

## Sommaire

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : LA STRATÉGIE ET LE CONTRÔLE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>3</b>
1. Le contrôle organisationnel.....	3
2. La nécessité d'un travail de révision de la stratégie.....	4
<b>CHAPITRE I : L'AUDIT STRATÉGIQUE : DÉFINITION ET MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>4</b>
1. Définition.....	5
2. Les objectifs d'une mission d'audit stratégique.....	5
3. Les professionnels de la mission.....	6
4. Méthodologie de l'audit stratégique.....	6
<b>CHAPITRE II : LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT STRATÉGIQUE.....</b>	<b>8</b>
1. La phase de préparation.....	8
2. La phase de réalisation.....	13
3. La phase de conclusion : synthèse et recommandations.....	27
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>27</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>28</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>29</b>

## Introduction.

Faire de la stratégie correspond à l'art d'engager durablement l'entreprise dans une voie qui lui permettra, sur une longue période, de tirer avantage des règles du jeu prévalant dans l'environnement.

Pour créer cette stratégie, deux approches sont possibles : soit expérimenter tout de suite une idée et, par un processus d'essai et d'erreur, faire en sorte qu'une stratégie émerge soit mener une réflexion systématique sur la relation entreprise – environnement et faire en sorte que la stratégie soit le fruit d'une démarche planifiée.

Quel que soit la stratégie suivie, des actions sont entreprises pour atteindre les objectifs. Ce qui aboutit des résultats à leur tour.

Ce processus « stratégie – actions – résultats » ne devrait pas garantir à l'entreprise un minimum de performance si une fonction de contrôle ne soit pas complétée dans cet enchaînement. L'importance de cette dernière s'explique d'une part dans la correction des incohérences entre la stratégie et les actions et d'autre part dans l'intervention avant la mise en œuvre des actions pour pouvoir anticiper les erreurs.

A nos jours, le contrôle est vu comme un outil de maîtrise de la performance. Sa mise en place permet aux dirigeants de communiquer à la base de la hiérarchie, fixer des normes et des indicateurs pouvant servir une fin pour soi et anticiper les incertitudes de l'environnement.

Mais en se posant la question de l'efficacité de toute la stratégie menée durant ces dernières années, le contrôle pourrait nous renvoyer à son objectif qui est avant tout « aide à la réalisation des objectifs ». Donc, un travail de révision et d'appréciation de la qualité de définition de la stratégie s'impose. Une mission d'audit conviendrait à répondre cette question.

L'audit stratégique permet de répondre les besoins d'une étude rétrospective portant l'analyse de la performance globale à partir des politiques mises en œuvre.

La question fondamentale auquel on va essayer de répondre dans ce travail est : « **comment se déroule une mission d'audit stratégique ? Dans quelle mesure l'audit stratégique pourrait-il compléter le système « contrôle » mis en place dans l'entreprise ?** »

Pour essayer de répondre à ces deux questions, nous allons structurer le présent travail en deux grandes parties. La première partie sera abordée la définition et la méthodologie de l'audit stratégique et la deuxième partie portera la conduite de la mission.

## **Chapitre Préliminaire : La stratégie et le contrôle d'entreprise.**

La stratégie est la pierre angulaire dans toute entreprise. Elle débouche sur la fixation d'un certain nombre d'objectifs dans lequel des actions seront entreprises pour pouvoir atteindre ces derniers. Pour ajuster ces actions à la stratégie d'entreprise, un contrôle sera mis en place afin de garantir les résultats.

Dans son acception d'origine, le contrôle jouait un rôle punitif dans les organisations afin de sanctionner les exécutants. Il s'exerçait à posteriori où les dirigeants apportaient des correctifs qu'après avoir comparé les résultats avec les normes déjà existantes. Mais, l'évolution de l'environnement (de la stabilité vers l'imprévisibilité) et la complexification de l'organisation de l'entreprise ont fait que le contrôle n'est plus une question de posteriori mais de chercher pendant l'action ou mieux encore à priori les voies et les moyens de la performance, d'anticiper les écarts pour engager les actions correctives le plus rapidement possible. D'où, le contrôle est devenu un outil de maîtrise de la performance.

- **Le contrôle organisationnel**

Toute organisation, entreprise ou autre en son sein peut être observé la mise en place d'un contrôle organisationnel. Son utilité est d'aider les dirigeants de la hiérarchie de deux façons : il tend à faire coopérer des subordonnés qui poursuivent des objectifs individuels et il permet de maîtriser les relations avec les clients, les fournisseurs et les contractants extérieurs. Il accompagne aux trois phases du processus organisationnel (la stratégie, la gestion courante et les opérations élémentaires). A chaque phase, il associe une forme de contrôle :

- **le contrôle d'exécution** : il est formé des processus et des systèmes conçus pour garantir aux responsables que les actions relevant de leur autorité sont et ont été mise en oeuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions.
- **le contrôle de gestion** : il est formé d'un ensemble de processus et de systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution.

- **le contrôle stratégique** : est formé de processus et de systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster le choix des missions et métiers, domaines d'activité et facteurs clés de succès. Il s'appuie sur le contrôle de gestion qui peut lui fournir matière à vigilance.

Dans les entreprises, chaque contrôle est matérialisé par des procédures standard, des règlements et des dispositifs incitatifs (exemple : les indicateurs). Toutefois, ils peuvent être disjoints, c'est-à-dire fonctionner séparément. Mais le plus souvent, ils forment un dispositif interrelié à la fois parce que la circulation de l'information exclut le cloisonnement et parce que chaque système emprunte au système du rang inférieur.

- **La nécessité d'un travail de révision de la stratégie.**

Dans un environnement de plus en plus turbulent, des pressions externes et internes continuent à influencer les décisions des représentants hiérarchiques et des mesures de redressement sont entreprises pour corriger les incohérences entre la stratégie et les actions.

Si le contrôle, dans toutes ses formes, ne représente qu'un système de régulation (contrôle budgétaire, tableau de bord, etc.) pour la stratégie, une question se pose à travers cette interrelation stratégie – contrôle. Suffit-il uniquement de retrouver en lui – même l'efficacité de la stratégie menée durant ces cinq<sup>1</sup> dernières années ?

La nécessité d'un travail de révision de la stratégie s'impose. Pour cela, il faut retracer les performances globales de l'entreprise durant ces cinq dernières années et les recouper aux choix stratégiques. L'audit stratégique répond à cela et le chapitre suivant abordera le sujet.

