

DIAGNOSTIC, SOURCES D'INFORMATIONS ET DÉMARCHE OPÉRATIONNELLE

Le diagnostic d'entreprise est un exercice très délicat, en apparence, facile à faire mais, en réalité, complexe et nécessitant de nombreuses compétences. En France, là où les disciplines sont très cloisonnées, cet exercice est peu enseigné et rares sont les écrits qui le décrivent avec précision.

Le paysage très spécialisé des affaires en France fait qu'il est très facile de mettre en lumière les points forts d'une entreprise sans être en mesure de juger efficacement de son potentiel global. Une vision plus large et multicompetences permettrait de pallier à cette problématique.

Le présent chapitre traite d'une méthodologie de diagnostic d'entreprise où nous ne nous cherchons pas à lister les forces et faiblesses de l'entreprise mais nous essayons de mesurer leur impact sur les résultats et les performances de l'entreprise.

1. QU'EST-CE QUE LE DIAGNOSTIC ?

1.1. DÉFINITION

Si nous reprenons la définition du terme « Diagnostic » selon le dictionnaire Larousse, nous découvrons qu'il s'agit de l'« identification de la nature d'une situation, d'un mal, d'une difficulté etc. par l'interprétation de signes extérieurs ».

Si nous nous attachons au diagnostic en entreprise, on constate qu'il n'est pas nécessairement effectué pour mettre en lumière des difficultés ou des dysfonctionnements. Effectivement, il peut l'être mais, en définitive, un diagnostic peut être réalisé pour vérifier la santé d'une organisation à des fins d'optimisation ou d'amélioration.

Dans cette optique, nous pouvons définir le diagnostic comme une démarche mettant en lumière les marges de manœuvre dont dispose une entreprise pour évaluer correctement ses potentialités futures. Généralement, ces marges de manœuvre sont mesurées exclusivement par le diagnostic financier qui, déconnecté de la stratégie de l'entreprise, peut amener à considérer de véritables centres de profit créateur de richesse comme centres de coût impactant négativement les résultats de l'entreprise et sa performance.

Pour éviter ces cas de figure, il est indispensable de mener le diagnostic d'une manière globale reliant les résultats financiers de l'entreprise à ses contraintes internes et également à ses contraintes externes mettant ainsi en lumière la bonne adaptation de l'entreprise à son environnement et mesurant ainsi l'impact de la stratégie sur les performances financières.

C'est ce que nous tentons de présenter dans le présent ouvrage.

1.2. TYPOLOGIES DE DIAGNOSTIC

Nous comptons essentiellement trois types de diagnostics :

- Le diagnostic fonctionnel ;
- Le diagnostic transversal ;
- Le diagnostic global.

1.2.1. Le diagnostic fonctionnel

Lorsqu'un diagnostic fonctionnel est pratiqué, une seule fonction de l'entreprise est évaluée. Le jugement est porté sur une fonction en particulier : par exemple, les ressources humaines, les achats, la production...

L'analyse est strictement limitée à la fonction objet du diagnostic et elle est généralement effectuée lorsque le fonctionnement n'est pas satisfaisant ou faisant apparaître des dysfonctionnements majeurs.

Ce type de diagnostic est généralement demandé par la direction dans le cadre de la redéfinition de sa stratégie et l'allocation de ses ressources ou encore pour améliorer le fonctionnement du service en question ou la redéfinition de son organisation.

Le diagnostic fonctionnel le plus souvent pratiqué en entreprise est le diagnostic financier. Ce dernier évalue la santé financière de l'entreprise à travers l'étude de sa structure financière ainsi que de sa rentabilité.

Il est cependant important de souligner que mener ce diagnostic d'une manière totalement indépendante de la stratégie de l'entreprise peut amener l'analyste à livrer des recommandations en apparence pertinente mais pouvant déstabiliser la croissance future de l'entreprise.

1.2.2. Le diagnostic transversal

Certains diagnostics concernent l'entreprise dans son ensemble et par nature, impliquent les différentes fonctions de l'entreprise. C'est le cas du diagnostic stratégique, du diagnostic organisationnel ou encore le diagnostic des systèmes d'information etc.

Le diagnostic stratégique, par exemple, est un des plus importants pratiqués pour valider les orientations stratégiques de l'entreprise. Il est, en général, centré sur les différents domaines d'activité de l'entreprise et met en perspective son potentiel et les contraintes qui lui sont imposées par l'écosystème dans lequel elle évolue (concurrence, tendances, phénomènes émergents...).

