

Le diagnostic organisationnel: état d'art

Organizational diagnosis: state of art

HABAD Hafid

Doctorant

Faculté des Sciences de l'Education-FSE

Université Mohammed V- rabat

Management, Environnement, Education et Responsabilité Sociétale des Organisations
(MEERSO)

Maroc

hafid.habad@gmail.com

Date de soumission : 13/04/2022

Date d'acceptation : 04/06/2022

Pour citer cet article :

HABAD H. (2022) « Le diagnostic organisationnel: état d'art», Revue Internationale du Chercheur « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 285 - 307

Résumé

Le diagnostic organisationnel est le processus qui consiste à diagnostiquer la santé d'une organisation, à trouver les agents pathogènes s'il y en a et enfin à éliminer ces agents pathogènes par le biais de certaines actions correctives. Cet article présente le concept de diagnostic organisationnel comme pratique qui s'adresse à toute organisation aux prises avec des enjeux relatifs à son bon fonctionnement, ses ressources (matérielles ou immatérielles), ses opérations, son alignement stratégique ou bien son développement marketing.

Dans ce document, nous proposons trois états de base d'une organisation en ce qui concerne la santé de l'organisation. Ces trois états dans lesquels une organisation peut se trouver à tout moment sont : performant, stable et désorganisé. Chaque état a ses propres caractéristiques, qui peuvent être mesurées par le modèle de diagnostic étendu. Sur la base de ces mesures, le diagnosticien peut classer une organisation dans l'un de ces états. Enfin, le diagnostiqueur suggère des actions correctives pour les états stables ou désorganisés afin de faire passer l'organisation à l'état performant.

Mots clés: Organisation ; Diagnostic organisationnel ; Pathologie organisationnelle ; Développement organisationnel ; Démarche du diagnostic organisationnel.

Summary

Organizational diagnosis is the process of diagnosing the health of an organization, finding pathogens, if there are any, through some corrective actions. This article casts light on the concept of organizational diagnosis as a practice that is intended for any organization grappling with issues related to its proper functioning, its resources (tangible or intangible), its operations, its strategic alignment, or its marketing development.

In this paper, we suggest three basic states of an organization with respect to organizational health. These three states in which an organization can find itself at any given time are: performing, stable and disorganized. Each state has its own characteristics, which can be measured by the extended diagnostic model. Based on these measurements, the diagnostician can classify an organization into one of these states. Finally, the diagnostician suggests corrective actions for the stable or disorganized states to move the organization to the performing state.

Key words: Organization; Organizational diagnosis; Organizational pathology; Organizational development; Organizational diagnosis approach.

Introduction

Les environnements économiques, sociaux et politiques changeants d'aujourd'hui sont responsables de changements rapides et souvent radicaux dans les organisations. L'importance de déterminer habilement l'orientation du changement organisationnel ne peut être surestimée (James, et Deborah., 2013).

Les organisations sont souvent considérées comme des systèmes vivants. Ces systèmes vivants sont vulnérables aux agents pathogènes comme les humains. Selon Beer (1994), une organisation peut être très malade et son état peut être pathologique. Le diagnostic organisationnel est le processus qui consiste à diagnostiquer la santé d'une organisation, en trouvant les agents pathogènes et en suggérant un traitement pour ces agents (Alderfer, 1976).

Le diagnostic d'une organisation constitue la première phase de la planification stratégique et la première étape critique dans la planification des interventions de changement (Burke, 1994). Si ce processus est effectué avec précision et minutie, il fournit alors les informations nécessaires sur le statut de l'organisation. Par conséquent, il facilite la prise des bonnes décisions qui déterminent les orientations stratégiques de l'organisation d'une manière qui mène à la croissance et au développement. Le succès de la stratégie dépend du succès du diagnostic organisationnel, et cela nécessite qu'il soit exécuté d'une manière qui facilite et assiste la stratégie en vue d'atteindre les objectifs souhaités.

Le diagnostic organisationnel est essentiel pour comprendre les problèmes organisationnels, identifier les causes sous-jacentes et sélectionner les interventions appropriées, que le processus de changement soit planifié ou émergent. En l'absence d'un processus de diagnostic rigoureux, les consultants et les dirigeants d'organisations sont susceptibles d'aborder les mauvais problèmes et/ou de choisir les mauvaises solutions (Meaney & Pung, 2008).

Dans cet article, nous allons essayer de répondre à la question suivante : **quel est l'importance du diagnostic pour une organisation ? et quels sont les méthodes principales pour l'effectuer ?**

Pour répondre à cette question nous allons traiter les points suivants :

- Le concept diagnostic et notions voisines ;
- Les objectifs et les types du diagnostic organisationnel ;
- Les pathologies organisationnelles ;
- Les approches du diagnostic organisationnel ;

- La démarche et les outils du diagnostic organisationnel.

1. Diagnostic et notions voisines

Afin d'éviter toute confusion entre quelques notions voisines qui pourraient fausser la compréhension du sujet traité, il est important de comprendre parfaitement le sens des termes employés.

De prime abord, le diagnostic semble être un terme simple, cependant il peut être confondu avec d'autres notions voisines pouvant paraître semblables, de ce fait, il nous paraît judicieux et important de les distinguer.