## **Chapitre I : L'audit stratégique : Définition et Méthodologie.**

On peut déjà dire ce que n'est pas l'audit stratégique. Il n'est pas un audit général de l'organisation si l'on entend par là un audit systématique de l'ensemble des fonctions. Il n'est pas non plus un audit financier et, d'une manière plus générale, il n'est pas un audit fonctionnel ou un ensemble d'audit fonctionnel simplifiés.

---

<sup>1</sup> Il s'agit l'horizon temporel retenu en général pour définir la stratégie de l'entreprise.

L'audit stratégique répond une identification des problèmes de l'entreprise sur tous ses stratégiques Ce chapitre nous apprendra alors la définition donnée à l'audit stratégique et la démarche à suivre.

### 1. Définition

L'audit stratégique est celui des performances rapportées aux choix stratégiques (référentiel interne) et à l'environnement (référentiel externe). Il apporte des réponses à ces cinq questions :

Questions	Objet de la question
Les résultats obtenus sont – ils satisfaisants ?	Cette question fait référence à l'efficacité et l'efficience de la stratégie. Cette efficacité résulte de la concordance entre les résultats et les objectifs définis, ce qui la rend assez facilement mesurable. Cette efficience dépend du coût d'obtention de la performance, ce qui peut impliquer des analyses plus délicates qui s'appuient généralement sur l'observation des processus.
La stratégie est – elle maîtrisée ?	Cette question montre si les moyens de contrôle ont été suffisants et efficaces ou bien si la stratégie et le contrôle étaient en discordance.
A – t – on fait les bons choix stratégiques ?	Cette question soulève la qualité de définition de la stratégie et la pertinence de la démarche stratégique poursuivie.
La conduite de la stratégie en terme de processus est – elle satisfaisante ?	Cette question fait référence si les processus contribuant plus que d'autres à la réalisation de la stratégie ont été bien maîtrisés ?
Les moyens mis en œuvre ont – ils été efficaces ?	Cette question explique si les ressources engagées ont été convenues lors de l'exécution des tâches ?

- **Les objectifs d'une mission d'audit stratégique.**

Les besoins motivant une mission d'audit stratégique peuvent être regroupés en deux catégories, eu égard à la définition retenue :

- Comme les organes de contrôle ou de surveillance des entreprises et des institutions assument la responsabilité de fixer les objectifs à long terme, une étude rétrospective oblige ces instances de revoir les résultats obtenus à partir des politiques mises en œuvre et d'apprécier la cohérence et le maintien des politiques à long terme.

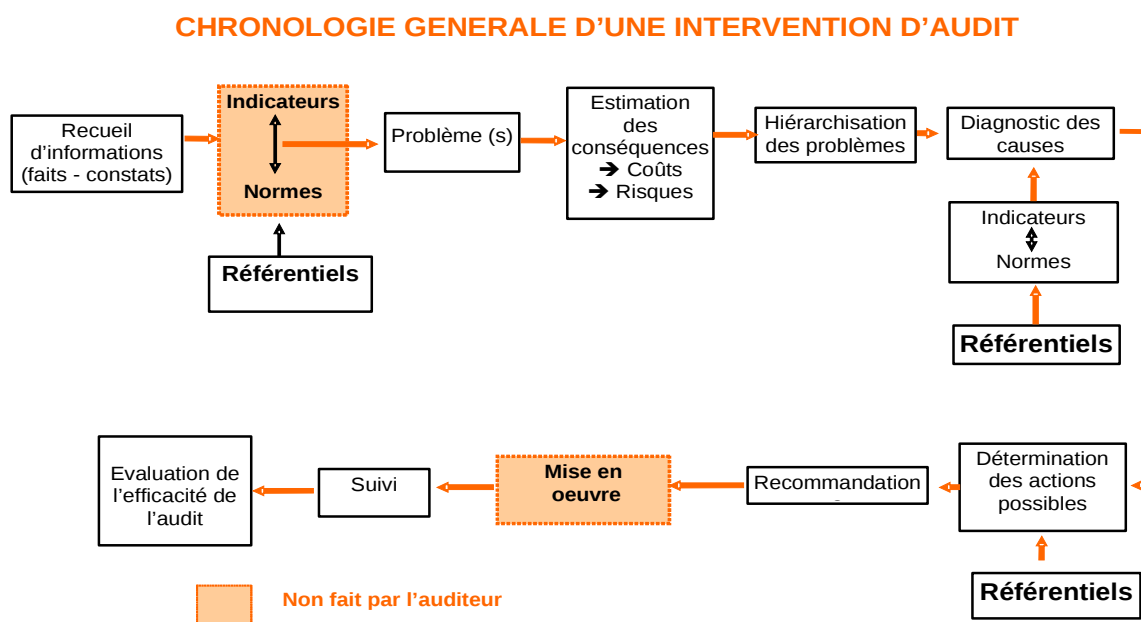
- L'appréciation de la qualité du management oblige aux organes de contrôle d'évaluer les moyens mis en œuvre tant au niveau des hommes, des méthodes de travail que du formalisme observé.
- **Les professionnels de la mission d'audit stratégique.**

S'appliquant aux évolutions à long terme de l'entreprise et à son interaction avec son environnement, la mission d'audit stratégique peut être menée soit *un cabinet de consultant* éventuellement associé à un audit financier sous la demande des organes de contrôle soit un auditeur interne. Ce dernier doit dépendre d'un organe de contrôle (conseil d'administration, conseil de surveillance) afin de préserver une indépendance.

Toutefois, les deux missionnaires sont astreints d'un devoir de confidentialité et leur jugement ne doit pas déboucher sur des conclusions fortement négatives (exemple : non poursuite de l'activité, fermetures de site, etc.)

- **Méthodologie de l'audit stratégique.**

La démarche de l'audit trouve son originalité cette chronologie d'intervention suivante :

