

# Audit Stratégique

2015-2016

## Programme

### Introduction :

- Audit : Fonction universelle et champ d'application
- Audit et autres organes de contrôle (contrôle de gestion, inspection...)
- Les Standards de l'audit interne

### I- Contrôle Interne

1 - La Finalité: l'Appréciation du Contrôle Interne (Définitions et principes généraux, Actualité du contrôle interne et nouvel arsenal législatif (loi Sarbanes-Oxley et loi sur la sécurité financière), Les référentiels du contrôle interne (le cadre de référence de l'IFACI, le modèle COSO),

2- Démarche de gestion des risques : Définitions et principes généraux, mesure du risque, cartographie et typologie des risques (risques financiers, opérationnels et stratégiques)

### 3. Stratégie

DAS  
Globale (Corporate)  
Modèles stratégiques (BCG, McKinsey.....)

### 4. Audit de la Stratégie

Démarche et Méthodologie d'approche

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

3

### Audit Interne

Qu'est-ce que c'est? A quoi ça sert?

- L'audit interne est une activité
  - indépendante, objective et impartiale, exercée dans une organisation (entreprise, organisme),
  - menée pour produire de la valeur ajoutée pour cette organisation en lui apportant assurance sur son fonctionnement et conseils pour l'améliorer
  - l'audit aide l'organisation à atteindre ses objectifs par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des processus :
    - *de management des risques*
    - *de contrôle*
    - *et de gouvernement d'entreprise.*

*\*définition, adoptée par l'IIA -juin 1999*

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

4

## CARACTERISTIQUES DE LA FONCTION

### ACTIVITE

1. d'évaluation indépendante
2. d'assistance du management
3. d'appréciation du contrôle interne

♦ « *Tout ce que devrait faire un manager pour s'assurer de la bonne maîtrise de ses activités, s'il en avait le temps et les moyens* »

## CARACTERISTIQUES DE LA FONCTION

### 1. Activité d'évaluation indépendante

L'auditeur interne

- doit être rattaché au niveau le plus haut de la hiérarchie
- ne peut pas intervenir comme opérationnel
- ni exercer un contrôle des personnes (contrôle interne ou inspection)

### 2. Activité d'assistance du management

- Optimiser le fonctionnement de l'organisation
- Encourager un contrôle efficace à un coût raisonnable

Par des:

- enquêtes et analyses
- évaluations
- recommandations et avis
- informations

### CARACTERISTIQUES DE LA FONCTION

#### 3. Activité d'appréciation du contrôle interne

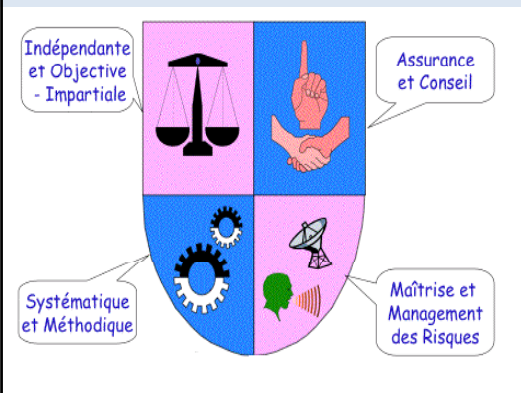
- *Le contrôle interne c'est l'ensemble des actions entreprises par le management et le personnel en vue de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.*
- *L'AUDIT INTERNE est une fonction d'appréciation et d'évaluation dont la tâche essentielle est, notamment, la validation du contrôle interne.*

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

7

### **Pour conclure sur ce qu'est l'audit interne**



09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

8

## SELON L'EVOLUTION DES PRATIQUES D'AUDIT

On distingue trois types d'audit :

L'audit de régularité ou de conformité

L'audit d'efficacité

L'audit de management

## L'audit de régularité ou de conformité

La démarche simple et traditionnelle de l'auditeur consiste à :

- vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information,...
- comparer la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est.
- travailler par rapport à un **référentiel**.

### Constats:

les distorsions, les non applications (évitables ou inévitables)  
les mauvaises interprétations des dispositions établies ;

### Analyses

les causes et les conséquences;

### Recommandations

Ce qu'il convient de faire pour qu'à l'avenir les règles soient appliquées.

