

CHAPITRE 2: DEFINITION DE LA GESTION DES PME

Avant de se lancer dans le monde du professionnalisme de gestion d'entreprise, il faut savoir certains points importants pour ne pas se perdre dans le chemin à parcourir. Le mot gestion, terme très connu et doit être souple pour bien prendre en main la situation de l'entreprise. Et nous allons savoir c'est que la gestion dans ce deuxième chapitre.

La gestion peut se définir comme la science des choix, les décisions prises à tous les niveaux de l'organisation au sein de toutes les fonctions constituent la gestion même de l'organisation.

Le mot d'origine du terme gestion: GERER, c'est optimiser, atteindre les objectifs en optimisant les moyens. « Gérer » c'est faire fonctionner l'organisation dans le cadre des objectifs définis. La gestion renvoie à la notion d'utilisation efficace des moyens qu'ils soient matériels ou humains ou financier.

Section 1 : Les caractéristiques de la gestion

Dans l'ensemble la gestion intègre la finance, l'organisation de la gestion des ressources humaines (GRH), le marketing, le service technique, etc. La gestion est une science hybride rassemblant une formalisation théorique et pratique opérationnelle pour piloter une entreprise ou une organisation, c'est donc simultanément une science de l'action.

Il faut tenir compte également de la structure d'organisation, de la stratégie, par la mise en place de centre de décision, des outils d'aide à la décision, commerciales, financières, gestion des ressources humaines et de gestion de production.

La gestion englobe toutes les dimensions de l'entreprise tant stratégique qu'opérationnelle. Il est aussi nécessaire d'associer 02 (deux) axes pour définir la gestion dont la gestion stratégique et la gestion opérationnelle.

1.1. La gestion stratégique

Elle concerne la gestion du marché par une stratégie. C'est une vision externe de la gestion (diagnostic, analyse, contrôle, orientation de mise en œuvre) compte tenu de l'évolution de l'environnement. La gestion stratégique concerne aussi l'aptitude stratégique d'une organisation à entretenir une relation pertinente et durable avec son marché (soit la formulation par les gestionnaires d'une vision dite externe).

1.2. La gestion opérationnelle

Il s'agit d'une gestion des processus à l'organisation. C'est une vision plutôt interne, centrée sur l'organisation (répartition des tâches, coordination des activités, gestion de la structure, système de décision, système d'information, système d'animation des hommes).

La gestion opérationnelle concerne le savoir-faire à organiser les ressources nécessaires au maintien et au développement de l'organisation (soit l'élaboration par ces mêmes gestionnaires d'une vision dite plus "interne») ciblée par l'organisation.

Section 2 : Les petites et moyennes entreprises (PME)

Les PME ont des besoins de gestion qui peuvent être aussi sophistiqués que les grandes entreprises mais avec des ressources humaines et financières .Cela requiert des solutions parfaitement dimensionnées et le plus rapidement opérationnelles possible.

2.1. Les caractéristiques des PME

Comme toute entreprise les PME ont des auteurs principaux que nous appelons entrepreneurs qui jouent un rôle très important dans le développement du fonctionnement de leur entreprise.

2.1.1. L'entrepreneur

L'entrepreneur est avant tout un individu qui anticipe un besoin, assemble et organise les outils et les compétences nécessaires pour satisfaire ce besoin. Ce faisant, il prend le risque dans la mesure où ce besoin ne se matérialise pas ou bien les moyens en place pour le satisfaire paraissent inadéquats.

Le terme "entrepreneur" fait appel à des notions de création et d'innovation et se distingue donc de celui du chef d'entreprise. Pourtant, ces deux termes bien que relevant des réalités différentes, peuvent caractériser souvent une même personne. Un entrepreneur désigne un chef d'entreprise qui pilote lui-même son projet et un chef d'entreprise peut être qualifié d'"entrepreneur" de par les objectifs intrinsèques de sa fonction.