1.1. Le diagnostic

Selon le dictionnaire Larousse, le diagnostic, nom masculin (de diagnostique) est :

- Temps de l'acte médical permettant d'identifier la nature et la cause de l'affection dont un patient est atteint.
- Identification de la nature d'une situation, d'un mal, d'une difficulté, etc..., par l'interprétation de signes extérieurs.
- Ensemble de mesures, de contrôles qui visent à déterminer ou vérifier les caractéristiques techniques d'un système à des fins de maintenance ou d'amélioration. (Exemple : diagnostic d'un véhicule, diagnostic thermique d'un bâtiment).

« Le diagnostic a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'organisation pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds » (Brown, 1986).

L'erreur la plus grave est de tenter de redresser une organisation qui n'est pas viable, d'où l'impérieuse nécessité d'un diagnostic qui doit répondre à deux critères :

- Être réaliste : c'est-à-dire sans prévisions complaisantes qui laissent germer de faux espoirs.
- Être créatif : c'est-à-dire orienté vers des solutions et des mesures à prendre.

Le diagnostic s'articule, alors, autour d'un processus qui opère une analyse des principales fonctions de l'organisation, sans, toutefois, négliger leur interdépendance, selon une méthodologie bien définie que nous tenterons d'évoquer en détail dans ce qui suit.

Le diagnostic permet de répondre aux questionnements suivants :

1.2. L'évaluation

« Opération qui consiste à estimer, apprécier, porter un jugement de valeur ou à accorder une importance à une personne, un processus, un événement, une institution ou à tout objet à partir d'informations qualitatives et/ou quantitatives et de critères précis en vue d'une prise de décision » (Thibaut, 1989).

Évaluer, c'est comprendre, éclairer l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite de ces événements.

« L'évaluation est une démarche ou processus conduisant au jugement et à la prise de décision. Jugement qualitatif ou quantitatif sur la valeur d'une personne, d'un objet, d'un processus, d'une situation ou d'une organisation, en comparant les caractéristiques observables à des normes établies, à partir de critères explicites, en vue de fournir des données utiles à la prise de décision dans la poursuite d'un but ou d'un objectif » (Legendre, 1993).

Ainsi, nous pouvons dire que l'évaluation consiste en une procédure complexe qui comporte une phase d'observation et d'analyse et une opération mentale de jugement, pour enfin conclure à un jugement sous forme quantitative (note chiffrée) ou qualitative.

Pour mener à bien cette évaluation, le recours à des outils permettant de vérifier si l'objectif est atteint ou non, est alors nécessaire.

1.3. Le contrôle

« Le mot contrôle vient du français « contre rôle », qui était un document destiné à être confronté à son double original, le « rôle ». Contrôler c'est vérifier. Mais contrôler c'est également maîtriser, c'est-à-dire influencer les comportements et les pratiques pour rapprocher le fonctionnement constaté du fonctionnement souhaité incarné par des référentiels, des normes, des objectifs, des projets » (Cappelletti, et Baron., 2014).

La notion de contrôle est une action ayant pour but de réduire l'incertitude sur un système ou un élément d'un système et qui peut revêtir trois dimensions principales :

- Une dimension informative qui permet de s'informer de l'état du système pour vérifier s'il correspond à certains critères voulus ;
- Une dimension négative qui permet de prévenir et d'empêcher de se produire des phénomènes voire des méthodes ne correspondant pas au but recherché ;

- Une dimension positive permettant de favoriser et de promouvoir les possibilités voulues.

1.4. L'inspection

« L'inspection est l'action d'inspecter, d'examiner dans le but de surveiller, de contrôler » (Le Robert, 1998). La définition ISO 9000 (2015) stipule qu'une inspection est une « détermination de la conformité aux exigences spécifiées ».

L'inspection est l'action d'examiner et de surveiller avec autorité, avec attention et ou avec une mission spéciale d'une autorité compétente.

On peut également définir l'inspection comme étant l'ensemble des activités telles que mesurer, examiner, essayer ou passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats à des exigences spécifiques réglementaires, contractuelles ou légales.

1.5. L'audit

Selon le dictionnaire français L'Audit (nom masculin) est l'examen de la gestion et des conditions de fonctionnement d'une entreprise ou de l'un de ses services.

« L'audit est un processus ponctuel mis en œuvre pour mesurer les écarts entre une norme attendue de fonctionnement et le fonctionnement réalisé à un moment donné. Comme le contrôle, l'audit peut donc recouvrir tous les champs du management : ressources humaines, comptabilité et finance, marketing, système d'information, stratégie... » (Cappelletti, et Baron., 2014).

L'audit est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apportant ses conseils pour les améliorer, et contribuer à créer de la valeur ajoutée.

Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques et de contrôle en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

La mission d'audit se concentre sur ce qui pourrait comporter un risque. Les auditeurs essaient de comprendre l'ensemble des données et de construire un échantillon représentatif pouvant être extrapolé (AYADI & BENSGHIR, 2021).

Dans la mesure où nombre d'acteurs peinent à délimiter la frontière entre audit et diagnostic, il nous semble essentiel de porter notre attention sur l'audit et le diagnostic et d'en faire une nette

distinction étant donné les différentes similitudes qu'elles présentent mais également les liens qui les joignent dans le cadre organisationnel.

Pour lever les doutes, nous proposons d'analyser le sens de chacun des termes, en mettant l'accent sur les différences en termes d'objectifs et de moyens.