**L'audit d'efficacité**

✓ C'est un niveau supérieur à l'audit de régularité puisqu'il amène l'auditeur à :

- Analyser les résultats par rapport aux objectifs,
- Examiner à quel coût sont obtenus ces résultats,
- Examiner la qualité de ces résultats et s'ils ne peuvent être obtenus à moindre coût,
- Apprécier la qualité du système de contrôle interne.

**L'audit de management**

✓ A ce niveau l'auditeur vérifie la manière dont est organisée la politique de l'entreprise puis vérifie la cohérence entre cette politique et les moyens mis en œuvre.

**SELON LE CHAMP COUVERT**

A ce niveau, on distingue les types d'audit suivants :

- L'audit financier
- L'audit opérationnel
- L'audit stratégique

### L'audit financier

- ⇒ Il se définit comme l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et la fidélité avec laquelle les comptes annuels d'une entité traduisent sa situation financière en tenant compte des droits et usages des pays où l'entité a son siège.
- ⇒ L'audit financier tel que défini plus haut, ne peut être réalisé par un professionnel interne à l'entité car, il ne peut garantir la fiabilité des informations financières que pour les besoins de la Direction Générale. Il ne peut le faire pour le compte des tiers.

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

13

### L'audit opérationnel

Il se définit comme l'examen systématique des activités d'une entité en fonction de ses finalités et objectifs en vue :

- D'évaluer les réalisations en identifiant les pratiques non économiques, improductives et inefficaces,
  - De faire des recommandations d'amélioration.
- Concrètement, l'audit opérationnel s'intéresse à :
- L'organisation de l'entreprise,
  - La gestion de l'entité

*Pour l'organisation de l'entreprise l'audit opérationnel examine :*

- Organisation des services,
- Système de contrôle interne,
- Procédure de travail,
- Définition des fonctions,
- Relation avec l'environnement externe.

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

14

## L'audit stratégique

Dans toute organisation, c'est au pilotage qu'incombe la responsabilité de fixer les objectifs à long terme ; il peut s'agir de :

- Politique de développement ou de désinvestissement,
- Spécialisation sur les créneaux occupés ou diversification des produits,
- Internationalisation ou approfondissement du marché national,
- Politique d'innovation ou de standardisation.

*L'audit stratégique évalue la pertinence de la stratégie eu égard aux différents facteurs tel que l'environnement externe, l'état de l'organisation interne ou les ressources disponibles.*

## Les différents types d'audit

- ✓ **Audit financier**
  - ✓ Vérifier la fiabilité de la comptabilité et des comptes annuels qui en découlent
- ✓ **Audit de conformité « Compliance audit »**
  - ✓ Vise à vérifier le respect des lois, règlements, politiques et procédures
- ✓ **Audit opérationnel**
  - ✓ Comporte la vérification de la qualité et du caractère adéquat des systèmes et procédures, l'analyse critique des structures d'organisation et l'appréciation de l'adéquation des méthodes et moyens utilisés par rapport aux objectifs fixés
- ✓ **Audit de management**
  - ✓ Apprécier la qualité de la fonction de management dans le cadre de l'objectif de l'établissement
- ✓ **Audit de stratégie**
  - ✓ Confrontation de l'ensemble des politiques et stratégie de l'Ese avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale



## Les activités voisines de l'Audit Interne

09/10/2015

17

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

### Les activités voisines de l'Audit Interne

#### Audit Interne .....Audit Externe

<b>mandat</b>	De la Direction Générale, pour les responsables de l'entreprise.	Du CA (de l'AG), pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
<b>statut</b>	Personnel de l'entreprise (salaires + charges + locaux)	Prestataire de services (honoraires)
<b>missions</b>	Liées aux préoccupations de la Direction Générale : déclenchement sur décision. Toutes les formes d'audit et tous les sujets.	Liées à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle. Audit de régularité uniquement, dans le domaine comptable.
<b>méthode</b>	Part des objectifs (efficacité) ou des procédures (régularité) pour expliquer les résultats.	Part des résultats (Bilan, Compte Produits et Charges) pour remonter aux comptes puis aux procédures.
<b>conclusions</b>	Constatations approfondies dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y a lieu de mener.	Constatations succinctes : examen des circuits clés et les montants supérieurs à un seuil de signification \ pour dresser des constats de carence : et informer (* résoudre).
09/10/2015	18	Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal 2015/2016

Les activités voisines de l'Audit Interne		
Audit Interne .....Inspection		
<i>régularité / efficacité</i>	Contrôle le respect des règles et leur pertinence, caractère suffisant, ...	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
<i>méthode et objectifs</i>	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.
<i>évaluation</i>	Considère que le responsable —le chef— est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes.	Détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Evalue le comportement des hommes, parfois leurs compétences et qualités.
<i>service / police</i>	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
<i>sélection - sélectivité</i>	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la Direction Générale.	Investigations approfondies et contrôles très exhaustifs, éventuellement sous sa propre initiative.