2.1.2. Classification selon le secteur d'activité

Selon COLIN KLARK il existe 03 (trois) secteurs d'activités, le secteur primaire qui concerne les activités principales orientées vers l'exploitation des ressources naturelles, le secteur secondaire qui s'oriente vers la transformation des matières premières en produits finis ou semi-finis et englobe les entreprises industrielles, bâtiment et travaux publics, le secteur tertiaire qui regroupe les entreprises commerciales, regroupe les banques, les prestataires de service.

Par-delà cette classification, il y a un secteur quaternaire (recherche, développement et information), mais parfois on appelle ce secteur informel car le souvent il ne suit pas la norme imposée.

2.1.3. Classification par taille et Impact économique

Selon la COMMISSION EUROPEENNE dans sa recommandation 2003/361/CE du mai 2003, les entreprises sont classées, en très petite entreprise (TPE) composée 10 salariés,

en petite entreprise(PE) compté de 10 à 49 salariés, en moyenne entreprise (ME) avec 50 à 249 salariés, en grande entreprise (GE) avec 250 salariés et plus, en groupe d'entreprises ce qui comporte une société mère et des filiales

2.1.4. Autre classification transversale

Une autre forme de classement distingue trois entreprises dans tous grands types d'entreprises existant dans tous les pays dont les entreprises privées à but lucratif (ex : TPE, PME, Grand Groupes), les entreprises privées à but non lucratif (relevant de l'économie sociale) et les entreprises publiques.

Section 3 : Finalités

La fonction principale d'une entreprise varie selon sa catégorie ou même selon les différents points de vue à l'intérieur d'une même entreprise (par exemple, point de vue de l'actionnaire, de l'employé du syndicat, de la direction...).

Les finalités consistent premièrement à gagner de l'argent, c'est-à-dire extraire de bénéfices financiers en « récoltant plus d'argent que d'argent investi », notamment pour attirer les investisseurs institutionnels et les petits actionnaires. Deuxièmement elles consistent aussi à produire un excédent de trésorerie qui sera investi avec un plus grand profit dans le développement des activités ou une autre entreprise (dans le cadre d'un « groupe »). Et en fin, elles consistent à maximiser, le statut, l'utilité sociale (améliorer la situation de la société) ou le profit (différence entre le prix de vente et le coût des ressources consommées).

3.1. Recherche des bénéfices

Parmi les principaux objectifs pour une entreprise figure la recherche du bénéfice qui occupe une place importante. Le bénéfice d'une entreprise (différent du profit) sert avant tout à rémunérer le capital investi. Les entreprises peuvent prendre plusieurs formes juridiques correspondant à des caractéristiques différentes de l'apporteur de capital : les entreprises individuelles, les sociétés de personnes, les sociétés de capitaux. Ce sont les grandes entreprises qui sont en général des sociétés de capitaux.

Dans le cas des sociétés de capitaux si un investisseur (une des personnes qui financent l'entreprise) décide de le placer dans une entreprise plutôt que de le conserver, c'est qu'il souhaite que l'argent ainsi placé dans l'entreprise lui rapporte plus. Si une entreprise ne génère pas un profit suffisant redistribué sous forme de dividendes, sa réputation ternit et elle n'attire plus les investisseurs. Sa capacité de développement (en générale consommatrice de capitaux pour par exemple ouvrir des filiales à l'étranger ou démarrer de nouveaux programmes d'innovation) voir sa survie s'en trouvent alors obérées et voir

peuvent être remises en cause.

Dans La section suivante, nous allons voir l'approche par rapport à l'établissement KEMBA. En réalité la gestion du monde de restauration n'est pas différent de ce des entreprises de production ou de la commercialisation donc l'Ets KEMBA dans son organisation utilise les méthodes de pilotage des PME.