L'objectif de ce type de diagnostic est de déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise et d'élaborer des scénarios ou des plans stratégiques pour faciliter les choix fondamentaux de l'entreprise à moyen et long terme. L'élaboration de ces scénarios n'est pas contrainte et ne tient pas forcément compte des ressources présentes au sein de l'entreprise. Cette démarche sert à identifier les opportunités futures et le potentiel de développement de l'entreprise ainsi que les richesses qu'elle est susceptible de créer.

Quant au diagnostic organisationnel, il est généralement pratiqué pour évaluer l'efficacité du fonctionnement des équipes en entreprise surtout face aux mutations rapides de l'environnement, des modèles économiques émergents et la digitalisation croissante des postes de travail.

Ce diagnostic devient quasi-indispensable avant la mise en place de tout projet transversal impliquant toutes les fonctions de l'entreprise telles que l'introduction de nouvelles pratiques de management, la mise en place d'une démarche « qualité » ou encore l'introduction de systèmes d'information décisionnels indispensables aujourd'hui pour fournir à la direction une vision globale des résultats de l'entreprise.

Il existe autant de diagnostics transversaux que de problématiques à comprendre pour une entreprise. En fonction de la situation à analyser, des résultats attendus et du contexte, l'entreprise peut commander tel ou tel diagnostic soit pour trouver des réponses à une problématique posée, soit pour identifier les causes d'un dysfonctionnement impactant la stratégie où les performances de l'entreprise.

Par exemple, l'entreprise peut décider de mener un diagnostic « qualité » lorsqu'elle remarque une baisse de la satisfaction de sa clientèle par rapport à un produit stratégique de l'entreprise.

Elle peut également décider de faire un diagnostic « social » pour évaluer la qualité du climat au sein de l'entreprise et mesurer le niveau des conflits, des tensions internes si elle remarque une baisse de productivité.

1.2.3. Le diagnostic global

Il s'agit de l'étude de l'entreprise dans son ensemble. Il reprend, en théorie, les conclusions les plus importantes pouvant émerger des différents diagnostics de l'entreprise : financier, ressources humaines, management...

Il ne s'agit, par contre, en aucun cas, d'un empilement des différents diagnostics, c'est un travail global permettant de relier les points forts de l'entreprise avec ses résultats mesurables.

Dans la pratique, il n'existe aucune démarche unifiée pour produire un diagnostic global. Le plus souvent, ce diagnostic est réduit à sa seule dimension financière avec un descriptif sommaire de la stratégie de l'entreprise telle que produite par la direction.

Dans cet ouvrage, nous vous proposons une démarche de diagnostic global où la dimension financière prend entièrement sa place sans pour autant faire l'impasse sur les résultats des actions menées dans les différentes fonctions de l'entreprise reflétant d'un côté sa stratégie globale et de l'autre sa capacité à faire face à ses problématiques quotidiennes telles que le climat social, la satisfaction client...

1.3. MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE DU DIAGNOSTIC

Pour avoir une vision de la santé d'une entreprise, on peut penser que rencontrer toutes les fonctions qui la composent, évaluer la qualité de son management et de sa stratégie globale avant de produire un diagnostic complet de la situation financière est la seule démarche réellement complète.

En réalité, ce travail est quasi-impossible à accomplir dans les délais qui sont généralement accordés pour la production d'un diagnostic global. Dans notre démarche, nous pensons qu'en plus du diagnostic financier, la cartographie du capital immatériel et sa mesure peuvent lever cette impossibilité.

C'est d'ailleurs ce que nous proposons de décrire dans le chapitre 2 de cet ouvrage.

En effet, les résultats d'une nouvelle stratégie, d'une nouvelle organisation ou encore d'une nouvelle démarche « qualité » peuvent être mesurés au niveau du capital immatériel de l'entreprise sans difficultés.

Nous pouvons, en effet, voir la progression d'un capital « clients », percevoir les résultats d'une politique sociale, apprécier l'engagement des managers... à travers des indicateurs clés du capital immatériel.

Par ailleurs, cette démarche et au-delà des résultats menés en interne, va également nous permettre de mesurer l'agilité de l'entreprise par rapport à son environnement et à ses partenaires. L'évaluation du capital immatériel est la démarche la plus simple pour évaluer la stratégie de l'entreprise en mesurant son impact sur sa performance.

