet - très faible sur le projet
- 2 = effet sur le projet - importance relative
- 3 = effet sur le projet - positif importance à prendre en compte
- 4 = effet sur le projet - important à prendre en compte obligatoirement
- 5 = effet sur le projet - très important à prendre absolument en compte

Étape 5

Plan d'actions

- Étape très importante car **une analyse SWOT ne sert à rien si elle ne se transforme pas en plan d'actions et en résultats concrets.**

Avantages

1. Profiter des opportunités.
2. Aide à amoindrir ou à effacer les menaces.
3. Connaissance approfondie de l'organisation d'appartenance.
4. Être préparé à d'éventuels changements ou tendances.

Inconvénients

1. Besoin d'un travail continu de veille et d'analyse.
2. Long et coûteux à implanter.
3. On doit avoir une bonne connaissance de l'organisation du travail et /ou du projet.

Modèle Michel MARCHESNAY

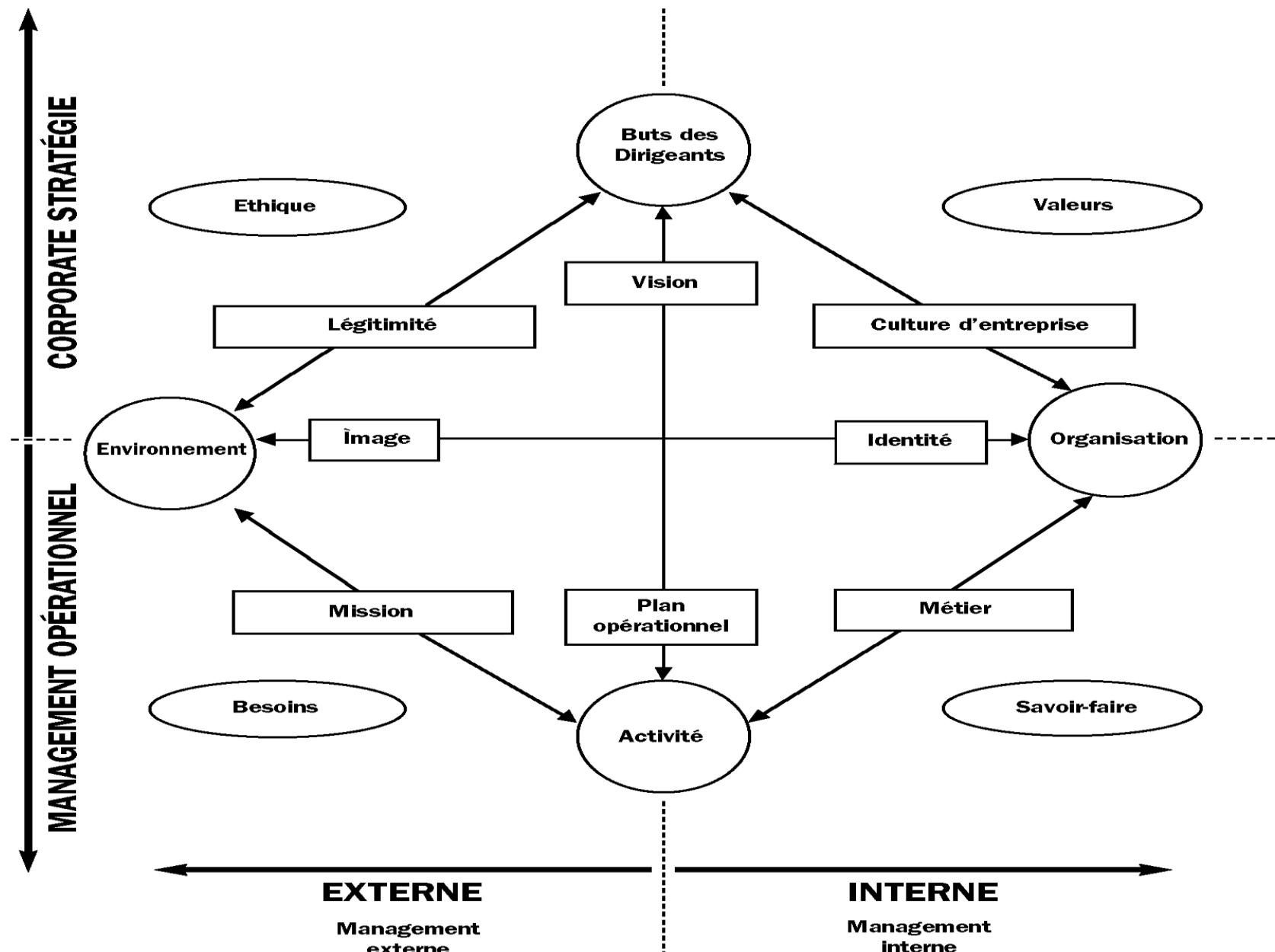
2. GRILLE D'ANALYSE STRATÉGIQUE

La grille de Michel MARCHESNAY

Elle permet de réaliser une analyse stratégique de l'entreprise à partir des quatre piliers :

- 1. Buts**
- 2. Organisation**
- 3. Activités**
- 4. Environnement.**

Cette grille permet d'interroger la vision des dirigeants et la façon dont cette vision se traduit en plan opérationnel. Cette vision s'exprime à travers des valeurs annoncées, une culture d'entreprise et une organisation du travail s'appuyant sur le savoir-faire, des métiers (identité de l'entreprise) qui permettent de proposer des activités, des prestations en cohérence avec les besoins des clients répondant ainsi aux missions et demandes sociales d'un environnement qui garantissent sa légitimité.



La grille de MARCHESNAY

- Le schéma distingue 2 niveaux :
- **Le niveau *corporate*** qui repose sur 4 relations majeures entre les piliers : la vision, la légitimité, la culture et le couple-image identité
- **Le niveau *business strategy*** qui repose sur le couple métier-mission, la relation buts-activités.

Les points à examiner

Dans la partie analyse, il faut reprendre les points suivants qui permettront d'avoir une vision synthétique de la structure :

1. Les buts : quels sont les objectifs stratégiques des dirigeants ?
2. Les prestations/activités : quelles sont les activités proposées ?
3. L'organisation : quelle est l'organisation du travail mise en œuvre pour opérationnaliser les objectifs stratégiques ?
4. L'environnement : comment l'établissement s'inscrit-il dans son environnement ? Quels partenariats, comment sont prises en compte les réglementations, les politiques publiques ? Les besoins du territoire ?
5. La vision : quelle vision les dirigeants ont-ils à court, moyen et long terme de leurs actions et de leur impact ?

Les points à examiner

6. Le projet personnalisé : l'accompagnement de la personne est-il réalisé à partir d'un projet personnalisé co-construit avec la personne et / ou s'il y a lieu son représentant légal ?
7. La culture de l'entreprise
8. Son identité
9. Les métiers
10. La légitimité
11. Son image
12. Ses missions

Exemple d'utilisation du SWOT et de la grille d'analyse stratégique

Pôles stratégiques	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Buts des dirigeants				
L'organisation				
L'activité				
L'environnement				