



## LE DIAGNOSTIC POUR QUELLE FINALITÉ ?

Après deux décennies passées dans le monde du conseil, il est aisé de constater que règne encore une certaine cacophonie sur la définition et la finalité du diagnostic.

Tout d'abord, sur la définition, audit et diagnostic sont employés de manière indifférente à tort pour un même type d'intervention. Pourtant, l'audit relève plus d'une intervention à posteriori, empirique et factuelle liée à l'expérience alors que le diagnostic relève de l'a priori i.e. de la connaissance générale et se rapproche de l'analytique. « L'a priorité » renvoie à la justification de la connaissance et met en jeu un sujet connaissant.

L'audit est comptable, qualité, informatique totalement basé sur l'expérience en l'occurrence les référentiels et les bonnes pratiques. Sa finalité est soit l'amélioration continue soit la bonne application des règles de gestion (conformité). Le cadre de l'audit est normé ou bien réglementaire.

Le Diagnostic, lui, concerne une situation, un état, une organisation et est réalisé par un sachant, un expert tel un médecin. Il vise à identifier les maux ou les dysfonctionnements d'une situation, d'une organisation à un moment donné par un examen méthodique et à préconiser des solutions palliatives. Comme dit Jean-Michel Blanquer, « il faut un diagnostic juste si l'on veut des remèdes appropriés » (le Figaro du 22 janvier 2015).

Pour une entreprise, l'approche diagnostic prend tout son sens lorsqu'il s'agit d'identifier les solutions appropriées pour une organisation, un service en perte de vitesse ou bien dans l'obligation d'évoluer (NTIC<sup>1</sup>, fusion, séparation / dissolution...). En langage de consultant, la préconisation de solutions se basera sur l'identification de points forts et de points d'amélioration, histoire de conserver une connotation positive.

Toutefois, pour être efficace, le rapport de diagnostic (rapport d'étonnement) doit être structuré. A la demande de son commanditaire, il traitera tout ou partie des points que nous avons évoqué dans notre précédent article (« Diagnostic : principes méthodologiques ») à savoir :

- Les **objectifs** assignés à une organisation en fonction des cibles définies pour cette dernière (NTIC, plan stratégique, effets conjoncturels, nouvelles réglementations, schéma directeur...),
- Les **résultats** attendus au regard des objectifs, des cibles à atteindre et mesurables en termes d'efficacité (ratio Résultats / Objectifs),
- Le **management** et ses aptitudes à gérer, à piloter et à accompagner le ou les transformations attendues,
- Les **ressources** (moyens humains, budgets, contrats, outils...), contributives à l'atteinte des objectifs et cibles définis, mises à disposition et mesurables en termes budgétaires (ration Ressources / Objectifs),
- Les **processus** de production / transformation de ces ressources en services ou produits délivrables,
- Les **services** délivrés et mesurables en termes de qualité et/ou de satisfaction constatées,