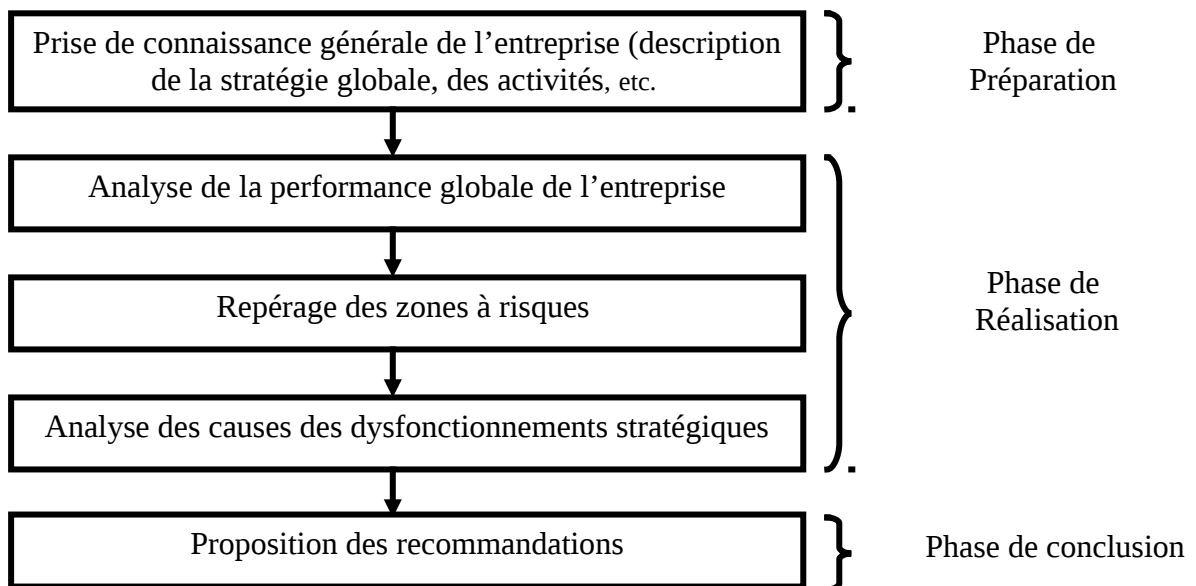


Source : « *Audit Stratégique* », Michel Weill, édition : AFNOR, année de parution : 1999.

Cette démarche vise dans un premier temps à identifier le (ou les) problème(s) rencontré(s) par l'entreprise. Cette identification débouche aussitôt sur une analyse des coûts et des risques liés à ce problème. Si plusieurs problèmes ont été repérés, on procédera ainsi leur hiérarchisation, celle-ci pouvant conduire à éliminer l'analyse de certains d'entre eux. Pour les problèmes finalement retenus, on engagera une étude des causes qui conduira alors à formuler certaines recommandations.

Pour présenter la démarche raisonnée de l'audit stratégique, ses étapes suivent la même logique de la démarche ci-dessus. La simplification de cette dernière lui permet non seulement de tendre vers une approche réductrice des problèmes soulevés et par conséquent, une économie de moyens et de temps.

La chronologie générale d'une intervention d'audit stratégique est structurée comme suit :



### 4.1 La prise de connaissance générale de l'entreprise.

Cette première étape constitue la partie la plus importante de la mission. Elle permet à l'auditeur de procéder à une recherche de documentation, de s'informer davantage sur l'entreprise à l'aide d'un entretien auprès des dirigeants (questionnaire de prise de connaissance) et enfin effectuer des visites aux différents lieux d'implantation.

Comme il s'agit d'une intervention d'un audit stratégique, cette prise de connaissance doit se porter beaucoup plus sur tout ce qui est en relation avec la stratégie de l'entreprise et son environnement.

### 4.2 L'analyse de la performance globale de l'entreprise.

Après une constitution d'un bagage des documentations et des référentiels de base, la réalisation de la mission commence par l'analyse de la performance globale de l'entreprise. Cette dernière se porte sur l'évolution des performances économiques et financières de l'entreprise, sur la situation financière ainsi que sur la qualité du management (l'animation des hommes, la structure de l'entreprise, etc.).

### **4.3 La détection des zones à risques**

Certains dysfonctionnements se dévoilent au fil de l'analyse des informations (résultats). La liste des dysfonctionnements repérés est exprimée par la suite en terme risques. Ces risques associés aux dysfonctionnements sont à hiérarchiser soit de façon quantitative (en terme des coûts) soit de façon qualitative (risque de détérioration d'image par exemple).

### **4.4 L'analyse des causes.**

L'importance de cette phase est de retrouver l'origine de tous les problèmes listés lors de l'analyse de la performance globale de l'entreprise. Les causes qui en découlent de ces dysfonctionnements doivent être recherchés par des techniques diverses (exemple : le diagramme d'Ishikawa, le brainstorming, etc.).

### **4.5 La proposition des recommandations.**

L'ensemble des analyses effectuées aux quatre phases précédente conduiront à formuler un jugement très étayé sur la stratégie qui a été conçue, et qui est mise en œuvre par l'entreprise. Il fournit, de plus, les éléments permettant d'évaluer les perspectives de développement, à terme, de cette entreprise.

## **Chapitre II : La conduite d'une mission d'audit stratégique.**

Toute mission d'audit, se caractérise par ses trois phases d'intervention, dont chaque phase se matérialise par l'utilisation d'un certain nombre d'outils permettant ainsi de faciliter la tâche pour l'auditeur en détectant les zones de risques les plus importantes et en dégagant les recommandations les plus utiles. C'est ainsi qu'on distingue entre la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion.



## 1. La phase de préparation.

Comme première phase de recensement d'information sur l'entité à auditer, l'auditeur généralement commence par les éléments suivants :

- Le lancement d'un ordre de mission,
- La recherche des référentiels de base et de documentations internes,
- L'administration d'un questionnaire de prise de connaissance.

### 1.1 L'ordre de mission.

L'ordre de mission formalise le mandat donné par la Direction Générale à l'audit interne. Elle officialise le début de la mission d'audit.

Dans le cas d'une mission d'audit stratégique, le responsable de la mission va rédiger cet ordre de mission et adressera non seulement à l'équipe chargée par la mission mais également à tous ceux qui vont être concernés (les organes de contrôle et les responsables des directions fonctionnelles).

Voici un exemple type d'un ordre de mission relatif à l'audit stratégique :

<u>Rabat. Le 01 Juin 2007</u>
<b><u>Ordre de mission</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Destinataire : <b>Les organes de contrôle et de surveillance et les actionnaires.</b></li><li>• Copie pour information : <b>Les organes de contrôle et de surveillance, le PDG, le DG et les responsables des directions fonctionnelles.</b></li><li>• Objet : <b>Audit de la gestion stratégique.</b></li></ul>
La mission sera réalisée par Monsieur BENNANI auditeur interne et supervisée par monsieur le Responsable d'Audit Interne chef de la mission.
Elle se déroulera du 01/06/2007 au 15/07/2007.
Il se proposera d'auditer la gestion stratégique dans toutes ses composantes " Audit d'Efficacité".
Ladite mission se déroulera au sein du siège social.
Le rapport sera diffusé en forme habituelle avant le 31 Juillet 2007.

