

Réaliser un pré-diagnostic interne

- I. Mode opératoire
- II. Exemple d'outils à utiliser

- Définition

Un **pré-diagnostic interne** est un **premier diagnostic**, qui peut être réalisé afin d'analyser les atouts de l'entreprise face aux exigences liées à l'exportation. Ce pré-diagnostic interne va permettre au dirigeant de l'entreprise de récapituler ses forces et ses faiblesses en vue de se lancer à l'export.

I. Mode opératoire

Il pourra être réalisé sous la forme d'un questionnaire, à l'issue duquel un document de synthèse récapitulera les « notes » obtenues (-- à ++) pour les différents items du questionnaire, à savoir pour l'entreprise :

- Ses caractéristiques, sa stratégie, ses connaissances, ses contraintes, la gestion des difficultés ;
- Ses finances, ses fonds propres, ses dettes financières, ses disponibilités ;
- Son développement commercial ;
- Ses ressources humaines, leurs compétences ;
- Les fonctions système d'information et logistique.

Une première appréciation du projet de développement à l'export, peut-être réalisée en précisant :

- Les caractéristiques du projet ;
- Les connaissances de l'entreprise pour mener à bien ce projet ;
- La proposition commerciale ;
- L'équipe projet.

Pour réaliser l'évaluation de chacun de ces items, il est proposé dans le tableau ci-dessous des situations souhaitables. Sur la base de chacune d'elles, le chef d'entreprise (idéalement avec des collaborateurs) identifie si la situation actuelle correspond à la situation souhaitable décrite dans le tableau. Plusieurs cas de figure sont à envisager. Si la situation souhaitable décrite dans le tableau :

- Correspond parfaitement à la situation actuelle au sein de l'entreprise, l'item devient un atout essentiel pour l'entreprise et son projet de développement à l'étranger. La note obtenue sera donc ++;
- Correspond partiellement à la situation actuelle au sein de l'entreprise. Il est alors identifié un ou deux élément(s) à modifier, à mettre en place, et l'entreprise est capable de proposer une solution idéalement en interne, voire en externe. La situation est alors favorable ou avantageuse. La note obtenue est alors +;
- Ne correspond pas majoritairement à la situation actuelle au sein de l'entreprise. Il est alors identifié plus d'éléments à modifier, à mettre en place, que d'éléments favorables pour l'entreprise et son projet de développement à l'étranger. L'entreprise n'est pas en mesure de trouver des solutions tant internes qu'externes. La situation est défavorable. La note obtenue est alors -;
- Ne correspond pas du tout à la situation actuelle au sein de l'entreprise. La situation actuelle de l'entreprise est tout à fait défavorable. La note obtenue sera --.

II. Exemple d'outils à utiliser

Objectifs et situation souhaitable pour chaque item

Item	Objectifs	Situation souhaitable
Caractéristiques de l'entreprise	Faire un état des lieux de l'entreprise et de son activité à l'instant t, en mettant en évidence l'expérience acquise, en particulier à l'international, et l'organisation mise en place.	« Les informations légales recueillies mettent en évidence des éléments permettant d'assurer le développement de l'entreprise en toute sérénité. L'histoire et l'évolution de l'entreprise permettent d'envisager son développement de manière sereine. L'organisation et le fonctionnement de l'entreprise sont adaptés rendant son développement futur possible. »
Stratégie de l'entreprise	Mettre en évidence comment les marchés sont actuellement approchés, quels sont les principaux projets de développement envisagés, et quels sont les moyens mis à disposition pour les réaliser.	« La stratégie de l'entreprise est clairement exprimée et semble permettre une évolution pérenne. Il existe dans l'entreprise des projets de développement bien identifiés, cohérents avec l'évolution de l'entreprise, et possible à réaliser avec les moyens, dont dispose l'entreprise. »