En effet, il ne faut pas confondre diagnostic et audit. Le diagnostic permet à celui qui le pratique de s'informer progressivement sur l'organisation, de rassembler les informations nécessaires pour prendre une décision, puis, dans le cas d'un avis favorable, de construire le plan d'action et d'organiser le montage juridique et financier.

L'audit quant à lui, est un outil, une source d'information pour une prise de décisions du management, qui se doit d'être objectif, indépendant et transparent. Il relève d'une approche systématique et cohérente et respecte un code déontologique en conformité à des dispositions préétablies ou à un référentiel.

Tout d'abord, le but recherché de ces deux notions diffère :

- ❖ **L'audit** est un examen méthodique, normalisé et indépendant, qui vise à déterminer si les activités et les résultats relatifs à un processus, un référentiel pourra satisfaire aux dispositions préétablies et si ces dernières sont mises en œuvre de façon effective pour atteindre les objectifs (constat d'un niveau de conformité). **Ex** : Audit comptable, qualité, informatique...
- ❖ **Le diagnostic** est un examen ponctuel qui vise à déterminer si l'affection ou le trouble dont une organisation, une entreprise, un processus... sont atteints à partir d'un nombre plus ou moins élevé de renseignements obtenus. **Ex** : Diagnostic d'organisation, de performance...

2. Diagnostic organisationnel

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'organisation est une entité composée de plusieurs fonctions (finances, marketing, ressources humaines, production, etc.) pouvant être à la fois forces ou faiblesses, et qu'il serait judicieux d'en établir un constat.

Cette démarche permettra de prendre du recul pour évaluer objectivement l'organisation et d'émettre des recommandations qui permettront de mettre en place un plan d'amélioration organisationnel.

2.1. Définitions du diagnostic organisationnel

Le diagnostic peut être un processus qui aide les organisations à améliorer leur capacité à évaluer et à modifier les aspects dysfonctionnels de leur culture et de leurs modes de comportement comme base pour développer une plus grande efficacité et assurer une amélioration continue (BEER & BERT, 1993).

« Le diagnostic organisationnel a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise, pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds ». (BROWN, 1986)

2.2. Objectifs et rôles

Il existe plusieurs objectifs de l'établissement d'un diagnostic organisationnel dont les principaux sont :

- Fournir une compréhension approfondie des principaux problèmes de l'organisation ;
- Produire une liste des priorités d'amélioration de la performance organisationnelle ;
- Créer un consensus sur les besoins du changement.

2.3. Types du diagnostic organisationnel

- LE DIAGNOSTIC FINANCIER ET ECONOMIQUE

Pour Elie COHEN, « le diagnostic financier constitue un ensemble de concepts, des méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité de ses performances ». (COHEN, 1977)

A l'instar des autres types du diagnostic, nous pouvons dire que réaliser un diagnostic financier revient alors à détecter les points forts et les points faibles, les menaces et les opportunités du domaine financier de l'entreprise, en vue de mener des actions correctives destinées à faire disparaître les difficultés et les dysfonctionnements.

- LE DIAGNOSTIC FONCTIONNEL

Le diagnostic fonctionnel porte sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise en vue de faire apparaître les points forts et les points faibles de chaque fonction et faire ressortir, de ce fait, la contribution de chacune d'elles à la formation des résultats de l'entreprise. (MEZIANE, 2008)

Les différentes fonctions étudiées sont principalement :

- La fonction financière et administrative ;
- La fonction commerciale et marketing ;
- La fonction industrielle et logistique ;
- La fonction organisationnelle et humaine ;
- La fonction « achats ».

- **LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE**

Le diagnostic stratégique constitue un outil qui peut aider l'entreprise à se positionner sur ses différents marchés, allant de la recherche d'amélioration de procédés et process à l'identification de nouvelles sources de développement. Il vise généralement à améliorer la compétitivité de l'entreprise (MEIER, 2018).

La finalité d'un diagnostic stratégique est d'aboutir à « un plan stratégique » qui fixe les choix fondamentaux de l'entreprise à moyen et à long terme (objectifs, marchés, activités, moyens et ressources à mettre en œuvre). Il peut être utilisé dans différents contextes. Il se révèle particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit d'analyser des situations de changement ou de rupture, en permettant de mieux cerner les risques et opportunités pour les entreprises.

3. Les pathologies organisationnelles

La santé d'une organisation peut être définie comme "l'état du leadership, de la stratégie, des systèmes et de la structure encapsulés dans l'environnement" (Bin Saeed & Wang, 2013). Chaque organisation se trouve obligatoirement dans l'un des états suivants : performant, stable et désorganisé.

- **Organisations performantes**

Dans une organisation performante, il n'existe pratiquement pas d'agents pathogènes et il n'est donc pas nécessaire de prendre des mesures correctives, si ce n'est de maintenir les performances actuelles. Dans une organisation performante, la mission est claire. Les dirigeants énoncent une mission ou un objectif. Dans le même temps, les employés comprennent comment ils peuvent contribuer à la réalisation de la mission. Senge (2006) affirme que "la construction d'une vision partagée" crée une tension créative qui conduit à l'apprentissage organisationnel. La clarté de la mission conduit également à l'identification des valeurs et à la conformité des employés à ces valeurs (Goh, 2003).