09/10/2015

19

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

<p><i>Le Contrôle Interne, Outil de Gestion des Risques</i></p>		
---	--	--

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

20

## Définitions et principes généraux



### Définitions de l'IFACI

#### ➤ CONTRÔLE,

Toute mesure prise par le management, le Conseil et d'autres parties afin :

- ✓ de gérer les risques
- ✓ et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés seront atteints.

Les managers planifient, organisent et dirigent la mise en œuvre des mesures suffisantes pour donner une assurance raisonnable que les buts et objectifs seront atteints.

in « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » - IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) - Février 2004  
09/10/2015 2015/2016 Kamal

21

## Définitions et principes généraux



#### ➤ **CONTRÔLE INTERNE,**

➤ C'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

##### 1. Il a pour but

- ✓ d'un côté d'assurer (a) la protection, la sauvegarde du patrimoine et (b) la qualité de l'information,
- ✓ de l'autre (a) l'application des instructions de la Direction et (b) de favoriser l'amélioration des performances.

##### 2. Il se manifeste

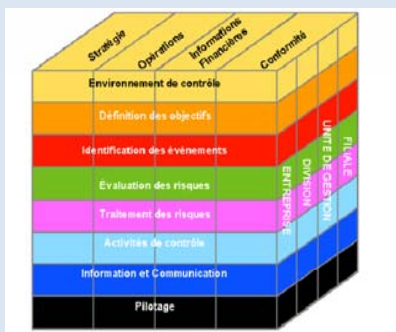
- ✓ par (a) l'organisation, (b) les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise,
- ✓ pour maintenir la pérennité de celle-ci.

09/10/2015

Définition donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables  
2015/2016

22

## Le cube COSO

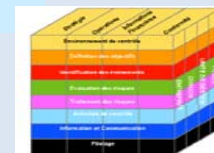


09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

23

## L'environnement de contrôle



-Il comprend

- *L'intégrité, l'éthique* et la *compétence* du personnel
- Les *délégations de pouvoir* et domaine de responsabilité
- la politique en matière de *ressources humaines*

⇒ L'environnement de contrôle est le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne

09/10/2015

24

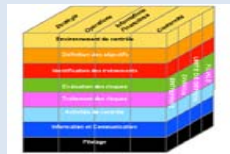
Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

## L'évaluation des risques

L'évaluation des risques est l'ensemble des mécanismes permettant d'identifier, d'analyser et de gérer les risques, et les facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs :

- Objectifs liés aux *opérations*
- Objectifs liés aux *informations financières*
- Objectifs de *conformité aux Lois et règlements*

▲ Ces objectifs sont déclinés dans l'entreprise, au niveau de chaque fonction et de chaque personne



09/10/2015

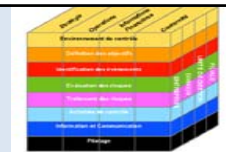
25

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

## Activités de contrôle

Les activités de contrôle se définissent comme l'application des *normes et procédures* qui contribuent à réaliser les *objectifs en maîtrisant les risques*

- Contrôles de pilotage de l'activité
  - Analyses effectuées par le management
  - Gestion des activités et des fonctions
  - Indicateurs de performance
- Contrôles applicatifs
  - Contrôles du traitement des données
  - Contrôles physiques
  - Séparation des tâches



➡ Les activités de contrôle sont intégrées à l'activité courante de l'entreprise

➡ Ces contrôles courants sont liés aux risques / objectifs de chaque fonction

➡ A identifier, décrire et tester lors de entretiens de validation

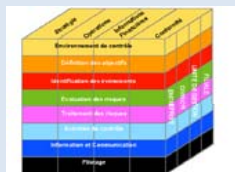
09/10/2015

26

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

## Information et Communication

La qualité de l'information et de la communication conditionne la qualité des décisions et des contrôles effectués

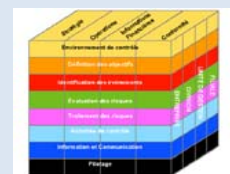


09/10/2015

27

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

## Le pilotage



Ce processus de pilotage  
garanti la permanence et  
l'adéquation du contrôle  
interne

➡ Il est clé dans le cadre  
de l'audit interne  
d'identifier et d'évaluer  
les contrôles de pilotage  
du contrôle interne

09/10/2015

28

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

Idéalement, les contrôles devraient ...



