

I- Introduction

Avant de commencer il faut d'abord délimiter la frontière entre **audit** et **diagnostic**, et pour lever les doutes, nous proposons d'analyser le sens de chacun des termes, en mettant l'accent sur les différences en termes d'objectif et de moyens.

L'audit est un examen méthodique, normalisé et indépendant, qui vise à déterminer si les activités et résultats relatifs à un processus, un référentiel... satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effectives et sont aptes à atteindre les objectifs (constat d'un niveau de conformité). Ex : Audit comptable, qualité, informatique...

L'audit est un outil, une source d'information pour une prise de décisions du management. L'audit se doit d'être objectif, indépendant et transparent. Il relève d'une approche systématique et cohérente et respecte un code déontologique (conformité à des dispositions préétablies ou référentiels). Les résultats obtenus sont souvent confidentiels. L'audit mesure un écart, afin d'évaluer l'efficacité d'un système.

Il établit un constat et mesure les écarts entre ce que l'on fait (la réalité du terrain), ce que l'on a prévu de faire (le système cible) et ce qu'il faut faire (la référence).

Le diagnostic est une méthode spécifique propre à celui qui le conduit. Son champ d'action est plus large que celui de l'audit et ne se fonde pas sur des référentiels spécifiques. Le diagnostic évalue un état et les conséquences des dysfonctionnements. Il met en évidence des points forts et des points faibles, tout en identifiant les solutions pour y remédier.

Le diagnostic, peut partir sur la base des résultats d'un audit, propose d'identifier les solutions d'amélioration et/ou d'optimisation : en fonction des volontés affichées (que dois-je faire ?), à partir d'un environnement (qu'est-il possible de faire ?) et en fonction des ressources disponibles (quels sont mes moyens ?).

1- Objet du diagnostic

Le diagnostic consiste à recueillir toute l'information disponible sur un domaine et à l'enrichir par des études complémentaires, nécessaires pour disposer d'une bonne vision d'ensemble des points forts et des points faibles de l'entreprise dans ce domaine.

L'objectif d'un diagnostic est de pouvoir déterminer avec certitude les points de non conformité.

Exemple : objectifs d'un diagnostic du service accueil

Les objectifs d'un diagnostic du service accueil des clients sont de contrôler la mise en application et le respect des normes qualité édictées par la direction de l'entreprise, dans les différents services, au travers :

visites, appels téléphoniques et/ou e-mails effectués par des clients-mystère dans les différentes langues.

Les informations issues au terme du diagnostic de la qualité des services sont les suivantes:

La liste des paramètres qui déterminent la qualité de l'accueil et de la prise en charge des clients, prospects et autres visiteurs dans les différents services.

La norme qualité à respecter pour chacun des paramètres définis.

L'indice qualité obtenu par chacun des paramètres mesurés par **les** visites, appels téléphoniques réalisés et/ou e-mails émis par les clients mystère.

2- Types de diagnostic

Diagnostic interne

Un diagnostic interne, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine

d'activité stratégique. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique ou l'analyse du tissu culturel. 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 gouvernement d'entreprise, etc.

Diagnostic externe

Un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc.

3- L'élément déclencheur du diagnostic

Le diagnostic est souvent mis en œuvre dans une entreprise suite à une réclamation client importante ou de résultats décevants d'une étude de satisfaction clients que l'entreprise prend conscience de la mauvaise qualité

d'un service. Il faut un **élément déclencheur** qui motive la direction de l'entreprise pour entreprendre une démarche d'amélioration. Cette démarche peut également s'inscrire dans un projet plus global d'amélioration des relations de l'entreprise avec sa clientèle.

Exemple

Une entreprise disposant d'un réseau de plus de 3000 agences avait réalisé un sondage auprès de sa clientèle. Cette dernière était globalement

satisfaite des différents produits et services offerts mais, à la question : « Que faudrait-il changer en premier dans notre réseau ? », plus de 65 % des clients avaient répondu : « l'accueil dans vos points de vente ».

Cette étude a été le point de départ d'un vaste processus d'analyse et de redéfinition du rôle et de l'action de ces agences. Ainsi un grand plan d'action a été lancé et a mobilisé le réseau pendant près de dix ans.

4- Domaines concernés :

- Tous les domaines peuvent être concernés par un diagnostic tels que :
- La sécurité incendie et les risques de panique
- la sécurité des personnes au titre de l'hygiène et de la santé
- la sécurité des personnes au travail et au titre des conditions de travail
- la protection de la vie privée
- la protection de l'environnement

5- Le périmètre du diagnostic :

Le périmètre du diagnostic est défini par le mandataire selon le besoin en

se basant sur les données comme les réclamations ou les résultats d'un audit interne ou externe. Ce diagnostic peut concerner :

- L'infrastructure immobilière du site (parties communes et parties privatives, clairement distinguées et identifiées) intérieure et extérieure s'il y a lieu
- l'implantation du site
- les accès et les flux
- la formation, les habilitations et exercices des personnes
- les conditions de travail
- les équipements de sécurité
- le balisage et la signalétique
- les équipements techniques
- les équipements de sûreté (contrôle d'accès, vidéosurveillance, gardiennage,..).
- les fluides et les énergies
- la gestion documentaire
- les travaux des entreprises extérieures
- les procédures d'exploitation des équipements de sécurité et de sûreté

6- Méthodologie générale d'un diagnostic

Un diagnostic est un processus de réflexion stratégique mené par une entreprise, il nécessite une méthodologie rigoureuse et doit toujours se composer de :

- Une phase de diagnostic
- Une phase de recherche et d'évaluation de stratégies alternatives
- Une phase de choix et de décisions
- Une phase de mise en place d'un plan d'action
- Une phase d'évaluation

La phase d'audit ou de diagnostic stratégique se compose de différents éléments :

- mobilisation du comité stratégique sur l'importance capitale pour l'entreprise de réussir ce processus de réflexion,
- recueil d'informations essentielles sur l'entreprise (variables sous contrôle) et son environnement (variables hors contrôle)
- mise noir sur blanc de la mission de l'entreprise, de sa stratégie actuelle, de ses forces, faiblesses et vulnérabilités. En fonction de l'existence d'études ou de rapports spécifiques, la phase de diagnostic peut être réduite considérablement. De plus, cette analyse peut être effectuée en interne dans l'entreprise hors de la présence du consultant après un briefing très précis.