Section 4 : Approche de l'établissement KEMBA à la gestion des PME

Vu le champ d'application de travail et les cadres de plan d'action qui régissent la gestion des PME et malgré leurs différentes formes, elles doivent respecter les procédures de la gestion d'entreprise. L'Ets KEMBA, étant une société de restauration, adopte la stratégie des PME par la mise en place de la gestion de compte, la gestion de ressources humaines et la gestion de stock pour le bien fonctionnement de l'entreprise.

Par ailleurs l'Ets KEMBA appartient au secteur tertiaire, c'est une entreprise purement commerciale car, elle effectue un acte de revente.

4.1. Moyens humains

Le moyen humain est important dans la gestion d'une entreprise donc il faut le mettre en valeur. L'objectif est de mettre l'accent sur la rationalisation du potentiel humain de l'entreprise en créant et entretenant un climat favorable au service de l'homme pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

4.1.1. La gestion du personnel

L'emploi dans une entreprise se gère qualitativement pour optimiser les ressources entre l'idéal du plein -emploi et le sous- emploi. La qualité peut être une alternative à la quantité avec les compétences du personnel. Le service de ressources humaines traite les mouvements de personnel comme les heures de travail, heures d'absences, des congés, les indemnités de caisse, indemnité de risque, prime de relevé. L'établissement KEMBA ne possède pas une Direction de Ressources Humaines ou DRH, c'est le chef de personnel lui-même qui se charge de la gestion des personnels ainsi que des règles qui les régissent . Cependant c'est le PDG qui détermine avec le bureau d'administration les salaires.

4.1.1.1. Le recrutement

Le recrutement concerne l'embauchage de nouveau personnel chez l'Ets KEMBA en cas de l'insuffisance du nombre des employés ou en cas d'ouverture de nouveau poste de travail dans l'entreprise. C'est le chef personnel qui incombe cette responsabilité. Le recrutement est très important pour l'Ets KEMBA et on test chaque candidat venu à l'entretien d'embauche.

4.1.1.2. La carrière

La carrière est constituée par la succession des affectations à des postes de travail. Le plan de carrière traduit la politique de promotion interne de l'entreprise. L'avancement dans ce plan dépend de l'évaluation de l'employé qui permet d'analyser ses compétences et ses performances dans les domaines physique, intellectuel, relationnel et personnel. Dans le cas de l'établissement KEMBA, tout employé a droit d'affectation de poste selon la motivation et compétence et ancienneté des salariés. Après les informations recueillies durant notre stage, le chef personnel de l'établissement KEMBA à l'heure actuelle était l'ancien superviseur de l'établissement.

4.2. Approche de la gestion comptable

Le comptable de l'Ets KEMBA établit le journal de vente, le journal des opérations diverses, le journal écriture interne ou régularisation des écritures internes, le grand livre, le journal auxiliaire des opérations diverses, le journal auxiliaire des trésoreries, journal analytique, le compte détaillé et justification du compte.

Comme toute entreprise, chaque année l'établissement KEMBA établit son compte de résultat.

Le service comptable a comme attribution de :

- Veiller à la fiabilité et la sincérité des enregistrements des opérations comptables et financières de l'entreprise
- Assurer la gestion comptable et financière de l'Ets KEMBA
- Assurer la gestion et la comptabilisation de tous les mouvements de trésorerie au sein de l'entreprise et les régularisations des anomalies.

En guise de conclusion de ce deuxième chapitre nous pouvons dire que le domaine de la gestion des PME nécessite un champ d'application bien défini et bien déterminé et qu'il y a certains domaines de définition à respecter entre autre le fonctionnement de l'entreprise. Nous constatons aussi que la gestion des petites et petites entreprises nécessite les grands points suivant dont le management, la gestion des ressources humaines, le marketing, le service technique, la gestion financière et la gestion commerciale.