## 1.2 Les sources et les référentiels de base pour l'audit stratégique.

Les documents nécessaires dans le cadre d'une mission d'audit stratégique sont :

• Bilans et compte de résultat (T ; T – n)	• Projet d'entreprise
• Rapports annuels	• Diagnostics internes et externes.
• Tableaux de bord stratégiques	• Plans d'action Qualité
• Comptes rendus du comité de direction	• Manuel de qualité
• Entretiens avec la direction générale	• Revue de presse

## 1.3 Le questionnaire de prise de connaissance.

Un questionnaire doit être menée par l'auditeur afin recenser un certain nombre d'informations relatives sur l'entité elle – même et le type de la mission conduite.

Le questionnaire d'une mission d'audit stratégique peut être structuré comme suit :

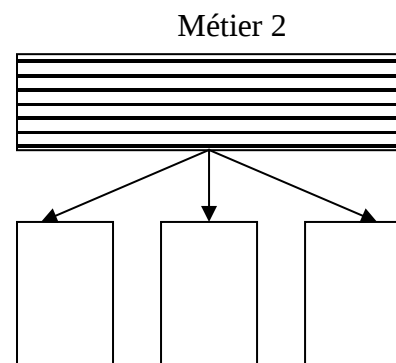
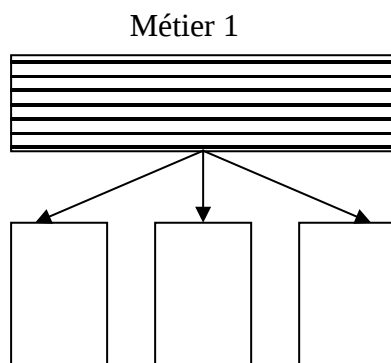
### ANALYSE DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE.

#### 1 - Identification des métiers.

	Observation
Compétences et savoir – faire de l'entreprise.	
Regroupement des compétences et des savoirs – faire clé « en métiers » <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1<sup>er</sup> métier :</li> <li>• 2<sup>ème</sup> métier :</li> <li>• Etc.</li> </ul>	
Evolution dans le temps des métiers de l'entreprise.	
Appréciation sur le ou les métiers, au plan de la maîtrise que l'entreprise a réellement aujourd'hui.	

#### 2 - Segmentation Stratégique

- Identification des domaines d'activités stratégiques dans lesquels l'entreprise exerce aujourd'hui ses activités :



- Dimensionnement des différents DAS exploités par l'entreprise :

DAS	Dimension des DAS (en terme de zones géographiques à couvrir)
DAS 1	
DAS 2	
DAS 3	
DAS 4	
Etc.	

### ***3 – Identification des avantages compétitifs développés par l'entreprise dans les différents DAS exploités.***

- Type de stratégie mis en œuvre par l'entreprise dans chaque DAS

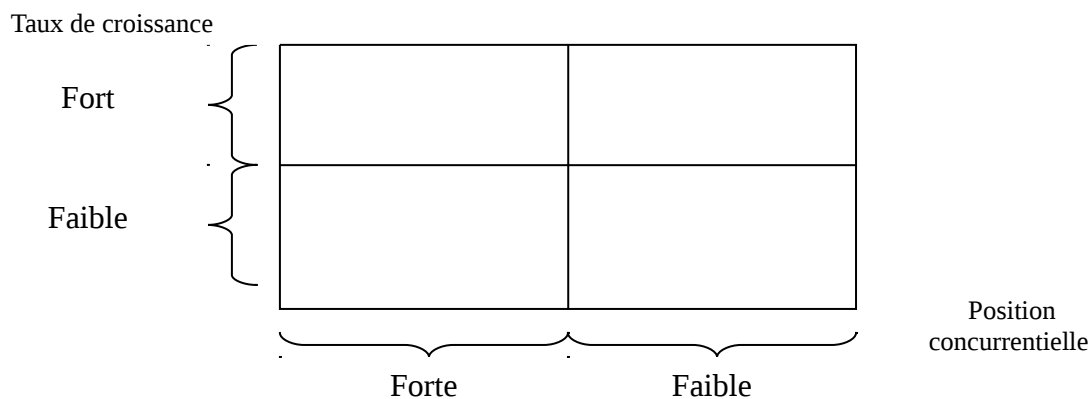
DAS	Type de stratégie
DAS 1	
DAS 2	
DAS 3	
DAS 4	
Etc.	

- Description des avantages compétitifs choisis par l'entreprise, DAS par DAS

DAS	Description des avantages compétitifs choisis
DAS 1	
DAS 2	
DAS 3	
DAS 4	
Etc.	

### ***4 – Stratégie actuelle menée par l'entreprise.***

- Matrice d'analyse stratégique BCG



- Age du portefeuille d'activités : .....
- Positions concurrentielles de l'entreprise :
  - Activités se situant dans des positions concurrentielles fortes : .....
  - Activités se situant dans des positions concurrentielles faibles : .....
- Commentaires sur les avantages compétitifs mis en œuvre, DAS par DAS :
- Valeur en avantages compétitifs choisis : .....
- Possibilité de maintenir dans la durée les avantages compétitifs développés par l'entreprise : .....

**DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE.**

**1 – Gamme de produits**

	Observation
Analyse de la gamme de produits	
Date de lancement des produits actuels	
Décomposition du CA par produits (avec ventilation éventuelle par régions ou marchés à l'export).	
Marge par produits (ou catégories de produits)	
Structure de la marge brute de l'entreprise (c'est-à-dire contribution des différents produits à la constitution de la marge)	

**2 – Positionnement des produits et de l'offre de l'entreprise.**

- Positionnement des produits

Caractéristiques des produits	Produit A	Produit A	Produit A	Etc.
Niveau de qualité				
Prix				
Autres éléments distinctifs.				

- Positionnement de l'offre de l'entreprise :
- Caractéristiques de la gamme de produits des principaux concurrents : .....
- Eléments spécifiques de l'offre de l'entreprise : .....

**3 – Réseau commercial.**

- Structure de la clientèle de l'entreprise (à analyser éventuellement par zone géographique) :
- Identification des principaux types de clients : .....
- Ventilation du CA par grandes catégories de clients : .....
- Les canaux de distribution : .....
- Politique commerciale de l'entreprise par réseau (selon le type de la clientèle) : .....
- Contrôle et animation des réseaux : .....
- Image de marque de l'entreprise (selon le type de la clientèle) : .....