Item	Objectifs	Situation souhaitable
L'activité de l'entreprise et ses contraintes	Repréciser l'activité de l'entreprise, la quantifier, la localiser en termes d'achats et de ventes, et mettre en évidence les contraintes liées à son activité (production, produit, image, distribution, réglementation).	« Le métier de l'entreprise est porteur. Les produits et services de l'entreprise correspondent à une offre intéressante dans son métier. Une activité probante dans les chiffres est réalisée dans l'entreprise. Les contraintes liées à son activité sont gérées dans l'entreprise et les solutions mises en place sont favorables au développement de l'entreprise. L'activité de l'entreprise est pensée dans un environnement international tant dans le cadre de la vente que des achats. »
Gestion des difficultés	Faire un état des lieux des difficultés rencontrées lors du développement de l'entreprise, en particulier dans le cas de projets de développement à l'international et identifier comment ses difficultés ont été surmontées.	« Il existe une prise de conscience des difficultés rencontrées dans le cadre de l'activité de l'entreprise, et notamment à l'import-export. Les solutions proposées pour les surmonter sont réalistes et conduisent à une solution viable pour l'entreprise. »
Les finances de l'entreprise	Apprécier la santé financière de l'entreprise et son évolution, en évaluant en particulier les fonds propres , les dettes financières et les disponibilités de l'entreprise. Identifier les investissements envisagés, la capacité de l'entreprise à les financer ; les outils de suivi mis en place pour assurer la gestion de l'entreprise.	« Les indicateurs financiers mettent en évidence une santé financière saine de l'entreprise. Les investissements engagés assurent le développement de l'entreprise. Des outils de suivi de l'activité assurent le pilotage de l'entreprise. Les délais de règlements (clients ou fournisseurs) participent au bon fonctionnement de l'entreprise. »
Le développement commercial	Apprécier le niveau de connaissances du marché de l'entreprise, l'organisation de son activité commerciale et son suivi, les outils d'information et de communication et leur utilisation dans l'entreprise. Mettre en évidence si une veille est réalisée dans l'entreprise, et si les outils nécessaires y sont associés.	« Il existe dans l'entreprise une organisation commerciale et une force de vente bien structurées et efficaces. Les outils mis en place contribuent au développement de l'entreprise. » « Une veille est réalisée dans l'entreprise avec les outils et moyens humains adaptés, qui lui permettent d'assurer son développement en toute sérénité en ayant conscience des risques, des enjeux liés à son environnement. »

Item	Objectifs	Situation souhaitable
Les ressources humaines	Rappeler toutes les fonctions présentes dans l'entreprise et apprécier l'implication de chacune d'elles dans l'activité internationale de l'entreprise. Décrire la politique de formation de l'entreprise et identifier les types et contenus des formations réalisées. Ceci permettra d'évaluer le niveau de considération des ressources humaines dans l'entreprise.	« Les fonctions habituellement présentes dans une entreprise existent. Les effectifs sont conformes aux pratiques habituelles. La part consacrée à l'export correspond au développement actuel de l'entreprise. » « La formation existe dans l'entreprise. Cette formation est adaptée en fonction des domaines intéressants le personnel de l'entreprise et l'évolution de l'entreprise. »
Les caractéristiques du projet de développement à l'export	Faire une description précise du projet de développement export envisagé : l'offre concernée, le ou les marché(s) étranger(s) visé(s), la démarche entreprise, les moyens mis en œuvre, et les objectifs poursuivis.	« L'entreprise a un projet de développement à l'export structuré, et correspondant à des objectifs majeurs pour elle. L'entreprise sait comment financer son projet. »
Connaissance du marché visé	Apprécier le niveau de connaissance du marché visé en mettant en évidence sa nature, les informations disponibles, son évolution, ses caractéristiques particulières, et ses contraintes.	« Le chef d'entreprise a déjà une bonne connaissance (quantitative et qualitative) du ou des marché(s) envisagé(s). Le marché est bien défini par l'entreprise. Les barrières à l'entrée et ses particularités sont connues. »
Proposition commerciale du projet	Identifier l'approche marketing adoptée en précisant les clients ciblés, le positionnement choisi, les actions envisagées et leur suivi.	« La cible de clientèle est bien identifiée. Le positionnement choisi est adapté et un plan d'action commercial efficace est mis en place. Une offre pertinente est proposée. »
L'équipe du projet de développement à l'export	Identifier les ressources humaines impliquées dans le projet de développement et les compétences utiles au projet présentes dans l'entreprise.	« Une équipe compétente pour le développement à l'export de l'entreprise existe. »