Ainsi la gestion consiste à étudier la manière dont nous allons diriger une entreprise quelle que soit la taille pour pouvoir obtenir en retour du profit, mais qui n'est pas forcément le même sens pour toute entreprise. Certaines entreprises ne veulent rien en échange de ses actes. Cela explique que toute société n'a pas les mêmes objectifs ou de point de vue. En réalité le profit sert d'une part le bénéfice net de l'entreprise et d'autre part la rémunération des salariés.

CHAPITRE 3: CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

La méthodologie est l'étude des méthodes utilisées pour entreprendre une étude, une recherche, un travail, ou une activité. La méthodologie retient plusieurs outils dont la recherche qui est question ici. Elle peut aussi se définir comme un ensemble d'opérations et des techniques utilisées pour acquérir de nouvelles connaissances.

Dans nos sociétés contemporaines, la communication est une donnée essentielle pour un développement durable. En effet dans cette approche méthodologique, la recherche d'information est le principal sujet. Quelle est la démarche à suivre pour obtenir de résultats rentables et comment traiter ces données?

Section 1 : La valorisation de l'information commerciale dans les PME

L'importance de l'information ou renseignement dans les affaires n'est plus à démontrer aujourd'hui. Elle est au cours de vie économique et semble perçue par la plupart des observateurs comme un défi à relever à l'entrée du XXI^{ème} siècle. Conscientes de ces réalités, les entreprises ont ressenti la nécessité de mettre en pied et de développer les systèmes d'information dont la nature de celle-ci est plurielle. Dès lors qu'elle soit externe ou interne par rapport à l'organisation, ou plutôt traduise un aspect fonctionnel, c'est dans un tel contexte qu'il convient de parler d'information commerciale.

Cette information a principalement pour but de permettre la réalisation des objectifs commerciaux. Elle conditionne à cet effet les qualités des décisions à prendre dans le tactique marketing, voire la survie de l'entreprise, ses chances de succès.

1.1. Mise en évidence des articulations des informations commerciales et la démarche de la valorisation

Il s'agit ici beaucoup plus de tentative de regroupement des informations commerciales utiles aux PME, compte tenu de l'absence d'un cadre de référence précis. En effet si les travaux antérieurs ont été particulièrement productifs en ce qui concerne l'étude de la décision, c'est grâce à des systèmes d'information, perçus tantôt sur le plan stratégique, tantôt sur le plan managérial. La recherche, s'est peu intéressée aux aspects nécessaires à la décision commerciale dont l'horizon est généralement le court terme. Il demeure certes vrai que les implications à moyen et à long terme sont le résultat d'une succession d'événements isolés qui donnent une place de choix aux aspects épisodiques. Il a d'abord fallu revoir la littérature existante sur l'information et la décision afin d'en extraire quelques grandes orientations qui par la suite ont permis de bâtir le champ de la recherche, lequel pour finir a exigé la construction d'un cadre méthodologique.

1.2. Revue de la littérature de restaurant

Le mot restaurant provient du verbe restaurer qui signifie au XII^e siècle « remettre en état », « remettre debout ». Dès le début du XVI^e siècle, le terme de « restaurant », revêt une acception alimentaire pour désigner un « aliment reconstituant ». Au milieu du XVII^e siècle le terme désigne plus spécifiquement un « bouillon reconstituant fait de jus de viande concentré » puis, à partir du milieu du XVIII^e siècle, le lieu qui en assure la vente. En 1782, Antoine Beauvillier, cuisinier du prince de Condé et officier de bouche du comte de Provence, reprend la formule de Boulanger et ouvre, dans un cadre raffiné, la « Grande Taverne de Londres », au 26 rue de Richelieu à Paris. Il propose aux clients de manger comme à Versailles. Le service des vins est fait en bouteille, comme à Londres, à la mode à cette époque. C'est là le premier véritable grand restaurant de Paris, qui restera pendant plus de vingt ans sans rival.

