

## DIAGNOSTIC : PRINCIPES METHODOLOGIQUES...

Dans l'un de nos précédents articles intitulé "audit ou diagnostic : petite mise au point sémantique", nous définissons le diagnostic comme un examen ponctuel qui vise à isoler l'affection ou le trouble dont une organisation est atteinte à partir d'un nombre plus ou moins élevé de renseignements obtenus.

En prenant soin de le différencier de l'audit (analyse de conformité à des dispositions préétablies ou à des référentiels), nous précisons aussi que le diagnostic :

- Relève d'une méthode spécifique propre à celui qui le conduit ;
- Evalue un état et les conséquences des dysfonctionnements et qu'il met en évidence des points forts et des points faibles d'une organisation, tout en identifiant les solutions pour y remédier.

Un des paramètres de mesure de la performance d'une organisation est son efficacité, c'est à dire sa capacité à transformer une cible et/ou des objectifs en résultats. Si les résultats escomptés ne sont pas atteints, il est alors possible d'imaginer que l'organisation n'est pas efficace ou optimale et qu'il est nécessaire d'organiser un diagnostic dont l'enjeu sera d'accroître sa performance.

Tâchons à présent d'identifier les axes d'analyse sur lesquels peut porter l'identification de ces points forts et/ou de points d'amélioration en vue, par exemple, de l'intégration d'éléments impondérables par l'organisation (NTIC<sup>1</sup>, conjoncture défavorable, positionnement stratégique différent...):

- Le premier axe d'analyse est le **management** :

Le management intègre à son niveau les tenants et aboutissants des objectifs stratégiques ou non qui lui sont assignés. A lui de décliner ces objectifs au niveau de son organisation et de les traduire par niveau hiérarchique avec plus ou moins de facilités selon la maturité de son leadership. En cas d'absence de leadership ou de mauvaise déclinaison des objectifs, les actions de formation et de coaching représentent une alternative intéressante pour élever le niveau de management.

---

<sup>1</sup> NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication

- Le second axe d'analyse est les **moyens** mis à la disposition de cette organisation :

L'adage, "à l'impossible, nul n'est tenu", prend toute sa signification ici. Un manque de ressources budgétaires constitue un frein conséquent à l'intégration de nouvelles activités ou mesures réglementaires, au lancement de nouveaux projets... Faire toujours plus avec moins relève de plus en plus de l'exploit, surtout lorsque toutes les pistes de rationalisation des coûts et d'optimisation ont été lancées : externalisation, ré-engineering des processus...

- Le troisième axe d'analyse est la **culture** dans laquelle évolue l'organisation :

Cet axe, l'un des plus importants probablement, est le fruit de l'histoire d'une organisation qui a accumulé des acquis et une notoriété lui conférant une légitimité. Evoquer, pratiquer le changement au sein de cette organisation devient un exercice périlleux voir quasi impossible. Seul le temps a permis à cette organisation de bâtir cette culture et de forger un sentiment d'appartenance... seul le temps lui permettra aussi d'intégrer les ingrédients du changement avec le renouvellement des générations, les évolutions réglementaires...

- Le quatrième axe est l'organisation en **processus** de cette organisation :

L'organisation en processus est un phénomène qui devient se généralise dans les entreprises. Ces processus sont principalement des processus de gestion et/ou de transformation qui sont initiés par un besoin et qui se terminent par la production d'un bien ou d'un service. La précision de la modélisation des processus est primordiale pour définir un niveau de qualité requis. La ré-engineering des processus est le moyen d'optimiser la productivité d'une organisation.

- Un cinquième axe est les **ressources et les compétences** de l'organisation :

Les ressources humaines, matérielles et ou financières sont les ingrédients qui permettent à une organisation d'atteindre ses objectifs. L'optimisation de ces dernières permet sans aucun doute d'atteindre un niveau d'efficacité élevé. A ce titre, le système d'information à grandement participé, du fait de l'automatisation des tâches en traitements, à optimiser la qualité et le coût des ressources à injecter dans une organisation et ce, malgré des temps de retour sur investissement relativement longs.

- Un sixième axe est la qualité des **services** délivrés par une organisation :

De nos jours, toute organisation quelle qu'elle soit, support ou de production, a pour finalité de produire un service et/ou un bien. Comme nous l'avons vu ci-dessus, cette finalité est celle de l'organisation en processus.

La mesure de la qualité des services fournis relève des principes de l'amélioration continue par lesquels tous les aspects d'une organisation sont continuellement remis en question pour découvrir des améliorations potentielles en matière d'économie, d'efficacité ou d'efficacité.

Cette mesure est réalisée au niveau de l'organisation "consommatrice" de ces services ou tout simplement au niveau du client final.

- Le septième et dernier axe d'analyse est la **structure** dans laquelle évolue cette organisation :

L'analyse de la structure consiste à étudier l'agencement rationnel de tous les éléments essentiels pour que l'organisation fonctionne avec efficacité : ressources, processus, management, services, culture.... On peut distinguer d'une part, la structure organique ou formelle, la structure informelle et la structure hiérarchique, et d'autre part, la structure centralisée ou décentralisée... Les choix structurels peuvent être décisifs au niveau des résultats de l'organisation.

Ces axes d'analyse n'auraient évidemment aucune signification sans avoir pris soin au préalable d'analyser finement la cohérence des objectifs et des résultats à atteindre assignés à cette organisation.

Lors de nos études de diagnostic, nos clients nous sollicitent généralement pour analyser si leur organisation fonctionne bien ou mal, pour déceler ses points forts et ses points faibles, pour situer sa position par rapport à des organisations similaires, et enfin, pour évaluer son adaptation au milieu ainsi qu'à la conjoncture à long terme.

Ces études servent, en particulier, soit à contrôler l'état de santé d'une organisation (diagnostic "auscultation"), soit à préparer une réorganisation (analyse préalable), avec une estimation des résultats à attendre par cette réorganisation.

La méthode générale pour établir ce diagnostic comprend alors une analyse financière et/ou budgétaire, une étude des principaux ratios économiques, une analyse des processus, une étude des rapports statistiques, une interview des cadres dirigeants et chefs de service....

**VCM Conseil - 2010**