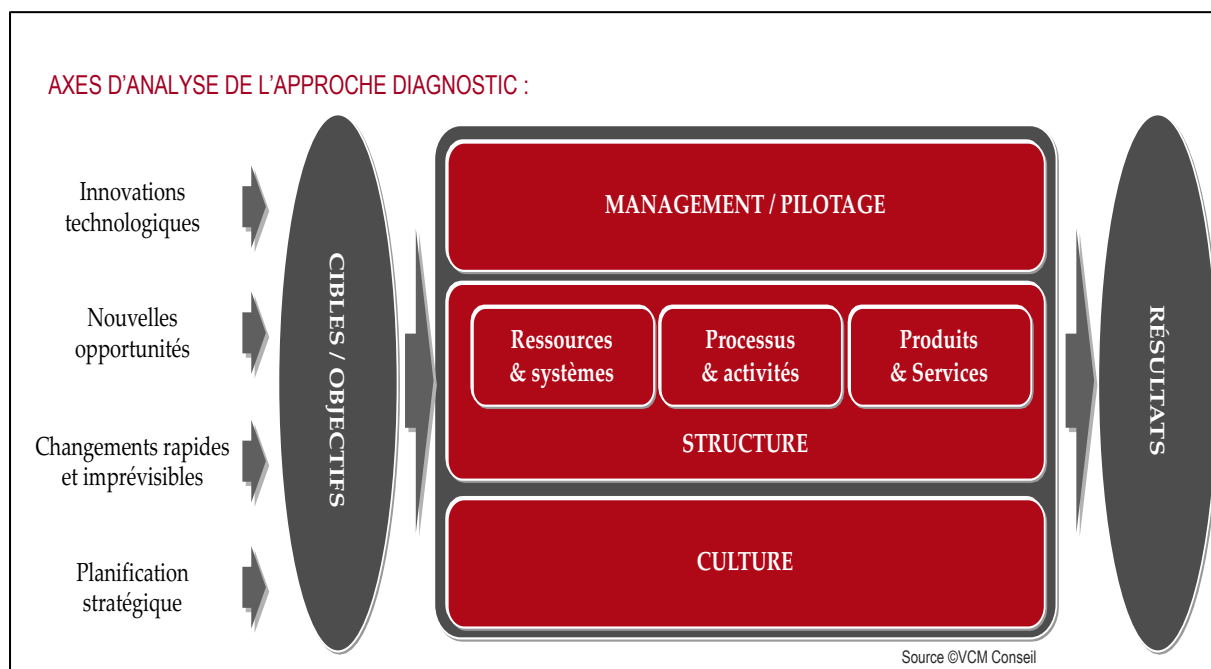
---

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

3, avenue Pierre Grenier - 92100 Boulogne Billancourt - +33 (0)6 13 21 61 56 - [info@vcm-conseil.fr](mailto:info@vcm-conseil.fr)

- La **structure** de l'organisation, garante de la bonne combinaison Ressources – Processus – Services,
- La **culture** dans laquelle évolue l'organisation avec son historique, ses qualités et ses résistances au changement.

Le schéma ci-dessous reprend ces différents axes d'analyse de l'approche diagnostic de VCM Conseil :



Les finalités du diagnostic pour une organisation sont diverses. La décision d'opérer un diagnostic est fonction des objectifs et des cibles assignées à cette organisation. Nous pouvons citer comme exemples rencontrés :

- Intégrer de nouvelles technologies – Digital, de nouvelles réglementations ou d'une norme,
- Optimiser le mode de fonctionnement de l'organisation pour plus d'efficacité,
- Rationaliser les coûts d'une organisation dans une logique d'efficience,
- Développer de nouveaux services, une nouvelle culture ou image....

Quels que soient les objectifs et les cibles définis, le diagnostic doit répondre à des enjeux de développement de l'image et/ou de conformité règlementaire et/ou de développement du chiffre d'affaire et de la productivité.

Ci-après, nous détaillons pour 2 cas pratiques les axes d'analyse que nous retenons pour conduire certains de nos diagnostics au regard d'objectifs parfaitement identifiés :