**4 – Appareil de production.**

	Observation
Procédés de fabrication	
Appréciation sur les technologies bien maîtrisées par l'entreprise	
Parc machines (goulets d'étranglement, etc.)	
Structure de l'appareil de production	
Qualification du personnel	
Productivité du personnel de fabrication	

**5 – Potentiel humain.**

Effectif	Année n-3	Année n-2	Année n-1	Salaire brut moyen actuel (par catégorie de personnel)
Productifs directs				
Encadrement				
Commercial				
Administration et gestion				
Total				

- Niveau de qualification du personnel par rapports aux besoins : .....
- Structure d'âge du personnel : .....
- Ancienneté (par catégorie professionnelle) : .....

- Turn-over (calculer le turn-over annuel) : .....

- **LA PHASE DE REALISATION**

## 2.1 L'analyse des performances globales de l'entreprise :

La stratégie qui est développée par une entreprise se traduit, globalement, par des performances économiques et financières qu'il est nécessaire d'analyser dans cette première phase de l'audit. On examinera quelle a été l'évolution de l'entreprise, dans la période récente. On fera porter l'analyse sur au moins cinq années en arrière, afin d'atténuer des phénomènes qui pourraient n'être que d'ordre conjoncturel, et de mettre en évidence la dynamique d'évolution qui est suivie. Cette évaluation globale va prendre en compte, essentiellement les trois types d'éléments suivants :

- **L'évolution des performances économiques et financières**
- **La situation financière de l'entreprise et sa capacité d'endettement**
- **La qualité du management**

### **A-L'évolution des performances économiques et financières**

Les cinq éléments principaux à appréhender qui permettent de porter un jugement sur l'évolution de l'entreprise et sur les performances qu'elle réalise sont les suivants :

➤ ***Evolution du chiffre d'affaires :***

On retracera l'évolution du CA selon les données mêmes de l'entreprise. On pourra éventuellement, faire apparaître une décomposition du CA par ligne de produits, selon le mode d'appréhension qui est celui de l'entreprise.

On aura donc deux premiers tableaux à établir, l'un retraçant l'évolution du CA en **Valeur courante**, l'autre l'évolution en **valeur constante** pour que l'évolution que l'on veut mettre en évidence ait une signification réelle.

Années	Evolution du CA en valeur courante			
				Total
2005				
2006				
2007				
2008				
2009				

Tableau n°1

Années	Evolution du CA en valeur constante		
	CA en val. courante	déflateur	CA en val. constante
2005		100	
2006		=	
2007		=	
2008		=	
2009		=	

Tableau n°2

NB : Ces tableaux seront évidemment accompagnés de divers graphiques.

➤ **Evolution de la valeur ajoutée réelle (ou de la marge d'opération) :**

On retracera de la même manière l'évolution de la valeur ajoutée .il est intéressant, en effet, d'en venir rapidement à ce second élément d'appréciation de l'évolution d'une entreprise, car c'est à ce niveau que l'on peut le mieux apprécier quelle est la problématique de la croissance.

On reconstituera sur une période de cinq années en arrière, la « marge d'opération » de l'entreprise étudiée, c-a-d la valeur ajoutée réelle, en valeur courante d'abord, puis en valeur constante ensuite, en prenant le même déflateur que précédemment.

Années	Décomposition de la valeur Ajoutée (en francs courants)			
				Total
2005				
2006				
2007				
2008				
2009				

Tableau n°1

Années	Valeur ajoutée (en francs constants)	
	Déflateur (indice)	VA (en francs constants)
2005	100	
2006	=	
2007	=	
2008	=	
2009	=	

Tableau n°2

NB : Ces deux tableaux seront évidemment accompagnés eux aussi, de graphiques.

➤ **Evolution de la productivité**

L'évolution de la productivité pourra, dans un certain nombre d'activité, être mesurée en termes physiques. Mais, bien souvent, il n'est pas possible de recourir à une unité de mesure physique. On doit alors en venir à la notion économique de Valeur **ajoutée/personne employée**, la valeur ajoutée étant ici prise au sens comptable du terme, c-a-d une fois déduits du CA, tous les achats effectués par l'entreprise. On retracera, pour calculer ce ration,

l'évolution de la valeur ajoutée comptable, en francs constants, avec en regard l'évolution des effectifs. Pour cette seconde série de chiffres, on se référera à des chiffres moyens annuels et non pas à des effectifs en fin d'année.

<u>Années</u>	<u>VA comptable</u> <u>(francs constants)</u>	<u>Effectifs moyens</u> <u>annuels</u>	<u>VA/Tête</u> <u>((francs constants)</u>
<u>2005</u> <u>2006</u> <u>2007</u> <u>2008</u> <u>2009</u>			

***Tableau n°1 : évolution de la VA/Tête***

NB : Ce tableau sera lui aussi accompagné d'un graphique.

➤ ***Evolution des investissements :***

Il est important de reconstituer très complètement l'évolution des investissements dans la période étudiée, et de rapporter le flux annuel d'investissement au CA.

Chaque type d'industrie se caractérise par un ratio qui, sur une période assez longue, reste sensiblement constant. On appréciera par conséquent l'effort d'investissement de l'entreprise étudiée en prenant pour référence le ratio moyen caractérisant la branche d'activité à laquelle elle appartient.

Il est toujours éclairant, de plus, de procéder à un classement rapide des investissements par nature, en se référant à une typologie qui ventile les investissements en deux grandes catégories : offensifs et défensifs.

- **Investissements offensifs :**
  - Recherche- développement
  - Capacité
- **Investissements défensifs :**
  - Productivité,
  - Maintien,
  - Sauvegarde,
  - Obligatoire (sociaux, environnement...)

Cette classification nécessite que l'on réintègre dans les investissements annuels un certain nombre de dépenses ayant pu être portées comptablement en exploitation, et qui sont par



nature des vrais investissements : par exemple les frais de recherche et développement, les budgets de publicité, les dépenses de formation, etc.

Les investissements offensifs sont ceux que réalise l'entreprise pour préparer son avenir : ils lui permettent de prendre des options. Les investissements défensifs sont, eux, de nature conservatoire.

On aura dans ce cas deux tableaux distincts, l'un présentant les investissements tels qu'ils sont comptabilisés par l'entreprise, l'autre donnant une vision plus conforme à la réalité économique.

<u>Années</u>	<u>Evolution des investissements comptables</u>		
	<u>investissements (optique comptable)</u>	<u>CA</u>	<u>Investissements en % du CA</u>
<u>2005</u>			
<u>2006</u>			
<u>2007</u>			
<u>2008</u>			
<u>2009</u>			

***Tableau n°1 : évolution des investissements comptables***

<u>Années</u>	<u>Evolution des investissements réels (optique économique)</u>			
	<u>Offensifs</u>	<u>Défensifs</u>	<u>total</u>	<u>% du CA</u>
<u>2005</u>				
<u>2006</u>				
<u>2007</u>				
<u>2008</u>				
<u>2009</u>				

***Tableau n°2 : évolution des investissements par nature***

Cette distinction entre « investissements comptables » et « investissements réels » sera d'ailleurs reprise, ultérieurement, lorsqu'il s'agira de calculer les résultats financiers réels de l'entreprise, chaque année.