Permettre, ...



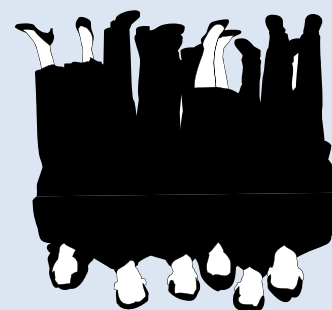
Pas empêcher

09/10/2015

29

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

Les meilleures entreprises savent que ...



**Le contrôle interne, c'est l'affaire de tous !**

09/10/2015

30

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

## Le contrôle interne, outil de gestion des risques

1. La gestion des risques
  - a. Définitions et principes généraux
  - b. La mesure du risque
  - c. Un exemple de typologie des risques

## La mesure du risque

- ❑ De façon classique, on évalue le risque comme la combinaison de facteurs de probabilité et de gravité

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$$

- ❑ Ces deux facteurs sont les piliers de la mesure du risque :
  - Il faut donc évaluer la probabilité
  - Il faut donc évaluer la gravité



### Un exemple de typologie des risques

#### Une typologie des principaux risques

□ Le groupe Parson Consulting a établi la typologie suivante des principaux risques encourus par l'entreprise :

1. Les risques stratégiques
2. Les risques d'image
3. Les risques opérationnels
4. Les risques environnementaux

### Un exemple de typologie des risques

#### 1. Les risques stratégiques

□ Les risques stratégiques exemple :

- Ceux qui ont un impact sur les objectifs de l'entreprise:
  - ❖ Stratégie inadaptée
  - ❖ Vision à court terme pénalisant les investissements et la R&D
- Les risques de gouvernance

### Un exemple de typologie des risques

#### 2. Les risques d'image

##### ▣ Quelques exemples de risques d'image :

- ❖ Produit défectueux ou dangereux pour la santé
- ❖ Implantation d'une unité dans un pays où la main d'œuvre est exploitée
- ❖ Dégradation de l'environnement
- ❖ Implication d'un dirigeant dans une affaire judiciaire
- ❖ Annonce d'un plan de restructuration injustifié aux yeux du grand public...

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

35

### Un exemple de typologie des risques

#### 3. Les risques opérationnels (1/3)

##### ▣ On peut distinguer plusieurs types de risques opérationnels :

##### **Les risques sociaux :**

- ❖ Climat social dégradé
- ❖ Malveillance ou espionnage
- ❖ Plan de formation ou politique salariale inadaptée
- ❖ Erreurs de recrutement

##### **Les risques clients :**

- ❖ Erreur de positionnement marketing
- ❖ Baisse de qualité
- ❖ Vulnérabilité à l'égard des gros clients
- ❖ Encours clients mal gérés
- ❖ Retard technologique

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

36

### Un exemple de typologie des risques

#### 3. Les risques opérationnels (2/3)

- **Les risques fournisseurs :**
  - ❖ Dépendance à l'égard d'un fournisseur
  - ❖ Variation non maîtrisée des cours
  - ❖ Mauvaise qualité des matières fournies
  - ❖ Manque de centralisation des achats
- **Les risques de production :**
  - ❖ Destruction, endommagement ou maintenance insuffisante de l'outil industriel
  - ❖ Obsolescence technologique
  - ❖ Sur ou sous-capacité de production
  - ❖ Mauvaise gestion des stocks

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

37

### Un exemple de typologie des risques

#### 3. Les risques opérationnels (3/3)

- **Les risques financiers :**
  - ❖ Gestion de trésorerie ou des financements défailante
    - ❖ Rentabilité insuffisante
    - ❖ Manque d'indépendance financière
    - ❖ Information financière peu fiable
- **Les risques informatiques :**
  - ❖ Manque de pérennité ou de fiabilité
  - ❖ Sécurité mal assurée
  - ❖ Relations avec les prestataires mal sécurisées