Dans notre démarche de diagnostic global, nous considérons que les points suivants sont les plus importants pour rendre compte de la santé d'une entreprise à un moment donné et pour évaluer ses potentialités futures :

- La cartographie et la mesure des indicateurs clés du capital immatériel (Chapitre 2);
- La lecture de la structure financière et l'évaluation de la flexibilité financière (Chapitre 3);
- La reconstitution de la formation du résultat et la mesure des cash-flows générés (Chapitre 4);
- L'analyse des états financiers et des principaux équilibres financiers (Chapitre 5);
- Et enfin, l'étude de la rentabilité de l'entreprise (Chapitre 6).

C'est ce que nous allons détailler dans les prochains chapitres de cet ouvrage.

2. LA COLLECTE D'INFORMATION

Une fois les objectifs du diagnostic définis, on entame la phase de collecte d'informations, indispensable pour mener correctement son analyse.

Les sources d'information au sein de l'entreprise sont plus ou moins nombreuses: certaines sont très pertinentes et d'autres le sont beaucoup moins. Le tout est de savoir trier les informations et de ne pas se laisser envahir par les données au risque de passer à côté d'éléments-clés.

Trois principales sources d'informations peuvent être exploitées pour mener le diagnostic global de l'entreprise :

- Les documents internes tels que les documents comptables (bilans financiers, compte de résultat, contrat de crédit-bail...), les rapports de différents diagnostics fonctionnels ou transversaux, les rapports sociaux, les tableaux de bord, les enquêtes de satisfaction client, etc. ;
- Les documents externes tels que les études sectorielles, les statistiques des associations professionnelles, les références du marché, etc. ;
- Les conclusions d'entretiens individuels ou de groupes menés par l'analyste auprès des différentes parties prenantes (les managers les intermédiaires les collaborateurs, etc.).

L'ensemble des documents rassemblés doit permettre de situer le contexte général de l'entreprise avant d'entamer toute analyse de sa santé. Ces informations peuvent être regroupées de la manière ci-dessous :

2.1. IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

Ces éléments d'information identifient l'entreprise tant sur un plan patrimonial qu'organisationnel et économique :

- Nom, type juridique et adresse du siège social ;
- Adresse des principaux lieux d'exploitation ;
- Nom des principaux actionnaires et des filiales rattachées ;
- L'actionnariat.

Les informations à recueillir sur l'actionnariat sont particulièrement importantes parce qu'elles permettent de vérifier la répartition des actions et droits de vote détenus par des industriels, des investisseurs financiers ou encore par une famille en particulier : ceci permettrait d'identifier qui détient le contrôle de l'entreprise ou le cas échéant, de la holding :

- Si un groupe industriel détient de façon majoritaire le capital de l'entreprise, l'évolution de l'entreprise (fusions, rachats, allocation de ressources...) et sa gestion seront différentes de celles d'un fonds d'investissement.
- Si un fonds d'investissement détient de façon majoritaire le capital de l'entreprise, il sera intéressant de vérifier l'issue des investissements précédents.
- Enfin, si une famille ou un individu détient de façon majoritaire le capital, il sera pertinent de vérifier les parcours professionnels et leur capacité de gérer l'entreprise, les réalisations, la valeur créée et la génération de cash-flows.

En substance, sommes-nous face à une entreprise familiale ? Quels sont les objectifs poursuivis par les actionnaires et dirigeants ? S'agit-il de vendre à un fonds d'investissement ou au groupe industriel ? À un horizon connu ou pas ? S'agit-il d'une transmission à un membre de la famille ?

Il serait donc important de rassembler tout document permettant :

- L'identification des sociétés sœurs hors liens juridiques (SCI...);
- Les noms et adresses de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes ;
- Les noms et adresses des principaux banquiers.

2.2. SECTEUR D'ACTIVITÉ

Ces éléments d'informations se trouvent généralement dans les rapports relatifs à l'activité de l'entreprise. Ces derniers analysent, a minima, l'activité la plus dominante en pourcentage du chiffre d'affaires total, le secteur, les produits ou services vendus, le portefeuille clients, fournisseurs, les concurrents, des contraintes réglementaires, environnementales ou juridiques.