- **Organisation stable**

Une organisation stable peut également être qualifiée de semi-performante car elle possède certaines caractéristiques d'une organisation performante. Dans une organisation performante, on observe une certaine cohérence dans les performances.

Les dirigeants parviennent à fixer des priorités à court terme. Ce type d'organisation met davantage l'accent sur les performances à court terme et néglige les performances à long terme (Gallos, 2006). La mission n'est pas en phase avec les processus et les procédures. Le leadership n'est pas efficace pour valoriser les gens et est également incapable de leur donner des directives.

La stratégie n'est pas non plus très bien développée et les objectifs ne sont pas très clairs. Cela conduit à des normes de performance moins développées. De même, dans la structure organisationnelle, les domaines de travail ne sont pas clairs et un objectif peut être partiellement oublié. Cela peut également créer des redondances qui entraînent un gaspillage des ressources. Les différentes équipes ne sont pas autogérées et ne sont pas responsabilisées, ce qui les empêche de prendre les décisions nécessaires à la performance. Dans une organisation stable, les ressources sont disponibles pour effectuer une certaine tâche. Les différents systèmes de fonctionnement ne sont pas bien entretenus et ne sont pas contrôlés de manière approfondie, ce qui entraîne des coûts supplémentaires.

- **Organisation désordonnée**

Une organisation désordonnée peut également être qualifiée de chaotique. Une organisation désordonnée est une organisation dans laquelle on observe une performance et une croissance quasi nulles ou très faibles.

La direction d'une organisation ne parvient pas à donner une direction et à aligner le processus sur la mission et l'objectif principal (Bartram et al, 2008). Un leadership inefficace est considéré comme le tueur silencieux de l'efficacité organisationnelle. De même, Schyns et Schilling ont expliqué dans leur étude qu'un leadership destructeur donne lieu à une culture organisationnelle médiocre et, en fin de compte, à des performances organisationnelles médiocres (Schyns et al, 2012). Il est également noté que dans une organisation désordonnée, la direction ne délègue pas l'autorité et le pouvoir, ce qui conduit à une main-d'œuvre moins motivée. Les risques calculés ne sont pas pris, ce qui entraîne une diminution de l'innovation. Les canaux de communication ne sont pas établis et la communication verticale est presque impossible. Les normes de

performance ne sont pas fixées, d'où l'absence de système de récompense et de motivation positive.

Les stratégies sont réactives plutôt que proactives. Il n'y a pas de lien entre les stratégies et la vision globale de l'organisation. L'orientation de l'organisation n'est pas claire. Quelle que soit la façon dont la stratégie est conceptualisée, une mauvaise stratégie conduira toujours à une mauvaise performance organisationnelle. Les priorités ne sont pas fixées, ce qui conduit à un mauvais objectif au mauvais moment. Les objectifs fixés ne sont pas non plus liés à un résultat mesurable et ne sont pas réalistes. Les employés ne sont pas consultés lors de l'élaboration d'une stratégie.

4. Les approches du diagnostic organisationnel

Un diagnostic organisationnel peut être initié / conduit par l'organisation elle-même, par un partenaire ou par un tiers, en s'appuyant ou pas sur un outil de diagnostic existant. Le tableau ci-dessous présente trois approches (un DO conduit par une personne externe à l'organisation, un DO conduit par l'organisation avec un accompagnement externe et un DO conduit par l'organisation elle-même) et les compare autour de quelques paramètres clés. Les résultats sont parfois sujets à débats (les points d'interrogation), puisqu'il est difficile de généraliser.

Tableau n°1 : Les approches du diagnostic organisationnel

Approche Paramètres	Externe	Assisté	Auto-D.O
<i>Rôles de la personne externe</i>	Directif	Accompagnement	(Facilitateur interne)
<i>Temps nécessaire</i>	Plus court	Moyen	Long ?
<i>Coût</i>	Cher	Cher	Moins cher ?
<i>Type d'information</i>	Objectif : ce qui est visible	Objectif et subjectif, invisible	Plus subjectif, approfondi
<i>Appropriation</i>	Risque de refus	Plus de chances	Plus de chances
<i>Changement</i>	Plus grand	Plus grand	Moins profond ?

Source : (CIDR, Septembre 2005)

5. Démarche et outils du diagnostic organisationnel

5.1. Démarche du diagnostic organisationnel

Pour effectuer un DO, il est nécessaire de répondre à un certain nombre de questions :

- **Mission, vision et valeurs** : sont-elles claires, connues, véhiculées dans les actions et partagées par tous ?
- **Planification** : est-elle complète, réaliste, réalisable ? Se traduit-elle par des objectifs précis et mesurables ?
- **Gestion** : les politiques internes, structures, modes de gestion et communication sont-ils adaptés à la mission et aux objectifs ?
- **Ressources** : l'organisation dispose-t-elle des ressources (humaines, matérielles, financières et techniques) adéquates pour atteindre les objectifs ?
- **Collecte de fonds** : les programmes et activités de collecte de fonds sont-ils suffisamment diversifiés ? Quel est leur rendement réel ? Quel est leur potentiel de développement ?

5.2. Outils du diagnostic organisationnel

Afin de réaliser le diagnostic d'une organisation et évaluer l'ensemble des dysfonctionnements qui freinent la performance, le responsable du projet doit utiliser des outils issus des modèles du management.