Mais c'est à partir de la Révolution française que le phénomène prend de l'ampleur. En effet, d'une part, la fuite des nobles laisse leur personnel de service, dont leurs cuisiniers, sans emploi et, d'autre part, de nombreux provinciaux arrivent à Paris où ils ne comptent pas de famille qui puisse les nourrir. Dès lors de plus en plus de cuisiniers, formés à la préparation de cuisine de qualité, vont devenir restaurateurs, et l'on compte dès 1789 à Paris une centaine de restaurants fréquentés par la bonne société, regroupés autour du Palais-Royal. Trente ans après la Révolution, on dénombre 3000 restaurants. Les restaurants se sont rapidement multipliés à travers le monde, le premier restaurant ouvrant aux États-Unis dès 1794, à Boston. Le type de service restera longtemps fondé sur le principe du « service à la française » où les plats étaient posés à table, les convives se servant eux-mêmes. La forme actuelle de service, où le convive reçoit un repas dressé sur assiette, appelé « service à la russe », fut introduite en France par le prince russe Kourakine dans les années 1810 d'où il se répandit progressivement.

1.2.1. Spécificités de restaurants

- ✚ Gastronomique : un restaurant dit « gastronomique » propose en général des menus variant selon la complexité et ou la valeur des plats proposés. Ce genre de restaurant propose en général un menu avec viande et poisson.
- ✚ Brasserie et bistro : établissement où sont servis à toute heure de la journée en principe le plus grand choix de boissons chaudes et fraîches. On peut n'y trouver un choix plus ou moins restreint de plats cuisinés assez simples ou de vente à

emporter, on parle alors de snack-bar. Ce type d'établissement est généralement implanté dans le centre de chaque agglomération, quelle que soit sa taille.

✚ Restaurant rapide à service rapide où l'on peut y consommer le plus souvent des frites, des hamburgers, des glaces et des boissons gazeuses. Toute commande s'effectue au comptoir où on retire son plateau-repas avant de "se mettre à table". Des cadeaux de bienvenue sont offerts à l'intention des plus jeunes consommateurs. Donald's et Quick sont les enseignes les plus connues en France dans ce secteur.

✚ Pizzerias qui est un restaurant spécialisé dans la vente ou le service de pizzas et autres spécialités italiennes. La pizza reste toutefois leur produit principal, les restaurants italiens servant plutôt des pâtes étant désignés du nom d'osteria.

1.2.2. Classification des restaurants

Une échelle d'évaluation est définie avec un nombre maximal d'étoiles donné ; ainsi, un élément jugé médiocre n'a aucune étoile tandis qu'une excellente aura le maximum.

Les étoiles sont des symboles souvent utilisés dans les systèmes de notation. On retrouve ce système de classement dans les critiques de gastronomie ou dans le cinéma pour permettre d'évaluer norme à suivre.

Nous classons le restaurant par ordre de non classé et de Ravinala à étoile. Le restaurant non classé n'est signifie pas moins confortable, la classification d'un restaurant dépend le choix du propriétaire ou actionnaire de décider de classer leur établissement ou non selon leur stratégie de manager. Concernant le Ravinala ; un établissement Ravinala est théoriquement moins confortable qu'un établissement une étoile. La classification est basée sur le confort, les types de prestations offertes, le nombre de couverts, la capacité d'accueil, le rapport qualité/prix...

Par le critique du Guide Michelin à partir de 1931, un restaurant à une étoile est qualifié de très bon restaurant dans ses catégories. Pour un restaurant à deux étoiles, on qualifie d'une excellente cuisine et mérite de détour. Et pour un restaurant à trois étoiles, on qualifie d'une cuisine exceptionnelle et incontournable.

Le système d'étoiles de classification est commun pour donner un avis sur les restaurants. Plus le nombre d'étoile est élevé, plus le restaurant est luxueux.