6.1. Information préliminaire d'une phase de diagnostic

Réunion avec le chef d'entreprise s'impose pour comprendre :

- les raisons qui le poussent à entreprendre un processus de réflexion stratégique
- les forces et les faiblesses perçues de son entreprise
- les opportunités ou les menaces
- sa capacité financière et d'investissement
- la constitution de l'actionnariat
- l'historique de l'entreprise
- la culture d'entreprise
- son organisation
- le potentiel du management en place
- le processus de décision dans l'entreprise
- le style de management
- les résultats et la profitabilité
- la vision du chef d'entreprise

6.2. Exposé de la méthodologie d'intervention

Réunion avec le comité stratégique pour exposer :

- la méthodologie du consultant facilitateur
- la façon dont va se dérouler le processus de réflexion stratégique
- l'implication du comité dans ce processus
- les concepts de force motrice, de métier, de valeur ajoutée, d'avantage compétitif, de domaine d'activité stratégique, de stratégie évolutive, de stratégie de différenciation, de stratégie de rupture.

6. 3. Définition de la stratégie et des facteurs clés de l'entreprise

Réunion avec le chef d'entreprise et le comité stratégique pour définir et mettre clairement sur papier :

- les forces, les opportunités et les facteurs déterminants du succès présent de l'entreprise
- les faiblesses et les vulnérabilités de l'entreprise ainsi que les menaces qui pèsent sur elle
- la définition de la "force motrice» et du métier actuel de l'entreprise
- la définition de ses domaines d'activité stratégiques
- la stratégie actuelle de l'entreprise
- la mission de l'entreprise

6.4. Analyse des variables hors et sous contrôle

Réunions autogérées pour analyser les données spécifiques à l'entreprise et à son environnement.

Analyse des variables « hors contrôle »

1. environnement

- national et international
- légal, comportemental, technologique...
- tendances

2. marché

- chiffres clés profil et comportement du client
- études de marché existantes
- évolution et tendances
- comparaison avec l'étranger
- marchés connexes

3. concurrence

- caractéristiques
- forces et faiblesses
- vulnérabilité
- avantages compétitifs
- veille concurrentielle

Analyse des variables « sous contrôle »

- le positionnement de l'entreprise dans son marché
- la gamme de produits de l'entreprise
- son portefeuille clients
- ses secteurs d'excellence
- sa valeur ajoutée, son avantage compétitif
- ses facteurs clés de succès
- sa politique sociale
- sa capacité informatique
- son avance technologique
- son outil de production
- l'efficacité et le style de management
- sa politique de recherche et de développement
- sa politique d'alliance et de partenariat
- son domaine d'activité stratégique

7. PLAN D'ACTION

- Formalisation d'un plan d'action structuré pour atteindre les nouveaux objectifs stratégiques
- Mise en place d'un plan opérationnel top/down pour implanter la nouvelle stratégie à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise
- Etablissement des missions spécifiques de chaque membre du comité stratégique visant à communiquer, sensibiliser, mobiliser et motiver l'ensemble du personnel de l'entreprise à ces nouveaux objectifs.

8. ÉVALUATION

Le diagnostic de la qualité des services repose sur une modélisation des aptitudes des collaborateurs de l'entreprise à faire preuve d'efficacité, de sympathie, d'esprit client et de professionnalisme, autrement, dit les qualités des professionnels de l'accueil.

Dans ce modèle, deux axes discriminants mettent en évidence, d'une part, ce qui relève du "savoir-faire" et ce qui relève du "savoir-être" et d'autre part, les éléments de réponse à la demande du client (réactivité) des éléments qui sont plus implicites et qu'il y a lieu de découvrir (pro-activité).

Les résultats obtenus selon cette méthode sont enrichis d'exemples vécus et entendus qu'il est impératif de valider, d'éviter et/ou de modifier, de normes et de standards qualité à appliquer, ainsi que des préconisations pour l'amélioration des services. Le but de l'évaluation est :

- La mise en place de mesures de contrôle pour évaluer la bonne mise en place du plan d'action
- L'évaluation régulière, sur base d'éléments objectivables, de la bonne mise en place des moyens d'atteindre les nouveaux objectifs
- L'évaluation séquentielle, en comité de direction, du succès de la nouvelle stratégie
- Mise en place d'éléments correctifs
- **Eviter les idées préconçues**

8-Synthèse du diagnostic

La synthèse vise à donner un aperçu de la situation du domaine visé à tous les niveaux.

Le diagnostic, réalisé permet de donner les informations sur tous les sujets abordés mais plutôt. Il permet aussi de mettre en évidence les lignes de force, les grands enjeux du domaine, de manière à préparer la 2^{ème} phase, qui sera de préciser les orientations et les objectifs tracés par la stratégie de l'entreprise pour prendre en compte les principes du développement durable et de l'amélioration continue.