On y retrouve généralement les points forts et les points faibles de l'activité, le descriptif de stratégie, le positionnement de l'entreprise et le degré de diversification des clients et fournisseurs.

On y trouve également, les conclusions de tout audit stratégique permettent de comprendre la vision, l'ambition, les objectifs des dirigeants et l'allocation des ressources ainsi que les sources de motivation du personnel.

Selon le secteur auquel l'entreprise analysée appartient, des caractéristiques propres au secteur sont à prendre en compte : le poids et la nature des immobilisations corporelles, incorporelles, des stocks, les délais de règlement des fournisseurs et des clients induisant une gestion propre du besoin de financement d'exploitation, plus ou moins de besoin de capitaux propres etc.

À noter que chaque secteur possède son propre degré de croissance aux niveaux local et national qui n'est pas nécessairement corrélé à la croissance de l'économie mondiale.

Habituellement, l'entreprise dispose d'une mine d'informations sur sa stratégie. Cependant, ces informations sont à prendre avec précaution et devraient être mises en perspective lorsque l'on évalue la santé de l'entreprise.

On reviendra dans le deuxième chapitre de cet ouvrage sur l'analyse stratégique et sur ses limites en termes d'évaluation. On présentera l'intérêt d'intégrer ces éléments différemment à travers l'analyse du capital immatériel véritable levier de performance appréciant l'efficacité des actions menées dans le cadre de la stratégie d'entreprise.

2.3. ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Ces éléments d'information se trouvent dans les organigrammes de l'entreprise. Que ce soit l'organigramme simplifié de la structure juridique dans le cadre d'un groupe ou celui de la structure administrative et de gestion (nom des principaux responsables et le personnel rattaché par filiales, branches d'activités), ces documents sont nécessaires pour bien comprendre l'articulation de l'organisation.

Dans le cadre d'une analyse LBO¹, un organigramme pré et post-opération permettra par exemple de comprendre l'évolution juridique du groupe après la transaction (création d'une nouvelle holding, fusions de sociétés, modifications de l'actionnariat...).

De la même manière, l'analyse des changements de structure et de méthodes de gestion permettra de prendre connaissance d'opérations de fusion/scission, apport d'actifs, cession bail (lease-back), de modification des durées et rythmes d'amortissements, de recours à la location de moyens d'exploitation (pneumatiques, entretien...).

1. LBO : Leverage By Out; ce sont des opérations de rachats faisant appel à un endettement massif.

2.4. MOYENS HUMAINS ET MOYENS TECHNIQUES DE PRODUCTION

Ces éléments d'informations sont très importants parce qu'ils permettent de recenser les moyens dont dispose l'entreprise pour créer de la richesse. Il s'agit des moyens humains (effectifs et leur évolution), des immeubles, des machines et autres matériels.

Toute information sur les éléments ci-dessous, peut être utile pour le travail de diagnostic que nous allons mener au travers de cet ouvrage.

- Superficie des bâtiments, affectation et localisation ;
- Structure du matériel d'exploitation par catégorie ;
- Recours ou pas à la sous-traitance ;
- État du système informatique et logiciels utilisés.

En plus des informations purement quantitatives, il est intéressant de recueillir tous supports permettant d'apprécier la qualité du climat social, d'identifier les hommes clés de l'entreprise à la fois dans les fonctions de direction que de production/réalisation...

Nous verrons dans le deuxième chapitre de cet ouvrage, les informations importantes à recueillir par rapport au capital humain et la manière de les évaluer pour pouvoir en mesurer l'impact sur la performance de l'entreprise.

2.5. INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES

Ces éléments d'information sont les plus standardisés et que l'on récupère généralement en premier lieu lorsque l'on décide de démarrer un diagnostic d'entreprise. Il s'agit généralement de bilans, de comptes de résultat ainsi que des annexes et contrats renseignant sur l'activité de l'entreprise.

Ces éléments serviront de base pour l'analyse financière de l'entreprise.

3. LES PRINCIPAUX SUPPORTS D'INFORMATION

Comme nous l'avons évoqué plus haut, diverses sources d'information peuvent nous renseigner sur l'entreprise, objet du diagnostic. À part les documents comptables (principalement le bilan le compte de résultat), il n'existe pas d'autres documents standardisés pour nous renseigner sur les dimensions autres que financière de l'entreprise.

Diverses initiatives ont pourtant vu le jour : la plus aboutie étant le rapport intégré.