Section 2:Méthodologie

Après avoir opérationnalisé les principales composantes de l'information commerciale un sondage par questionnaire doit être réalisé auprès de l'entreprise dans tous secteurs confondus. L'approche adoptée tout en intégrant les grandes phases classiques (Evrard, Pras , Roux ,1993) voulu les adapter aux spécificités du contexte étudié. Ici dans notre étude de cas, l'établissement est un restaurant, c'est une autre forme de la commercialisation. Cela explique déjà la démarche de conception de questionnaires où nous avons effectué l'enquête coïncidant avec l'aspect spécifique de l'entreprise.

2.1. Le questionnaire

Le questionnaire est un entretien standardisé d'une manière systématique auprès d'une fraction de la population pour déceler, analyser et mesurer les attitudes de cette population et remonter jusqu'aux motivations. C'est par le questionnaire que l'on pourra introduire la quantification dans une étude. Son rôle est donc important. Il faut le préparer soigneusement, il devra être structuré en fonction des hypothèses de travail et de la population à étudier. Généralement on peut classer les questionnaires en trois catégories selon le degré de liberté de réponse:

- les questions fermées: permettent au sujet de répondre par "OUI" ou "NON" ou d'indiquer qu'il est sans opinion.
- les questions ouvertes: le sujet peut apporter une réponse personnelle .Les réponses sont libres et permettent toutes l'expression des nuances et sont d'un intérêt incontestable. Malheureusement la dispersion des réponses offre des difficultés lors du codage et de l'exploitation.
- les questions cafétéria ou à choix multiples : on donne au sujet la possibilité d'exprimer son opinion en lui proposant un choix de réponses possibles.

Dans la démarche de notre méthode d'enquête nous avons élaboré 26 (vingt six) questions concernant les éléments suivantes : l'accueil dans le service, la qualité des matériels, la qualité du repas. , sur le prix, sur l'écoute de client, accès venu,

.2.1.1. L'administration de questionnaire

Il y a deux possibilités :

- Le sujet répond directement au questionnaire de façon collective (en salle) ou personnelle après avoir été informé du but de l'enquête.

- Il est nécessaire de prendre une précaution de bien assurer l'anonymat et souligner qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses et ce qu'on lui demande c'est sa sincérité.

2.1.2. L'enquête de satisfaction client : Comment la mettre en œuvre?

L'enquête de satisfaction client est l'un des outils que l'entreprise pourra retenir pour collecter les informations relatives à la perception de ses clients. Il s'agit de construire la méthode de collecte de l'information mais également la méthode d'exploitation de l'information collectée. L'entreprise peut prendre en charge en interne la définition de la méthode de collecte et d'exploitation des informations relatives à la perception de ses clients. Elle peut également décider d'externaliser cette activité en s'adressant à des entreprises spécialisées dans les enquêtes clients.

2.1.2.1. Les clients à interroger

Tous les clients ou seulement un échantillon? Cela dépend de la typologie des clients et de la nature des relations commerciales. Dans le cas d'un échantillon, il est important que celui-ci soit représentatif de l'ensemble des clients de l'entreprise. On peut s'appuyer sur des méthodes statistiques pour déterminer la représentativité d'un échantillon.

2.1.2.2. Les thèmes à aborder avec les clients

Il est important de couvrir des thèmes généraux « fixes » afin de pouvoir surveiller les tendances d'évolution. Pour se faire il faut aborder quelques thèmes classiques aux clients concernant, la qualité de la relation commerciale, la qualité du support technique, respect des engagements de livraison (quantité, heure), la qualité des produits, la qualité de l'accueil, la qualité des matériels et équipements du restaurant, la qualité du confort, le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Les thèmes sont soit des questions ouvertes (réponse libre de la personne interrogée) soit des questions fermées (réponse sur une échelle d'évaluation).

Nous verrons dans l'annexe les questionnaires que nous avons élaborés pour une enquête personnelle que nous avons réalisé dans le but de connaître la satisfaction de la clientèle de l'Ets KEMBA.