• En résumé

C'est une première estimation des besoins de l'entreprise au regard de ses forces et de ses faiblesses internes et de l'état d'avancement de son projet export. Ce pré-diagnostic peut être résumé dans un tableau. Les notes obtenues pour chaque item sont reportées dans le tableau de synthèse ci-dessous. Le sous-total correspond au nombre de ++/+/--/-- obtenus pour chacun d'eux.

Synthèse du pré-diagnostic interne

Notation	--	-	+	++
1. L'ENTREPRISE				
Caractéristiques de l'entreprise				
Stratégie de l'entreprise				
L'activité de l'entreprise et ses contraintes				
Gestion des difficultés				
Sous-total				
Les finances de l'entreprise – note globale				
– Les fonds propres de l'entreprise				
– Les dettes financières				
– Les disponibilités				
Sous-total				
Développement commercial – note globale				
– Connaissance du marché actuel				
– Organisation commerciale				
– Les outils d'information et de communication				
– Le SI et la logistique				
– La veille				
Sous-total				
Les ressources humaines – note globale				
– Les fonctions présentes dans l'entreprise				
– Le plan de formation				
Sous-total				
2. LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT				
Caractéristiques du projet de développement à l'étranger				
Connaissance du marché visé				
Proposition commerciale				
Équipe du projet de développement export				
Sous-total				
TOTAL GÉNÉRAL				

L'objectif de ce tableau de synthèse est de réaliser une évaluation globale de la situation de l'entreprise et de son projet de développement à l'étranger selon l'échelle suivante :

- -- : Tout à fait défavorable
- - : Défavorable
- + : Favorable ou avantageux
- ++ : Atout essentiel.

Globalement, toute évaluation inférieure ou égale à - est insuffisante et un dispositif d'amélioration de la situation est alors à imaginer.

Cette synthèse permet également de mettre en évidence les points sensibles, pour lesquels l'entreprise doit rester vigilante, si elle s'engage dans son projet de développement à l'étranger.

Ainsi, l'entreprise obtient une première appréciation de la faisabilité du ou des projet(s) à l'international, qu'elle envisage de mener.

Après avoir réalisé cette première estimation qui indique les principales forces et points d'amélioration de l'entreprise, l'entreprise peut de manière beaucoup plus détaillée faire un diagnostic export.

Ainsi, le chef d'entreprise (ou l'équipe dirigeante) obtient une première appréciation de la faisabilité du ou des projet(s) à l'international, qu'il envisage de mener.

Après avoir réalisé cette première estimation qui indique les principales forces et points d'amélioration de l'entreprise, le chef d'entreprise peut de manière beaucoup plus détaillée faire un diagnostic export.

Réaliser un diagnostic export

- I. Mode opératoire : quels sont les éléments constitutifs du diagnostic export ?
- II. Pour illustrer : architecture d'un questionnaire

- **Définition :** pourquoi réaliser un diagnostic export ?

Le **diagnostic interne** forces et faiblesses **à l'export** est un outil qui permet d'identifier les forces et les faiblesses de chaque fonction de l'entreprise (fonction production, financière, RH, marketing-vente, système d'information, transport et logistique) et d'évaluer sa compétitivité technologique et commerciale (positionnement prix, produit...). Il s'agit ainsi d'évaluer les ressources et les moyens disponibles dans l'entreprise pour se développer à l'international.