5.2.1. L'analyse stratégique SWOT

Il s'agit d'une appellation d'origine anglo-saxonne. L'analyse stratégique ou SWOT signifie (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou AFOM (atouts, faiblesses, opportunités, menaces), est un outil d'analyse stratégique, d'audit et de diagnostic pour les organisations.

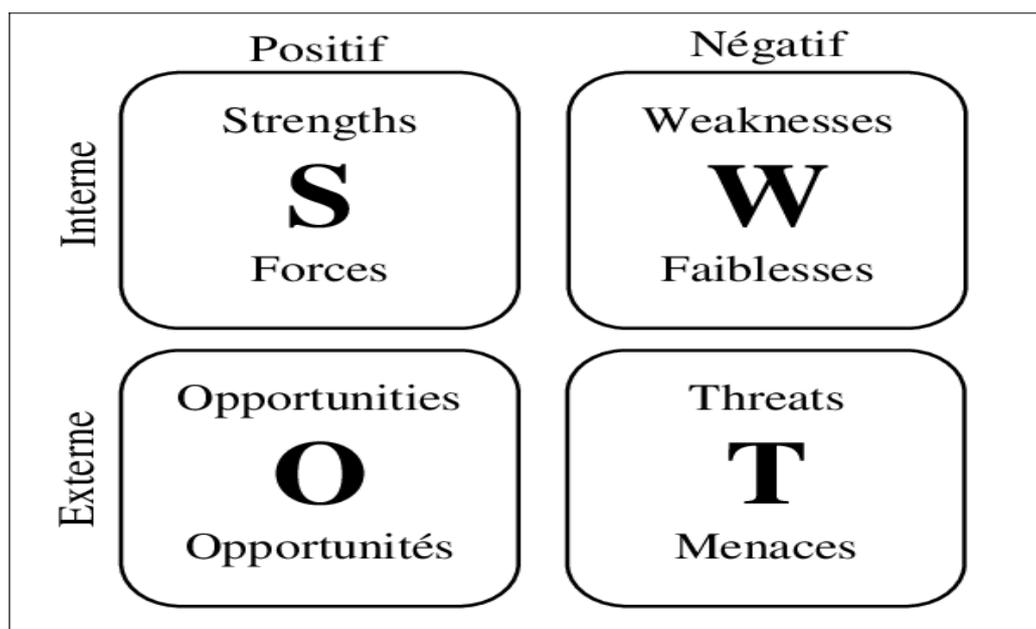
En réunissant les ressources, les compétences internes, les exigences et les contraintes découlant de l'environnement externe, elle dresse un diagnostic interne et externe afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS).

Les questions principales que toute organisation doit se poser pour réaliser une analyse SWOT sont :

- Quelles sont les forces mises à sa disposition ?

- Sont-elles réelles ?
- Sont-elles correctement exploitées ?
- Correspondent-elles à des attentes du marché ?
- Quels sont ses principaux concurrents ?

Figure n°1 : Matrice SWOT



Source : (TALBI & KRAFESS, 2015)

Par forces, nous entendons tous les aspects positifs internes sur lesquels ces entreprises pourront se baser pour se développer dans le futur. Les faiblesses constitueront les aspects négatifs internes pour lesquelles existent des marges d'amélioration. Les opportunités sont les possibilités extérieures positives dont les entreprises pourront tirer profit. L'étude des menaces sont les problèmes, les obstacles ou les limitations extérieures qui peuvent limiter ou constituer un frein au développement de ce secteur (BENJELLOUN & TAZI, 2019).

5.2.2. L'analyse PEST

L'analyse PEST est un outil stratégique pour analyser le macro-environnement externe dans laquelle une organisation opère. Les facteurs PEST jouent un rôle important dans les opportunités de création des valeurs d'une stratégie. (Martinet, 1990)

PEST signifie :

- L'environnement **P**olitique :

Il est bien évident que les organisations sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de la politique du gouvernement, soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations ou aux privatisations, ...

- L'environnement **E**conomique :

Aujourd'hui, nous assistons à une transformation complète de la concurrence. Celle-ci se déplace sur d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services et l'innovation.

- L'environnement **S**ocioculturel

Il s'agit de l'évolution des styles de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts, des besoins, des attitudes par rapport au travail et aux loisirs et du niveau d'éducation...

- L'environnement **T**echnologique

L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'organisation. Les investissements en « veille technologique » et en « recherche développement » s'inscrivent donc, dans les stratégies, à moyen et long termes destinées à assurer la pérennité de l'organisation, (taux d'obsolescence, investissements privés et publics sur la technologie).

5.2.3. La chaîne de valeur de Michel Porter

La chaîne de valeur de M. Porter est un modèle d'aide à la décision qui consiste à analyser les activités grâce auxquelles les organisations peuvent générer de la valeur et acquérir, ainsi, un avantage concurrentiel significatif.

Son analyse permet surtout une meilleure visibilité quant aux coûts de production occasionnés par les différentes activités.

De ce point de vue, une organisation peut générer un avantage, soit en réduisant le coût de toutes les activités, soit en modifiant la chaîne sur une des activités de soutien ou sur une des activités principales.

Partant du principe selon lequel une organisation peut être divisée en une série de fonctions ou services élémentaires, le diagnostic interne porte sur l'analyse de ces derniers, articulés le long d'une « chaîne de valeur ».