➤ **Résultats financiers :**

L'étude des résultats financiers de l'entreprise nécessite toujours une reconstitution de la série historique des résultats annuels réels. Par ailleurs, on devra également procéder à une évaluation des postes d'actif qui au bilan de l'entreprise, se trouve généralement sous-évalués dans les bilans.

On aura donc à établir les deux tableaux suivants :

<u>Années</u>	<u>Résultats financiers</u>		
	<u>Au bilan</u>	<u>Corrections</u>	<u>Résultats réels</u>
<u>2005</u>			
<u>2006</u>			
<u>2007</u>			
<u>2008</u>			
<u>2009</u>			

**Tableau n°1 : reconstitution des résultats annuels**

<u>Années</u>	<u>Fonds propres au bilan</u>	<u>Fonds propres (après réévaluation)</u>	<u>Résultats annuels réels</u>	<u>Rentabilité réelle des fonds propres (après réévaluation) C/B</u>
	(A)	(B)	(C)	
<u>2005</u>				
<u>2006</u>				
<u>2007</u>				
<u>2008</u>				
<u>2009</u>				

**Tableau n°2 : Rentabilité réelle des fonds propres**

**REMARQUE : Mesure de l'effet de levier**

Il est généralement intéressant, dans le cadre d'une évaluation globale, d'affiner l'analyse de la rentabilité des fonds propres d'une entreprise en effectuant une mesure de ce que l'on appelle « l'effet de levier ». On entend, rappelons- le, par « effet de levier » le surplus de rémunération obtenu au niveau des fonds propres grâce au recours à l'endettement.

L'effet de levier se calcule à partir des deux données suivantes :

L'actif économique net de l'entreprise

L'excédent net d'exploitation

## B-La situation financière de l'entreprise et sa capacité d'endettement

L'analyse financière à effectuer sera de type tout à fait classique. Il va s'agir de porter une appréciation sur la situation financière de l'entreprise, et d'évaluer la capacité d'endettement encore disponible. On effectuera une analyse du bilan, en faisant ressortir la manière dont celui-ci a évolué, dans la période étudiée. Pour ce qui est des ratios, on s'en tiendra aux ratios les plus significatifs au plan de la structure.

- **Evolution de la structure du bilan :**

On examinera, en pourcentage, l'évolution des grands postes du bilan, en comparant la dernière année connue à celle du début de période. On aura alors une analyse qui donnera la vision suivante :

<u>Immobilisations nettes</u>	<u>Fonds propres</u>
<u>Stocks</u>	<u>Endettement à MT et LT</u>
<u>Autres réalisables et disponibles</u>	<u>Endettement à CT</u>

Bilan en début de période

<u>Immobilisations nettes</u>	<u>Fonds propres</u>
<u>Stocks</u>	<u>Endettement à MT et LT</u>
<u>Autres réalisables et disponibles</u>	<u>Endettement à CT</u>

Bilan en fin de période

On dégagera de cette comparaison des bilans, en début et en fin de période, l'évolution des deux ratios de structure les plus importants, à savoir **le fonds de roulement** et **l'indépendance financière**, et vérifiera que les frais financiers demeurent cantonnés sous la barre de 3% par rapport au CA. Ce ratio est, en effet, extrêmement important, car

l'expérience montre lorsqu'une entreprise franchit cette limite fatidique, elle entre généralement dans la zone où l'habileté financière devient véritablement dangereuse.

- ***La capacité d'endettement***

On considérera que la limite se trouve atteinte, en matière d'endettement, dès que le ratio :

$$\text{dettes/ fonds propres} = 1$$

Ou lorsque les frais financiers atteignent la barre fatidique des 3% du CA. Dans le cas où l'entreprise se trouve en retrait, par rapport à ces valeurs, on évaluera généralement la capacité d'endettement disponible en se référant à ces deux critères très simple :

- **La capacité de croissance**
- **Le taux de distribution**

### **C-La qualité du management**

On s'attachera à analyser tout particulièrement les éléments suivants :

- ***La structure générale de l'entreprise de l'entreprise :***

Toute structure se caractérise par la manière dont le management a conçu de regrouper les tâches, et donc les personnes, pour procéder aux multiples opérations que doit accomplir une entreprise chaque jour.

- ***La maîtrise de la gestion :***

Une bonne maîtrise de la gestion nécessite un système comprenant deux volets :

- Un volet à caractère prévisionnel : budgets annuels et plan à long terme
- Un volet constitué par les procédures de suivi des opérations : comptabilité analytique : suivi des coûts, et contrôle de gestion

- ***L'animation des hommes***

L'auditeur doit veiller à ce qu'il y ait tout d'abord un projet fédérateur et une animation des hommes faite de telle manière que chacun se trouve fortement motivé pour accomplir les tâches qui lui sont dévolues. Ainsi il jugera de la manière dont ces deux grandes préoccupations se trouvent prises en compte par la direction de l'entreprise au plus haut niveau. Existe-t-il un projet d'entreprise crédible et mobilisateur ? Existe-t-il une véritable culture d'entreprise, avec des valeurs fortes et partagées ? que sont ces valeurs, et celles-ci sont-elles avec la stratégie qui est développée ? au plan de la gestion du personnel, quel est le

système de rémunération des dirigeants, des responsables de départements et de services, et des personnels d'exécutions aux différents niveaux ?

Le degré de motivation et de satisfaction du personnel peut s'apprécier au travers de divers indicateurs, ainsi que par un certain nombre d'observation : l'évolution des rémunérations, l'absentéisme, le taux de rotation du personnel, les arrêts de travail pour cause de grèves etc. l'auditeur doit aussi tenir compte de l'attention que porte la direction aux problèmes de formation du personnel et enfin considérer : la manière dont la communication interne est organisée et l'existence d'une volonté réelle de la direction de communiquer régulièrement au personnel des informations sincères sur la vie de l'entreprise.

- ***L'attention attachée à l'évolution de l'environnement***

Dans le cadre de notre audit, on aura donc à attacher la plus grande importance, d'une part à la manière dont l'entreprise a su identifier et repérer les éléments qui, dans son environnement, sont à analyser, et d'autres part à la façon à la façon dont elle s'est organisée pour recueillir les informations nécessaires, avec la périodicité de mise à jour voulue.

