

ON NE DOIT PAS AUDITER CE QUI VA MAL... MAIS CE QUI VA BIEN, CAR CELA NE DURE JAMAIS.

Plusieurs parties prenantes peuvent demander ou être à l'origine d'une demande de diagnostic.

- La direction générale.
- La direction d'un service.
- Les représentants des salariés.
- Les actionnaires.
- L'état.
- Un concurrent (dans le cadre d'un rachat).

Il existe également différents types de diagnostic. Ceux-ci peuvent porter sur :

- Le diagnostic général de l'entreprise (en somme, un état des lieux à un instant T).
- Le diagnostic stratégique.
- Le diagnostic d'un service.
- Le diagnostic financier.
- Le diagnostic environnemental et social.
- Vous avez la possibilité de proposer votre propre diagnostic, en fonction du type de structure et du service concerné. Dans ce cas vous devrez le justifier.

Il s'agit de savoir sur quoi porter votre analyse, et surtout de justifier pourquoi ce choix. Une fois que la réponse est trouvée, il s'agit de déterminer quelles personnes le feront, comment, sous quel délai et à quelle occasion. Rappelez-vous la règle du QQQQCP. D'autres méthodes et matrices peuvent être utilisées ; toutes ne sont pas forcément adaptées. Il convient de choisir les bonnes.

Les deux principaux diagnostics sont :

- Le diagnostic stratégique.
- Le diagnostic opérationnel.

Ils doivent dans l'ordre être menés par la direction générale et par le management intermédiaire. Cette mission peut bien entendu être déléguée à une tierce partie mais toujours sous la responsabilité d'un responsable interne.

Un diagnostic reflète ce qui est à un moment donné la situation de l'entreprise ou de l'un de ses DAS. Cependant, il est toujours nécessaire de savoir d'où l'on vient pour comprendre les précédents choix faits et surtout les comprendre pour proposer les bonnes options.

Vous devrez mener cet audit pratiquement sous la forme d'une conduite de projet. Il y a un début et une fin. Un audit stratégique ne doit pas être mené avec une idée préconçue. Le recul de l'auditeur est impératif pour avoir une vision la plus complète possible du contexte.

Pour cela, voici quelques indications nécessaires à la réalisation de votre future analyse :

En première partie :

- Identifier le ou les domaines sur lesquels doivent porter l'audit stratégique.
- Identifier votre secteur d'activité
- Identifier les DAS (si nécessaire).
- Identifier les concurrents et déterminer les valeurs de références.
- Le marché type et son évolution (idéalement sur 5 années).
- L'évolution probable du marché sur 5 ans (cf études économiques - Insee).
- Les perspectives générales.
- Analyse financière des 5 dernières années, à comparer avec les moyennes du secteur étudié.

En deuxième partie :

- Identifier la ou les stratégies mises en place.
- Savoir pourquoi et l'expliquer.
- Quelles étaient, à l'époque, les différentes stratégies possibles, compte tenu du contexte ?
- Pourquoi certains choix ont été écartés. Quel était l'organigramme à ce moment ? La structure de l'entreprise ?
- Ne pas hésiter à « refaire un Pestel et un Swot » pour justifier d'un choix passé.

En troisième partie :

- Le choix est-il toujours cohérent ?
- Est-il adapté ?
- Comment le marché a-t-il évolué ?
- Matrices Pestel / Swot etc.
- Nouvelles propositions d'approches stratégiques.
- Justifier ces choix.

En quatrième partie :

- Conclusion.
- Les préconisations sont-elles réellement adaptées ?
- Sont-elles mise en place ? Justifier.

Bibliographie conseillée :

- Méthodologie du diagnostic d'entreprise (Vincent Plauchu, Akim Taïrou), L'Harmattan.
- Stratégor
- Mercator.