La chaîne de valeur représente, dans ce cas, l'ensemble des tâches élémentaires de l'organisation depuis la génération d'idées jusqu'à la vente des produits et des services qui y sont associés.

La chaîne de valeur est composée de plusieurs activités. Ces activités ou tâches élémentaires sont décomposées en deux grandes catégories : les activités principales et les activités de soutien.

- ❖ Les activités principales : sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente des produits.
 - **La logistique interne** : activités logistiques (amont) de réception, de stockage et de manutention interne
 - **La production** : transformation des matières et sous-ensembles en produits finis
 - **La logistique externe** : activités de livraison des biens et services au client
 - **La commercialisation (marketing) et la vente** : moyens et méthodes utilisées pour faire connaître l'offre de l'entreprise, la faire apprécier et déclencher l'achat
 - **Les services** : activités associées à l'offre principale (formation, maintenance...)
- ❖ Les activités de soutien : comme leurs noms l'indique, interviennent indirectement dans la fabrication et la vente.
 - **Les approvisionnements** : activités liées aux achats de matière, de marchandises, de fournitures diverses, mais également de moyens de productions
 - **Le développement technologique** : concerne aussi bien les systèmes d'information que la R&D, la gestion des connaissances...
 - **La gestion des ressources humaines** : ensemble des activités de recrutement, rémunération, motivation, formation, gestion de carrière...
 - **L'infrastructure de la firme** : direction générale et autres fonctions communément appelées "support", telle la comptabilité, le juridique...

Figure 2 : La chaîne de valeur de porter

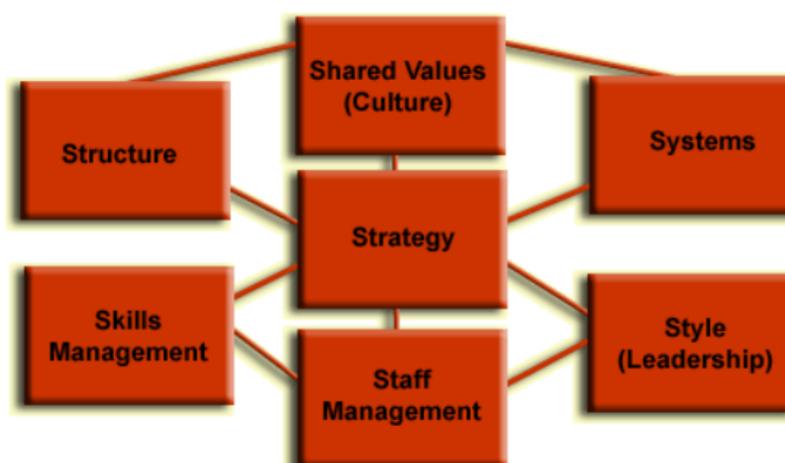


Source : <https://www.experligence.com/chaine-de-valeur-etude-activites-entreprise/>

5.2.4. La méthode des 7S (McKinsey)

La méthode des 7S est un outil intéressant permettant de comprendre, assez rapidement, pourquoi une organisation rencontre des problèmes d'efficacité, grâce à l'association de composantes relationnelles et matérielles à des éléments plutôt d'ordre émotif et immatériel. De plus il montre à quel point les facteurs étudiés peuvent être complémentaires. (THIBAUT, 1989).

Figure 3 : Les 7S de McKinsey



Source : (THIBAUT, 1989)

- ❖ Strategy (Stratégie) : C'est le choix des domaines dans lesquels l'organisation s'engage, de la nature et de l'intensité de cet engagement et des avantages concurrentiels à acquérir et à développer, tout en essayant de se projeter dans le futur et anticiper la concurrence et le développement de l'environnement.
- ❖ Structure : C'est la définition des tâches à accomplir, des regroupements, des liens d'autorité, de hiérarchie, de coopération et d'information qui unissent les individus. La structure divise les tâches pour permettre la coordination. Elle donne un juste milieu entre la spécialisation et la décentralisation. Elle est conditionnée par la stratégie.
- ❖ Systems (Systèmes) : C'est l'ensemble des procédures formelles et informelles qui permettent le fonctionnement de l'entreprise au jour le jour. C'est-à-dire le budget, le contrôle de gestion, la comptabilité, etc...., ainsi que les réunions.
- ❖ Style : C'est la manière dont les dirigeants sont perçus et comment ils se comportent vis-à-vis de la poursuite de leurs objectifs. Le style dépend aussi de la manière dont ils passent leurs temps.
- ❖ Staff (Personnel, Ressources humaines) : c'est l'intégralité des aspects de la gestion des ressources humaines de l'organisation, ainsi que la manière dont elles sont acquises, développées et valorisées. Le staff peut être divisé en 2 parties : le "hard", c'est-à-dire tout ce qui concerne le recrutement et la formation, et le "soft" concerne l'attitude globale, le comportement et la motivation.
- ❖ Skills (Compétences, Savoir-faire) : C'est, ce qui distingue l'organisation des autres. Cela représente ce qu'elle fait de mieux, notamment par rapport à ses concurrents.
- ❖ Sharing values (Valeurs partagées, Buts supérieurs) : C'est le point de jonction de l'organisation où se recoupent les six autres S. C'est l'ensemble des valeurs et des aspirations qui vont au-delà de l'organisation. Ce sont, en fait, les idées fondamentales autour desquelles elle est construite.