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

38

### Un exemple de typologie des risques

#### 4. Les risques environnementaux (1/2)

□ On peut distinguer plusieurs types de risques environnementaux:

- **Les risques réglementaires :**
  - ❖ Apparition de contraintes légales pouvant menacer l'activité ou entraîner la responsabilité civile des dirigeants
- **Les risques de concurrence :**
  - ❖ Émergence d'une offre concurrente agressive
  - ❖ Espionnage industriel
  - ❖ Dumping
  - ❖ Entente illégale

### Un exemple de typologie des risques

#### 4. Les risques environnementaux (2/2)

- **Les risques naturels :**
  - ❖ Tremblements de terre
  - ❖ Inondation
  - ❖ Foudre
- **Les risques politiques :**
  - ❖ Inflation
  - ❖ Politique monétaire contraignante
  - ❖ Soulèvement politique
  - ❖ Guerre
  - ❖ Attaque terroriste

### La cartographie des risques

#### Un outil personnalisé

- ❑ La cartographie des risques est un outil qui sera personnalisé à l'entreprise en fonction :
  - De la taille
  - Du secteur d'activité
  - Des métiers de l'entreprise
  - De « l'appétence pour le risque » du management
- ❑ L'outil peut se décliner par périmètre géographique, par processus métier ou par branche d'activité
- ❑ Une fois la cartographie réalisée, il revient à la DG d'arbitrer entre les axes d'amélioration ou de maîtrise de ces risques

#### Les 10 premiers risques majeurs

- 1 Stratégie d'acquisition inappropriée
- 2 Perte de confiance des investisseurs du fait de critiques médiatisées
- 3 Incapacité à satisfaire aux exigences réglementaires et légales
- 4 Défaillances des systèmes informatiques
- 5 Incapacité à disposer du temps suffisant pour valoriser la stratégie commerciale
- 6 Incapacité à gérer l'incertitude économique et d'y réagir correctement
- 7 Plans de continuité et anti-sinistre inadéquats, ne permettant pas de faire face à une défaillance majeure du réseau informatique
- 8 Incapacité à protéger la marque
- 9 Division internationale incapable d'appliquer la stratégie de croissance escomptée
- 10 Départs de collaborateurs clés et planification inadéquate de leur remplacement

### En 2009, le top 10 des risques d'entreprises

1. la crise du crédit (2)
2. la conformité réglementaire (1)
3. l'intensification de la récession (nouveau). Cette catégorie tient compte de facteurs macro économiques ainsi que des difficultés des entreprises à dégager des bénéfices et réduire leurs dépenses)
4. le durcissement des considérations écologiques (9)
5. les nouveaux entrants (16) (Cette catégorie inclut les acteurs traditionnels qui diversifient leurs activités ou des acteurs nouveaux issus d'économies émergentes)
6. la réduction des coûts (8)
7. la guerre des talents (11)
8. la consolidation et les alliances sectorielles (7)
9. l'obsolescence du modèle économique (nouveau)
10. le risque de réputation (22)

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

43

### La démarche d'une mission

#### *La Phase d'Etude pour*

- découvrir le sujet et/ou l'entité à auditer
- définir ce qu'il faudra vérifier

#### *La Phase de Vérifications pour*

- programmer et spécifier les vérifications
- vérifier, évaluer, mesurer
- analyser, conclure, valider et prescrire

#### *La Phase de Conclusion pour*

- valider l'ensemble et informer (diffusion d'un rapport)
- obtenir des actions et dresser un bilan des progrès accomplis