2.2. Le processus de traitement de donnée

L'outil informatique semble de l'avis général être le moyen le plus utile et le plus disponible dans le traitement des informations commerciales. Il est suivi de très loin par le Photocopieur, le magnétophone. Les informations reçues et traitées sont perçues comme

ayant plus de valeur par les décisions quotidiennes.

Une fois obtenu le résultat de l'évaluation de l'enquête, les données dans l'ordinateur doivent être imprimées et affichées dans le bureau de chaque département dans l'organisation pour que tout le monde le voie. C'est à partir de ce résultat qu'on adopte une rectification de quelques manières de travail.

Au cours de la réalisation de résultat de l'enquête que nous avons effectué, nous avons utilisé le Windows MICROSOFT EXCEL enregistré sous EXCEL 97-2003.

Section 3 : Théorie sur la méthode SWOT

La méthode SWOT est une forme de matrice avec laquelle nous pouvons identifier les forces et les faiblesses, repérer les menaces tout comme les opportunités est devenu un incontournable, voire une étape convenue de la démarche stratégique. Il s'agit en effet de la célèbre matrice SWOT Strengths Forces, Weaknesses Faiblesses, Opportunities Opportunités, Threats Menaces dont l'usage n'est pas si simple que cela.

3.1. Démarche coopérative

L'analyse de type SWOT est particulièrement délicate. Se regarder objectivement et sans concession n'est pas à la portée du premier venu. Seule une démarche coopérative impliquant le maximum d'acteurs de l'entreprise et en exploitant les outils de créativité comme le brainstorming et les cartes heuristiques permettra de profiter pleinement de cette phase d'étude "introspective". C'est aussi l'unique moyen pour bien marquer la frontière entre réalité, auto-estime immodérée et dénigrement systématique.

Figure n°05 : Modèle SWOT



Source : www.piloter.org

3.2. Analyse interne : forces et faiblesses

L'analyse interne consiste en l'analyse des forces et des faiblesses. Les organisations et les projets sont aussi en permanence influencés par différents facteurs internes. Il s'agit de facteurs qui contribuent ou qui empêchent que la mission ou les objectifs de l'organisation ou du projet soient atteints.

Les forces sont les éléments internes qui contribuent, facilitent, aident, à la réalisation de la mission de l'organisation ou du projet.

Les faiblesses sont les éléments du contexte qui empêchent, qui font obstacle à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet. L'analyse des faiblesses n'est pas une nouvelle version du cahier de doléances. Cette analyse gagne en pertinence lorsqu'elle est réalisée en confrontation avec la connaissance dont on dispose des atouts des principaux compétiteurs.

3.3. Analyse externe : menaces et opportunités

L'analyse externe consiste en l'analyse des occasions et des menaces. Les organisations et les projets ne sont pas isolés dans la société. Les organisations et les projets sont en permanence influencés par différents facteurs extérieurs, qui à leur tour influent sur ceux-ci. Il s'agit de facteurs qui contribuent ou qui empêchent que la mission ou les objectifs de l'organisation ou du projet soient atteints.

Les menaces sont les éléments du contexte qui empêchent, qui font obstacle à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet. Les menaces seront identifiées à l'aide d'une étude de risques bien conduite : détection, gravité, probabilité, prévention, thérapeutique. La case menace de la matrice est quelque part l'assurance que la démarche se développe dans le réel et pas dans un imaginaire abstrait.

Les opportunités sont les éléments du contexte qui contribuent, facilitent, aident, à la réalisation de la mission institutionnelle ou du projet. Evidemment cette dernière case porteuse de promesses mérite d'être valorisée comme il se doit. Ce n'est pas la plus simple à remplir. Les opportunités ne sont pas systématiquement écrites en noir sur blanc. Faut-il encore détecter les signaux faibles, les interpréter, les compléter et les rapprocher afin de trouver la source de l'innovation. Là encore, seul un bon travail coopératif permet de mener à bien cette étape fondamentale.