## **2.2 Les risques de dysfonctionnements stratégiques**

### **A - Les dysfonctionnements révélés par les crises (dysfonctionnement visibles)**

C'est probablement le cas le plus fréquent. L'explication semble logique si l'on considère que la reconnaissance des problèmes stratégique s'apparente le plus souvent à une autocritique de la part des responsables.

On peut énumérer quelques unes des sources de crises possibles :

- Les facteurs externes :
  - Produits remis en cause par l'inadéquation au marché
  - Arrivée de nouveaux concurrents
  - Contradiction inexplicée du marché...
- Les facteurs internes :
  - Volonté d'entreprise en contradiction avec les choix stratégiques,
  - Echec d'un produit pour cause de non- qualité majeure.

### **2.2.2 Les dysfonctionnements et la continuité stratégique (dysfonctionnement diffus)**

On peut évoquer un certain nombre de sources de dysfonctionnements qui peuvent être d'origine interne (managériale) ou externe (environnement) :

▪ **Les facteurs internes :**

- Déséquilibre du portefeuille de domaines (cycles de vie de la firme)
- Dégradation continue de la capacité financière
- Dégradation de la pyramide des âges et des compétences
- Démobilisation des hommes, etc.

▪ **Les facteurs externes :**

- Produits remis en cause par l'évolution des comportements (cycle de vie du produit)
- Effets d'une internationalisation progressive du secteur
- Rupture progressive de la situation concurrentielle : entrée régulière de nouveaux concurrents, produits de substitution, pressions des clients et/ou des fournisseurs, dégradation des positions de la clientèle etc.

### 2.3 L'analyse des causes des dysfonctionnements stratégiques et des résultats

C'est une phase qui ne présente pas d'originalité particulière. Elle emprunte d'ailleurs ses outils à de nombreux domaines de gestion. Fréquemment l'auditeur sera conduit à provoquer de nouveaux entretiens avec des membres de la société pour les identifier. Il est possible que des indicateurs fournissent ici des explications de certains dysfonctionnements.

#### A - Les outils d'analyse des causes de dysfonctionnement

##### A- Pour le recensement des causes

• **Le Brainstorming :**

Une séance de brainstorming se décompose en 4 phases :

- Une phase de rappel des règles appliquées,
- Une phase de rappel du problème à traiter,
- Une phase de création,
- Une phase d'analyse des résultats

• **Le QQQQCP :**

C'est une démarche qui propose un schéma d'analyse valable pour le traitement de tous les types de questions. Elle vise à une approche exhaustive du problème à travers six interrogations sur lesquelles le groupe aura à travailler :

- **QUOI ?** c.-à-d. de quoi s'agit-il ? De quel problème ? de quelles actions ?
- **QUI ?** c.-à-d. qui est concerné par le problème, quel est son rôle, quelles sont ses caractéristiques ?

- **OU** ? c.-à-d. en quel lieu, à quelle distance ? etc
- **QUAND** ? c.-à-d. à quel moment, suivant quel planning, avec quelles fréquences ?
- **COMMENT** ? c.-à-d. avec quels moyens, quels matériels, quels procédures ?
- **POURQUOI** ? c.-à-d. pour quelles raisons

**B- Pour la structure des causes : le diagramme d'Ishikawa (diagramme cause-effet)**

Il s'agit tout simplement d'un moyen de compréhension du problème et d'analyse de ses causes. Le diagramme des causes et de l'effet représente différemment une démarche très proche. Pour l'exploiter, on adopte fréquemment une représentation fondée sur 5 types de causes principales : **main- d'œuvre ; matières ; matériel ; méthodes ; milieu.**

**c- pour l'hierarchie des causes : le diagramme de Pareto**

La construction du diagramme de Pareto consiste à tracer sur un système d'axes des rectangles dont la base est qualitative- ici elle repère les causes- et dont la hauteur indique le nombre ou la fréquence des observations associées à la cause.

**B - L'analyse des facteurs de base des dysfonctionnements stratégiques :**

- **Audit des métiers et des buts :**

Avant d'aborder l'observation des buts et objectifs de l'entreprise, l'auditeur devrait s'attacher à identifier la perception de ses « métiers ». il s'agit à ce stade préliminaire, de situer le degré de réflexion réalisé par le chef d'entreprise et les membres de la haute direction, dans leur analyse des constituants fondamentaux de la position concurrentielle de la firme. Cet audit ne peut être obtenue qu'à partir d'entretiens organisés autour de deux questions :

- **Comment définissez- vous votre ?**
- **Quels sont, dans cette perspective, vos facteurs clés de succès ?**

Les indicateurs vont enfin provenir de l'analyse des buts .leur caractère qualitatif limitera les possibilités de l'auditeur qui devra s'assurer de leur existence , de leur caractère plus ou moins explicite, des niveaux où ils sont publiés, de leur cohérence et de leur degré de réalisation. L point de départ de cette analyse est illustré dans la figure suivante :





Indicateurs	Causes immédiates de non réalisation	sources
Immobilisations excessives	- Mauvaise appréciation des équipements nécessaire - Surcapacité des locaux de stockage, de production ou administratifs	Visites, entretien
Stocks excessifs	- Insuffisance de suivi (interne) - Produits commandés par erreur ou inexplication - Surstocks volontaires pour risque de défaillance de la filière...	- Observations globales des procédures - Demande d'avares -Contentieux -Evolution des provisions - planning de production
Crédit client mal maîtrisé	- Insuffisance de suivi - Dégradation de la capacité de négociation ...	- Analyse de procédure - Evolution du portefeuille client
Trésorerie excessive	Non- qualité de la gestion de trésorerie ....	

**Objectif de rentabilité : la rotation des actifs :résultat**

***d'exploitation/chiffre d'affaires***

- **La Marge nette** : ce sera souvent, à l'inverse, l'indicateur stratégique privilégié d'une entreprise opérant avec une capacité de rotation d'actif limitée.

Indicateurs	Causes immédiates	sources
Dégradation de la marge brute	-Problème de la fonction achat -Dégradation de la position concurrentielle -Déséquilibre du portefeuille de domaines ...	Entretien avec les responsables, direction générale et commerciale...
Augmentation de charges spécifiques	-Hausse de certains coûts d'exploitation	Documents comptables...
Augmentation relative de certaines charges	-Effets d'une baisse d'activité sur les coûts fixes ou semi-fixes	-

**Objectif de rentabilité : la marge nette (Résultat d'exploitation/CA)**

➤ **L'objectif de part de marché :**

Une dégradation de la part de marché détenue par une entreprise peut être un bon indicateur de dysfonctionnement stratégique, pour autant que cet objectif fasse l'objet d'une mesure suffisamment précise.