09/10/2015

44

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

## DEROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE

ORDRE DE MISSION



PHASE ETUDE



PHASE VERIFICATION



PHASE CONCLUSION

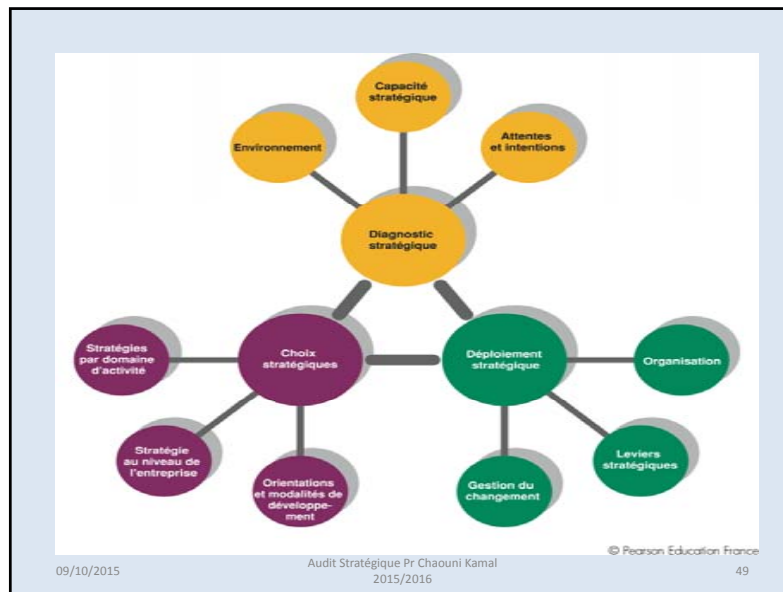
## Eléments d'une stratégie

1. Introduction
2. Définition et caractéristiques: stratégie, management stratégique
3. Démarche Stratégique et univers de management stratégique
4. L'analyse concurrentielle
  - PESTEL
  - Modèle des 5 forces +1 de M Porter
  - Modèle LCAG ou SWOT
5. Les stratégies concurrentielles (stratégies par coûts, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation....)
6. Les modes de développement: stratégies de croissance
7. Les matrices de portefeuille

## Quelques définition de la stratégie

- I Ansoff, la stratégie est le fil conducteur qui relie le passé à l'avenir;
- A. D. CHANDLER *La stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, l'adoption de politiques déterminées et l'allocation de ressources pour atteindre ces buts.*
- M Porter, La stratégie c'est la recherche d'avantages compétitifs.





## Le diagnostic stratégique

Il consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation et des attentes et influences des acteurs

- Environnement:
  - Lecture des événements passés, présents et futurs
  - Menaces et opportunités
- Capacité stratégique:
  - Ressources distinctives et difficilement imitables de l'organisation
  - Forces et faiblesses
- Gouvernement d'entreprise
  - Quelles sont les attentes ?
  - Qui a du pouvoir ?
  - Place des questions éthiques et de la culture d'entreprise

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

50

## Les choix stratégiques

- Les choix stratégiques incluent la sélection des stratégies futures ainsi que les orientations et modalités de développement.
- Les choix s'effectuent :
  - Au niveau des DAS (marchés)
  - Au niveau de l'entreprise (cohérence des DAS)

## Le déploiement stratégique

- Il consiste à mettre la stratégie en pratique
- Accent mis sur:
  - Le rôle de l'organisation (structure, processus, coordination)
  - Les leviers stratégiques (hommes, information, finance, technologie)
  - La gestion du changement

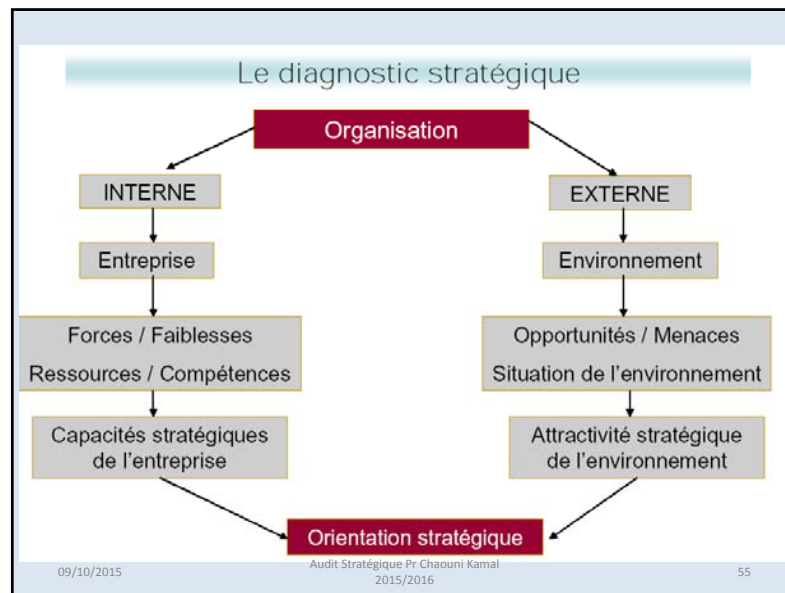
## Développement d'une stratégie d'entreprise

### 3 La stratégie opérationnelle

- elle détermine comment les composantes de l'organisation (ressources, procédés, know how) sont mises au service de la réalisation des orientations stratégiques