Cas 1		
OBJECTIF		Intégration de NTIC, réglementations, normes
ANALYSE DIAGNOSTIC	Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude des modes de management et de délégation</li> <li>- Préparation de la planification par intégration à l'existant</li> <li>- Analyse du reporting et des moyens de communication...</li> </ul>
	Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de la capacité à intégrer au budget : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des coûts de formation des équipes</li> <li>- Des coûts de licence, maintenance, de prestations</li> </ul> </li> <li>- Identification des profils existants et nouveaux à intégrer (ETP, expertises...)</li> <li>- Étude de l'environnement de travail (mobilier, immobilier, services aux collaborateurs) ...</li> </ul>
	Processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et analyse des processus cibles impactés</li> <li>- Analyse des tâches et des traitements existants en vue de leur automatisation (analyse capacitaire)</li> <li>- Examen des « consommations » de ressources (ETP, €, outils...) ex ante et ex post implémentation...</li> </ul>
	Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et analyse des produits / services cibles impactés</li> <li>- Examen des « consommations » d'activités ex ante et ex post implémentation</li> <li>- Enquêtes de satisfaction (perception client, qualité des produits/services) ...</li> </ul>
	Structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude de l'organigramme et des fiches de description de postes</li> <li>- Analyse des rôles et responsabilités</li> <li>- Examen de la stratégie d'implémentation (notion de pilote) et d'implantation (localisation)</li> <li>- Identification des outils de communication et planification...</li> </ul>
	Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration du « vécu » de l'organisation et des valeurs de l'entreprise</li> <li>- Prise en compte des attentes et des besoins des collaborateurs</li> <li>- Identification des foyers de résistance au changement...</li> </ul>
PLAN D'ACTIONS (préconisations)		
MISE(S) EN ŒUVRE		
RÉSULTATS ATTENDUS		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimisation des processus</li> <li>▪ Intégration de nouvelles activités / nouveaux services</li> <li>▪ Amélioration de l'efficacité</li> <li>▪ Meilleure efficience</li> <li>▪ Accroissement de la productivité</li> <li>▪ Mise en conformité (normes, réglementations)...</li> </ul>

Cas 2		
OBJECTIF		Réduction de coûts d'une organisation
ANALYSE DIAGNOSTIC	Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des objectifs assignés et des résultats attendus</li> <li>- Identification du mode de management et du dispositif de délégation</li> <li>- Étude du reporting et des moyens de communication</li> <li>- Examen des cycles de production et étude de positionnement (au sein de l'entreprise, sur un marché) ...</li> </ul>
	Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse du budget : <ul style="list-style-type: none"> <li>- OpEx (coûts de fonctionnement : frais personnel, contrats, maintenance...)</li> <li>- CapEx (investissements)</li> </ul> </li> <li>- Identification du mode de comptabilisation et de suivi des coûts (vision coûts complets)</li> <li>- Étude de l'environnement de travail</li> <li>- Examen des contrats et des conditions tarifaires (benchmarkings) dans l'optique de renégociations / mises en concurrence ...</li> </ul>
	Processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et analyse des processus cibles</li> <li>- Analyse des tâches et des traitements existants en vue de leur automatisation (analyse capacitaire) et la réduction des délais de production / réalisation</li> <li>- Examen des « consommations » de ressources (ETP, €, outils...) ...</li> </ul>
	Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et analyse des produits / services délivrés</li> <li>- Examen des « consommations » d'activités par famille de service</li> <li>- Enquêtes de satisfaction (perception client, qualité des produits/services)</li> <li>- Étude de marché et/ou benchmarking...</li> </ul>
	Structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude de l'organigramme et des fiches de description de postes</li> <li>- Analyse des rôles et responsabilités</li> <li>- Examen des implantations en vue d'une relocalisation / délocalisation...</li> </ul>
	Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration du « vécu » de l'organisation et des valeurs de l'entreprise</li> <li>- Prise en compte des attentes et des besoins des collaborateurs</li> <li>- Identification des foyers de résistance au changement...</li> </ul>
PLAN D'ACTIONS (préconisations)		
MISE(S) EN ŒUVRE		
RÉSULTATS ATTENDUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimisation des processus</li> <li>▪ Intégration ou externalisation de nouvelles activités / nouveaux services</li> <li>▪ Diminution des coûts de fonctionnement et des coûts de production</li> <li>▪ Accroissement de la productivité</li> <li>▪ Contrats adaptés et évolutifs...</li> </ul>	

Des finalités différentes pour une approche structurée et complète.

Quoi qu'il en soit, le diagnostic aura toujours pour finalité de produire une conclusion, généralement prospective, faisant suite à l'examen analytique d'une situation souvent jugée critique ou complexe !

**VCM Conseil – Octobre 2018**