Une fois ces sept facteurs définis, on peut construire un diagnostic qui suit généralement cette trame de fond :

- ❖ Bâtir un questionnaire autour des sept facteurs ;

- ❖ Conduire des entretiens aux différents niveaux ;
- ❖ Se rendre compte des points forts / points faibles de chacun de ces facteurs ;
- ❖ Vérifier la cohérence et s'assurer des renforcements mutuels entre facteurs ;
- ❖ Proposer des voies de progrès pour améliorer la position sur chacun des leviers et / ou la cohérence de l'ensemble.

5.2.5. La méthode DOSAME :

Elle a pour objectif d'aider à élaborer des plans d'action et des projets en identifiant le ou les problèmes jusqu'à la mise en place de la ou des solutions en réalisant une évaluation pour corriger l'action ou les actions si besoin.

Elle se décompose en six phases :

- ❖ **Diagnostic** : Observer et analyser la problématique sur le terrain pour en détecter les causes.
- ❖ **Objectif** : Définir les résultats à atteindre et la progression.
- ❖ **Scénarii** : Identifier les scénarii possibles et leurs composantes (actions, liaisons, acteurs, délais, étapes, coûts, ...) et les formaliser.
- ❖ **Arbitrage** : Décider d'un scénario, de l'objectif, des étapes et des moyens nécessaires, la hiérarchie s'engage.
- ❖ **Mise en œuvre** : Programmer le plan d'action et ses étapes de réalisation, de contrôle et de validation et piloter le déroulement.
- ❖ **Evaluation** : Enregistrer les résultats, mesurer les écarts avec les objectifs puis interpréter et corriger éventuellement l'action.

5.2.6. Les cinq « pourquoi »

Cet outil d'analyse permet de diagnostiquer une organisation en cherchant les causes d'une situation problème, d'un dysfonctionnement. C'est un outil de questionnement systématique destiné à remonter aux causes premières possibles d'une situation ou d'un phénomène observé (Carton, 2014).

C'est une version simplifiée de l'arbre des causes qui consiste à se poser plusieurs fois de suite la question : « Pourquoi ? » et à répondre à chaque question en observant les phénomènes physiques.

La plupart des problèmes sont, entièrement résolus, en moins de cinq questions.

La démarche consiste à se poser la question « Pourquoi ? » au moins cinq fois de suite pour être sûr de remonter à la cause racine.

Il suffit, ensuite, de visualiser les cinq niveaux (ou plus) sous forme d'arborescence.

- Enoncer clairement le problème ;
- Répondre, en observant les phénomènes physiques, à la question « Pourquoi ? » ;
- Apporter la solution à cette réponse ;
- La réponse faite à chaque étape devient le nouveau problème à résoudre, et ainsi de suite.

5.2.7. La méthode d'analyse des procédures AROC

Cette méthode s'articule autour de quatre grandes phases :

- ❖ **Analyser** : c'est décrire l'existant au niveau des procédures et des processus ;
- ❖ **Réfléchir** : c'est critiquer l'existant et proposer des solutions détaillées ;
- ❖ **Orienter** : c'est proposer un diagnostic, et choisir une solution ;
- ❖ **Concevoir** : c'est construire la solution choisie au niveau des processus et des procédures.

La méthode AROC est découpée en 15 étapes :

- ❖ **Analyser** :
 - 1. Recueillir l'information
 - 2. Modéliser les processus
 - 3. Dresser la liste des fonctions immédiates
 - 4. Dresser la liste des fonctions essentielles
 - 5. Modéliser les procédures
 - 6. Rechercher l'enchaînement entre les procédures
- ❖ **Réfléchir**
 - 7. Dresser la liste des critiques détaillées
 - 8. Dresser la liste des idées de solutions détaillées
- ❖ **Orienter**

- 9. Réaliser le diagnostic organisationnel
- 10. Proposer des axes de solutions
- 11. Choisir une solution

❖ **Concevoir**

- 12. Construire l'enchaînement entre les procédures nouvelles
- 13. Modéliser les procédures nouvelles
- 14. Concevoir les processus nouveaux
- 15. Modéliser les processus nouveaux

Conclusion

Le concept de diagnostic organisationnel peut sembler évident à un praticien chevronné du développement organisationnel. Le diagnostic organisationnel joue un rôle essentiel dans les initiatives de développement organisationnel en termes de choix d'interventions appropriées et de contribution à la préparation au changement au sein d'une organisation. Bien que de nombreux auteurs identifient le diagnostic comme faisant partie intégrante du processus de changement et que beaucoup aient recommandé des théories et des modèles spécifiques qui devraient être utilisés dans le diagnostic, peu d'attention a été accordée au processus de diagnostic lui-même. Il faut signaler que le manque de rigueur dans le processus de diagnostic et les erreurs de diagnostic qui s'ensuivent sont des facteurs importants de l'échec des initiatives de changement et de développement organisationnel.