## L'Analyse de la Concurrence

- ✓ L'Etude de l'Environnement
  - ✓ SWOT
    - PESTEL
    - Modèle des 5 forces +1 de M Porter
- ✓ BCG
- ✓ McKinsey



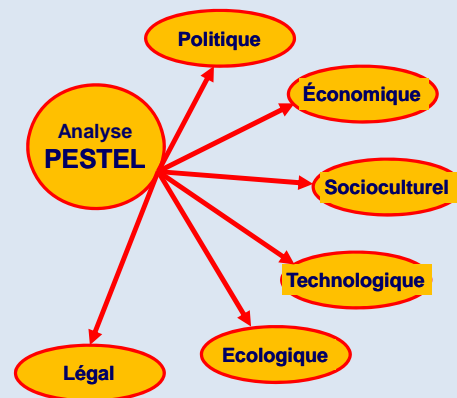
**Analyse concurrentielle**

La démarche stratégique est orientée ,contrainte ou facilitée par les multiples déterminants de l'environnement.

- Macro environnement
- Méso environnement
- Micro environnement

09/10/2015      Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal 2015/2016      56

## Les influences du macro environnement



09/10/2015

Management stratégique  
Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

## Les influences environnementales: le modèle PESTEL

### L'environnement politique

- Stabilité gouvernementale
- La couleur du gouvernement
- Politique fiscale
- Régulation du commerce extérieur
- Protection sociale....

### ■ L'environnement légal

- Lois sur les monopoles
- Droit du travail
- Législation sur la santé
- Normes de sécurité..

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

## Les influences environnementales: le modèle PESTEL

- **Les influences économiques**
  - Cycles économiques
  - Évolution du PIB / PNB
  - Les équilibres macroéconomiques de base
  - Taux d'intérêt
  - Politique monétaire
  - Inflation
  - Chômage
  - PIB par tête...
- **L'environnement socio culturel**
  - Mobilité sociale
  - Démographie
  - Répartition des revenus
  - Changements des modes de vie
  - Attitude par rapport aux loisirs et au travail
  - Consumérisme
  - Niveau d'éducation

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

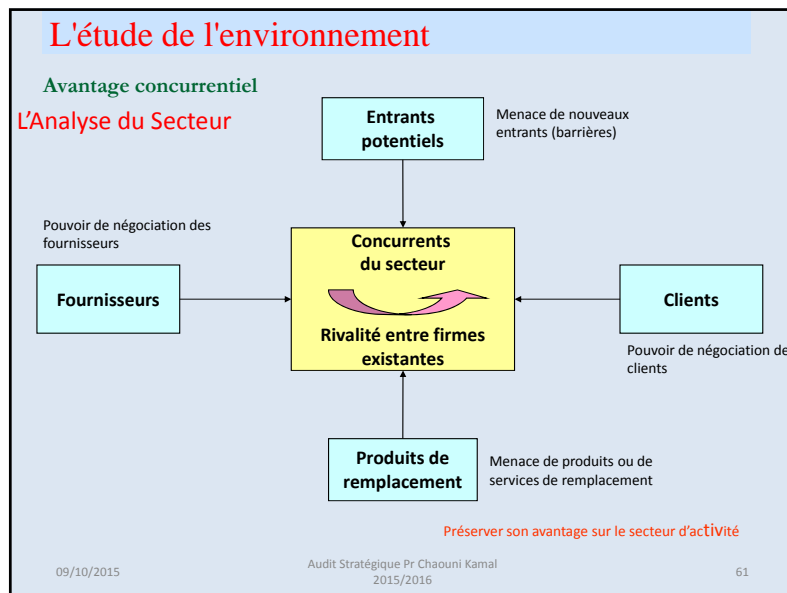
59

## Les influences environnementales: le modèle PESTEL

- **L'environnement technologique**
  - Dépenses publiques en RD
  - Investissements privés en RD
  - Nouvelles découvertes, nouveaux développements
  - Vitesse des transferts technologiques
  - Taux d'obsolescence..
- **Les facteurs écologiques**
  - Lois sur la protection de l'environnement
  - Retraitement des déchets
  - Consommation des énergies..