Indicateurs	Causes immédiates de non réalisation	sources
Capacité de production	-Capacité globales inadéquate, -Goulots d'étranglement interne, -Goulots d'étranglement externe -Facteurs accidentels : grèves, accidents de production	Entretien avec la direction de la production, des achats, la DRH
Capacité de vente	-Portefeuille de produits inadéquat, -Vieillessement d'un produit dominant, -Non-qualité du produit -Non-qualité du mix-marketing -Non-efficacité du système de distribution -Non efficacité de la force de vente ....	Entretien avec la direction commerciale, avec les forces de vente, avec les clients

**Objectif de part de marché (ou de croissance de marché)**

➤ **Les objectifs relatifs à la clientèle :**

- La première question est donc celle de l'existence effective d'objectifs relatifs à la clientèle (développement, fidélisation...).

Dans la pratique, c'est donc auprès de la direction commerciale que l'on pourra trouver des indications. A l'occasion d'entretiens, l'auditeur devra apprécier la réalité de ces objectifs et surtout l'importance qui leur est accordée avant d'en interpréter les résultats. L'absence totale de tels objectifs indiquerait, dans la plupart des cas, des risques importants comme :

- L'impossibilité de saisir les variations du portefeuille de clientèle et par conséquent, d'en analyser les causes
  - L'impossibilité d'ajuster les produits , les services associés et les comportements aux attentes réelles de la clientèle
  - Un risque de mise en œuvre de mesures inadaptées à la réalité des causes.

Ceci devrait conduire l'auditeur à préconiser une mise en place de ces indicateurs, opération dont l'importance dépendra en pratique de la structure de la clientèle.

- Qu'ils soient disponibles ou qu'ils résultent d'une étude demandée par l'auditeur, ces indicateurs pourront être de deux types :
  - **Un indicateur de fidélité** : visant à identifier le comportement de la clientèle existante
  - **Un indicateur de croissance**

La figure suivante indique les lignes directrices d'une recherche de causes associées à une évolution négative de ces indicateurs :

Indicateurs	Causes
Menaces sur la clientèle	A- Comportement de la concurrence : agressivité commerciale, apparition de nouveaux concurrents B- Facteurs internes : baisse de la qualité produit/service, problème d'efficacité C- Facteurs propres aux clients : vieillissement de la clientèle
Perte de clientèle	Accumulation des causes repérées avec l'indicateur de fidélité
Insuffisance du renouvellement	A. Le marché : situation de maturité B. La concurrence : dégradation de la position concurrentielle C. La politique commerciale : observation de s composantes du marketing-mix

### ***Analyse des indicateurs relatifs à la clientèle***

Toujours dans le cadre de cette analyse des causes de dysfonctionnement, l'auditeur procédera également à l'audit des éléments suivants :

- **L'audit des processus stratégiques**
- **L'audit des facteurs clés** tel que l'audit du leadership (qualité du management) ; l'audit des ressources humaines ; l'audit de la stratégie, de l'organisation, et des structures ; et l'audit des ressources financières, des ressources en matière d'information, des ressources matérielles, et des ressources technologiques

- **La phase de conclusion : synthèse et recommandations**

Enfin, au terme de son audit stratégique, l'auditeur devra mettre en place une synthèse et des recommandations qui vont permettre aux gestionnaires de l'entreprise de corriger les dysfonctionnements perçus.

Ces recommandations devront s'appuyer sur des critères déterminés en coopération avec le ou les responsables de l'entreprise auditée. Ce pourrait être :

- L'urgence des résultats,
- L'économie des ressources engagées,
- Le maintien du plein emploi
- Etc...

## **Conclusion**

En guise de conclusion, nous pouvons dire qu'un audit stratégique d'une entreprise consiste en effet pour l'auditeur, à résoudre un objectif qui est de s'assurer, dans le cas présent que la stratégie de l'organisation est sous contrôle. Et c'est cette finalité qui doit nous guider tout en caractérisant l'importance de la mission d'audit stratégique.

## **Bibliographie**

Claude SICARD, « *L'audit de Stratégie* », Edition : DUNOD, Année parution : 1997.

Henri BOUQUIN, « *Le contrôle de gestion* », Edition : Presses Universitaires de France, Année de parution: 2008.

Jacques RENARD, « *Théorie et Pratique de l'audit interne* », Edition : Organisation (4<sup>ème</sup> Edition), Année de parution : 2002.

Jean – Charles BECOURT, « *Audit Opérationnel* », Edition : Economica, Année de parution : 1991.

Lionnel COLLINS et Gérard VALIN, « *Audit et contrôle interne* », Edition : Dalloz (1<sup>ère</sup> Edition), Année de parution : 1992.

Michel Wiell, « *L'audit Stratégique* », Edition : AFNOR, Année de parution: 1999.

## **Table des matières.**

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : LA STRATÉGIE ET LE CONTRÔLE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>3</b>
1. Le contrôle organisationnel.....	3
2. La nécessité d'un travail de révision de la stratégie.....	4
<b>CHAPITRE I : L'AUDIT STRATÉGIQUE : DÉFINITION ET MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>4</b>
1. Définition.....	5
2. Les objectifs d'une mission d'audit stratégique.....	5
3. Les professionnels de la mission.....	6
4. <b>Méthodologie de l'audit stratégique.....</b>	<b>6</b>
4.1 La prise de connaissance générale de l'entreprise.....	7
4.2 L'analyse de la performance globale de l'entreprise.....	7
4.3 La détection des zones à risques.....	8
4.4 L'analyse des causes.....	8

4.5	La proposition des recommandations.....	8
<b>CHAPITRE II : LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT STRATÉGIQUE.....</b>		<b>8</b>
<b>1.</b>	<b>La phase de préparation.....</b>	<b>8</b>
1.1	L'ordre de mission.....	9
1.2	Les sources et les référentiels de base pour l'audit stratégique.....	10
1.3	Le questionnaire de prise de connaissance.....	10
<b>2.</b>	<b>La phase de réalisation.....</b>	<b>13</b>
2.1	L'analyse des performances globales de l'entreprise :.....	13
2.2	Les risques de dysfonctionnements stratégiques.....	21
2.3	L'analyse des causes des dysfonctionnements stratégiques et des résultats.....	22
<b>3.</b>	<b>La phase de conclusion : synthèse et recommandations.....</b>	<b>27</b>
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>27</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>28</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>		<b>29</b>