Dans cet article, nous avons classé l'état d'une organisation à l'aide d'un modèle de diagnostic. Le diagnostic est effectué par l'examen du leadership, de la stratégie, des systèmes et de la structure d'une organisation. Après le diagnostic et la découverte des agents pathogènes, l'organisation est classée comme performante, stable ou désordonnée. Des remèdes peuvent être utilisés pour éliminer les agents pathogènes et transformer l'organisation en une organisation performante :

- Le leadership doit créer une vision partagée et un sens collectif de la réussite ;
- Les stratégies de l'organisation doivent définir des politiques et les procédures en accord avec la mission globale ;
- Définir des règles claires de réussite et définir des (SMART) et des objectifs clairs ;



- Les normes de performance devraient être bien articulées ;
- Les ressources nécessaires à l'exécution d'une tâche donnée doivent être mises à disposition ;
- Les canaux de communication doivent être ouverts et bien développés ;
- La qualité ne doit jamais être compromise et le client toujours la priorité ;
- La recherche et le développement doivent être une pratique courante ;
- Les domaines de travail doivent être clairs ;
- Choisir les bonnes personnes pour la bonne tâche au bon moment et les responsabiliser.

BIBLIOGRAPHIE

- Alderfer. C. P, "Boundary Relations and Organizational Diagnosis," Humanizing Organizational Behavior, Vol. 142, 1976, p. 175.
- AYADI.O & BENSNGHIR.A (2021). La transition de l'audit traditionnel vers l'audit continue. Revue Française d'Economie et de Gestion. « Volume 2 : Numéro 3 ».
- Bartram. D, I. T. Robertson, and M. Callinan, (2008). "Introduction: A Framework for Examining Organizational Effectiveness," In: I. T. Robertson, M. Callinan and D. Bartram, Eds., Organizational Effectiveness: The Role of Psychology, Wiley, Hoboken, 2008, pp. 1-10.
- BENJELLOUN. A & TAZI. M (2019). Marketing territorial, vecteur de développement d'une destination touristique, étude Benchmarking de Fès et Lyon. Revue Internationale des Sciences de Gestion ISSN: 2665-7473 Numéro 4: Juillet 2019.
- Bilal Bin Saeed, Wenbin Wang (2013). The Art of Organizational Diagnosis: Pathogens and Remedies. iBusiness Vol.5 No.2(2013), Article ID:33742,4 pages DOI:10.4236/ib.2013.52006.
- Beer. S, "The Heart of Enterprise," John Wiley & Sons, Chichester, 1994.
- BROWN G. (1986). Le diagnostic d'entreprise, Entreprise Moderne. Edition paris, 1975, IN, J.F. DAIGNE, Dynamique du redressement d'entreprise, Les Edition d'Organisation, Paris
- Burke W.W. (1994). Organization Development: A Process of Learning and Changing (Reading, MA: Addison Wesley).
- Gallos J. V. (2006). "Organization Development: A Jossey-Bass Reader," Jossey-Bass, Montgomery.
- Goh. S. C. (2003). "Improving Organizational Learning Capability: Lessons from Two Case Studies," The Learning Organization, Vol. 10, No. 4, 2003, pp. 216-227. doi:10.1108/09696470310476981
- Le ROBERT. (1998). Dictionnaire de la langue française Edition
- COHEN E. (1977). Analyse financière et développement financier. Edition. Edicef, Paris.
- Encyclopédie l'internaute
- Laurent C. et Philippe B., Gérard D. et François-Xavier R. (2014). Toute la fonction contrôle de gestion. Dunod. P.6

- JAMES M. McFILLEN, DEBORAH A. O'NEIL, WILLIAM K. BALZER et GLENN H. VARNEY. (2013). Organizational Diagnosis: An Evidence-based Approach. Journal of Change Management.
- OLIVIER M. (2018). DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE : COMPÉTITIVITÉ, PERFORMANCE ET CRÉATION DE VALEUR ». Dunod, 5ème édition.
- Martinet A. C. (1990). Diagnostic Stratégique. Vuibert Entreprise.
- Michael B. & Bert S. (1993). Organizational Diagnosis: It's Role in Organizational Learning. Journal of consulting & development. First published: July-August.
- MEANEY M. & PUNG C. (2008). McKinsey global survey results: creating organizational transformations. The McKinsey Quarterly, August, PP. 1-7.
- LEGENDRE R. (1993). Dictionnaire actuel de l'éducation. GUÉRIN / ESKA
- MEZIANE S. (2008). Diagnostic et redressement des entreprises en difficulté. SIBF -Alger - D.E.S. Banque.
- Senge. M. (2006), "The Fifth Discipline," Currency Doubleday, New York, 2006.
- Schyns, B. and J. Schilling, (2012). "How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes," The Leadership Quarterly, Vol. 24, No. 1, 2012, pp. 138-158.
- TALBI A. & KRAFESS S. (2015). Contribution à l'amélioration du niveau de performance des équipements de production. CIGIMS. EST de Fès - 21, 22 et 23 mai. P.11
- THIBAUT J.P. (1989). Le diagnostic d'entreprise. SEDIFOR (Société d'édition et de diffusion pour la formation), Corenc.
- Thierry C. (2014). PROJET SWOT, Objectif, Projet, SMART, PERT, Ishikawa, 5 pourquoi, Gantt.

WEBOGRAPHIE

- <https://systemproject.fr/swot-ffom/> « Comment réaliser une bonne analyse SWOT via un exemple concret d'utilisation de la matrice SWOT ? »
- <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm>
- <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/audit/>
- <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/issue/archive>