

Méthode de diagnostic stratégique six fonctions

Une méthode innovatrice et éprouvée

Pour soutenir et garantir la qualité de nos interventions dans les entreprises, nous utilisons une méthode pour analyser les forces et les points à améliorer d'une entreprise, nommée le **diagnostic stratégique six fonctions** (voir le schéma annexé). Cette méthode s'inspire de celle préconisée par CMC Canada, le groupe qui gère et décerne le titre CMC au Canada.¹

Il s'agit d'une méthode éprouvée et qui a été testée avec succès dans plusieurs cas. L'originalité et le grand avantage de cette méthode sont qu'elle s'intègre mieux au processus global du changement de l'organisation, en tenant compte des facteurs de risque de l'environnement externe et du leadership de la direction dans la résolution des problèmes internes.

La plupart des autres méthodes d'évaluation d'entreprise sont de nature statique (et fortement inspirées de la vérification comptable) et ne prennent pas suffisamment en considération le fait que l'environnement externe de l'entreprise est constamment en mouvement. Ces méthodes à saveur comptable se font à partir de normes et de grille de questions préétablies à l'avance et plutôt statiques.

Notre méthode est plus dynamique et fonctionne davantage à partir des documents internes de gestion (rapport annuel, plan d'affaires et marketing, analyse de ventes, indice de performance, etc.). De plus, nous menons des enquêtes sérieuses auprès des dirigeants et du personnel clé en place (entrevue, incubation) ou ceux travaillant de très près avec la direction de l'entreprise (comptable externe, partenaire, membres du CA). Selon le besoin, elle peut être utilisée conjointement avec d'autres méthodes d'analyse : analyse SWOT, principes de saine gestion, analyse comparative, intelligence de marché, etc. Le résultat de cette approche est toujours probant et permet véritablement de dégager une vision globale des forces et des faiblesses de l'entreprise.

Indispensable lors d'une réorganisation majeure de l'entreprise

Elle constitue la première étape d'un processus de réorganisation majeure d'une entreprise. Qu'entend-on au juste par une réorganisation majeure? Voici quelques exemples de situation où il pourrait y avoir une réorganisation majeure en perspective :

- ∨ fusion ou acquisition;
- ∨ réorientation stratégique;
- ∨ développement et mise en marché d'un nouveau produit ou service;
- ∨ déploiement d'une nouvelle solution technologique;
- ∨ délocalisation de la production vers des pays en développement;
- ∨ redressement d'une entreprise en difficulté.

¹ CMC : conseiller en management certifié. Au Québec, ce titre est géré par l'Ordre des administrateurs agréés du Québec qui décerne aussi le titre Adm.A. Ces deux titres professionnels sont reconnus et régis par le Code et l'Office des professions.

Comment fonctionne la méthode?

Après avoir recueilli des informations documentées et validées, nous analysons la situation en prenant d'abord en considération les éléments déstabilisants dans l'environnement, générateurs de risque de gestion. Ces éléments perturbateurs qui menacent la croissance et la pérennité de l'entreprise peuvent entrer par plusieurs portes dans l'environnement interne de l'entreprise et ils remettent alors directement en question le leadership de la direction de l'entreprise à divers niveaux :

- √ le leadership de la direction face à son plan de développement stratégique :
 - exemples d'éléments déstabilisants : absence de leadership dans la réalisation du plan de développement stratégique, absence de leadership dans l'optimisation des ressources confiées, démission ou remplacement d'un haut dirigeant;
- √ le leadership de la direction face à la différenciation de l'entreprise, son positionnement sur le marché, son avantage concurrentiel stratégique :
 - exemples d'éléments déstabilisants : arrivée d'un nouveau concurrent majeur dans votre industrie, vision déficiente conduisant à des erreurs stratégiques majeures, absence d'innovation et R & D;
- √ le leadership de la direction face à l'orientation client :
 - exemples d'éléments déstabilisants : perte d'un client majeur, plaintes ou insatisfactions de la clientèle à la hausse, changements importants dans les habitudes d'achat des clients, retours importants de marchandises, menace d'un client majeur de quitter;
- √ le leadership de la direction face à ses résultats et sa performance, ses actionnaires et partenaires stratégiques, ses employés :
 - exemples d'éléments déstabilisants : perte causée par un sinistre, retrait d'un investisseur majeur, mauvaises créances, productivité à la baisse, grève majeure.

Nos conseillers détiennent la formation et l'expérience nécessaire pour bien analyser la situation de l'entreprise et évaluer les risques de gestion en mesurant les impacts des éléments déstabilisants sur les six fonctions de management suivantes :

- √ le management stratégique;
- √ le marketing et les ventes;
- √ les processus opérationnels;
- √ les ressources humaines;
- √ les systèmes d'information et de logistique;
- √ la comptabilité et le financement.

Nous pouvons travailler seul mais il peut arriver que pour des besoins très pointus nous ayons besoin d'avoir recours à des professionnels avec des expertises plus spécifiques. Donc, nous nous ajustons au besoin des entreprises en ce sens.

En résumé, cette méthode de diagnostic d'entreprise permet de cerner les éléments perturbateurs, d'en définir les causes et d'en mesurer les impacts sur les six fonctions fondamentales de l'entreprise.

Ensuite, elle permet de dégager un constat de la situation qui sera partagé par tous les acteurs et dirigeants, à partir duquel seront élaborées des solutions d'amélioration ou des options de développement. Enfin, chacune des options sera évaluée en termes d'avantages et de désavantages et, à la fin, une seule devra être retenue par la direction pour la mise en application.

À la fin de ce processus d'analyse, nos conseillers formulent des recommandations et assistent la direction dans l'élaboration d'un plan d'action.

Chaque situation d'entreprise est unique et le plan d'action est toujours fait sur mesure, dans le cas d'un mandat de consultation avec Managia inc.

Enfin, nous assistons la direction dans l'implantation et la mise en œuvre des divers aspects de ce plan d'action dans l'entreprise. Ces activités prennent souvent la forme de coaching et de suivi de gestion.

Les résultats escomptés de la méthode

- √ Permet une évaluation vraiment stratégique et globale de la situation actuelle.
- √ Évaluation et pondération des points forts et des éléments à améliorer à l'intérieur des six domaines de management généralement reconnus.
- √ Aide à dégager un consensus au niveau de la direction relativement à une approche commune pour gérer les changements et les transitions.
- √ Définition d'un processus d'accompagnement, de formation en entreprise et de coaching pour soutenir l'implantation d'une solution qui intègre l'amélioration continue des processus.
- √ Assistance et pilotage dans la gestion de la transition.
- √ Approche efficace pour contrer les forces de résistance au changement, prévenir les conflits internes.
- √ Créer des conditions favorables pour réussir l'implantation d'une nouvelle démarche à valeur ajoutée des produits et services.

La valeur ajoutée de la méthode

- v Revue et définition des enjeux stratégiques de développement de l'entreprise.
- v Définition et approbation des créneaux à privilégier pour soutenir le développement organisationnel.
- v Identification des projets clés pouvant concrétiser l'implantation de la démarche.
- v Obtention d'un consensus sur le plan d'action, la démarche à adopter et les infrastructures à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.
- v Diminution importante des délais entre l'identification de la problématique déstabilisante pour l'entreprise et la mise en place du plan d'action pour corriger la situation.

Méthode de diagnostic stratégique six fonctions

Schéma structurel et fonctionnel