Ainsi, à partir de questions modulables selon l'activité de l'entreprise, chaque fonction de l'entreprise est analysée, ce qui permet d'identifier ses points forts et ses points d'amélioration pour le développement d'une activité export, et de proposer des solutions pour remédier aux points d'effort identifiés. Cela va permettre au chef d'entreprise de hiérarchiser ses priorités selon les objectifs du projet export.

Dans un premier temps, le diagnostic export permet d'évaluer l'existant de l'entreprise dans le détail par rapport à son projet d'export, ce qui revient à faire un diagnostic interne centré sur le projet export. Il s'agit de faire ressortir les points forts et les points d'amélioration sur la capacité et l'adaptabilité de l'appareil productif de l'entreprise, sur ses capacités financières et sur sa volonté d'investir, sur les caractéristiques des produits et services proposés, sur le degré de préparation à l'export et sur la qualité du management. Puis dans un deuxième temps, le diagnostic tend à évaluer le positionnement compétitif de l'entreprise sur les marchés visés. Deux dimensions sont analysées : la compétitivité technologique et la compétitivité commerciale.

I. Mode opératoire : quels sont les éléments constitutifs du diagnostic export ?

Dans une première partie, il s'agit de réaliser **une analyse fonctionnelle** de l'entreprise.

Au cours de l'analyse fonctionnelle, le chef d'entreprise doit décider s'il souhaite vendre des surplus exportables de manière ponctuelle, ou développer des exportations

sur une longue période. Les produits ou services, tels qu'ils sont vendus en France, doivent-ils être modifiés pour l'exportation ? Le cas échéant quel en est le coût ? En termes de financement, faut-il envisager de s'endetter ou existe-t-il une capacité d'autofinancement suffisante ? Le personnel apte à gérer une activité export est-il assez nombreux ? Existe-t-il dans l'entreprise un service export ? Les moyens humains et financiers pour le créer ou le renforcer sont-ils suffisants ? La position concurrentielle en France et à l'étranger de l'entreprise est-elle connue ? Sur quoi repose la compétitivité de l'entreprise ? Est-ce une compétitivité prix ou hors-prix (différenciation des produits et des services) ? Comment est ou va être organisé le réseau de distribution des produits à l'étranger ? Quelle est la politique de communication développée dans l'entreprise ? Quel est l'état du système d'information ? Qui sont les acteurs qui réalisent ou pas une veille stratégique dans l'entreprise ? Comment sont organisés le transport, le stockage et le dédouanement des produits ? Les opérations liées à l'exportation seront-elles sous-traitées ou réalisées par le service export de l'entreprise ?

Puis la seconde partie du diagnostic export consiste à détailler le **positionnement compétitif** de l'entreprise. La compétitivité technologique et/ou commerciale de l'entreprise est-elle reconnue par les clients ? Est-il possible de faire face durablement à la concurrence sur le marché étranger visé ?

C'est donc sur la base d'un questionnement que la collecte d'informations est menée auprès des différentes personnes concernées. À la fin de chaque rubrique, une synthèse résume les points forts et faibles décelés par rapport au projet export. Des pistes d'amélioration envisagées peuvent être indiquées. Il s'agit de préciser quels sont les enjeux de progrès pour chacune des 6 fonctions et pour renforcer le positionnement compétitif de l'entreprise ? Quels sont les objectifs opérationnels associés ? Quels sont les facteurs clés de succès pour répondre à ces objectifs ? Et enfin quels sont les leviers prioritaires à mettre en œuvre ?

II. Pour illustrer : architecture d'un questionnaire

A. Analyse fonctionnelle

1. *Fonction production*

- **Objectifs**

Analyse de la capacité de l'entreprise à :

1. Produire en quantités suffisantes et sur une longue période.
2. Adapter techniquement les produits avec un surcoût modéré.
3. Produire dans les délais exigés par le marché.
4. Gérer ses approvisionnements.