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016



### Le pouvoir de négociation des fournisseurs

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs est renforcé par :
  - La concentration des fournisseurs;
  - Absence de substituts à l'offre des fournisseurs;
  - L'importance du produit pour l'acheteur;
  - Le coût de transfert;
  - La menace d'intégration en aval de la part du fournisseur;
  - L'excédent de la demande sur l'offre;
  - La différenciation.

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

## Le pouvoir de négociation des clients

- Le pouvoir de négociation des clients est renforcé par :
  - La fréquence et le volume d'achat,
  - Le coût de transfert faible,
  - La concentration;
  - La menace crédible d'intégration vers l'amont;
  - Le client dispose d'une information complète sur les prix de revient des fournisseurs.

08/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

## La menace de nouveaux entrants

- Le risque de nouveaux entrants est renforcé par la faiblesse des barrières à l'entrée.
- Barrières à l'entrée: ce sont des obstacles qui conditionnent l'arrivée de nouveaux entrants;
- Elles dépendent soit des caractéristiques de l'activité soit des stratégies de blocage des firmes en place pour empêcher l'irruption de nouveaux concurrents.

## Les barrières à l'entrée

- Les différents types de barrières à l'entrée:
  - Les barrières réglementaires;
  - Les économies d'échelle;
  - La domination par les coûts;
  - La différenciation;
  - Les stratégies de blocage des entrées.

08/10/2015

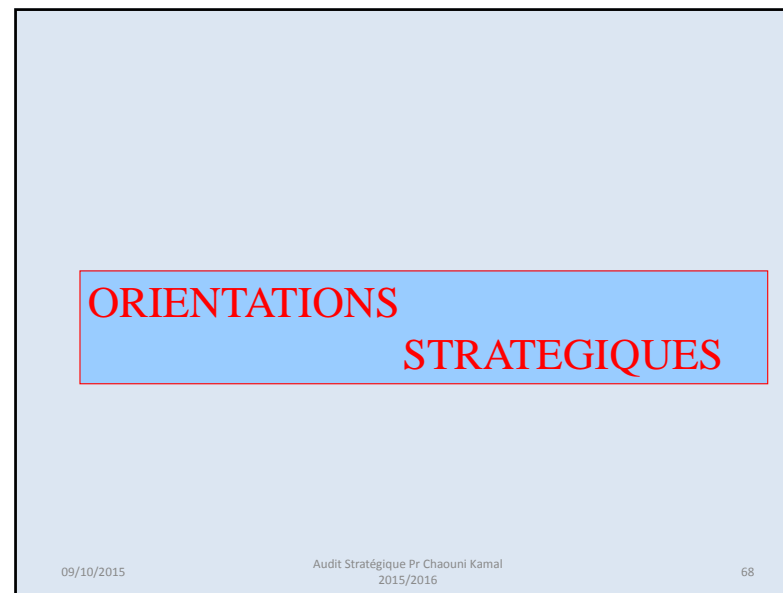
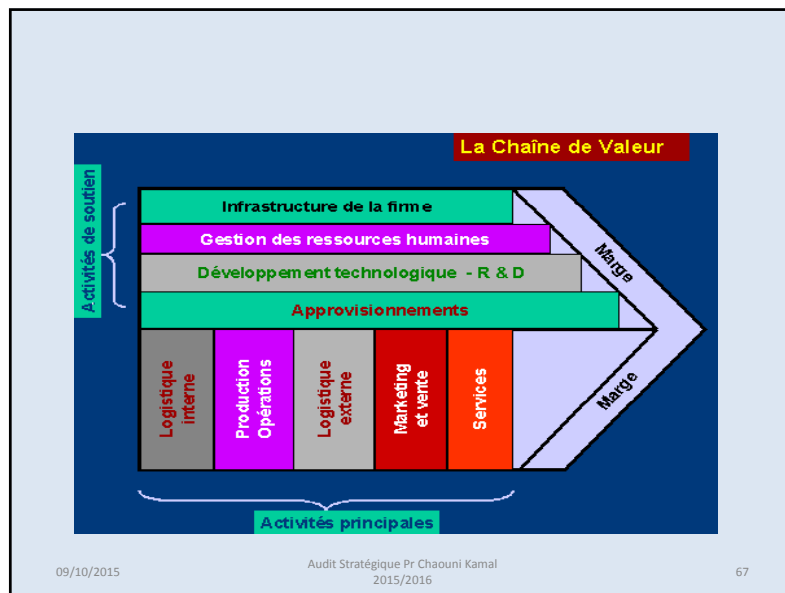
Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

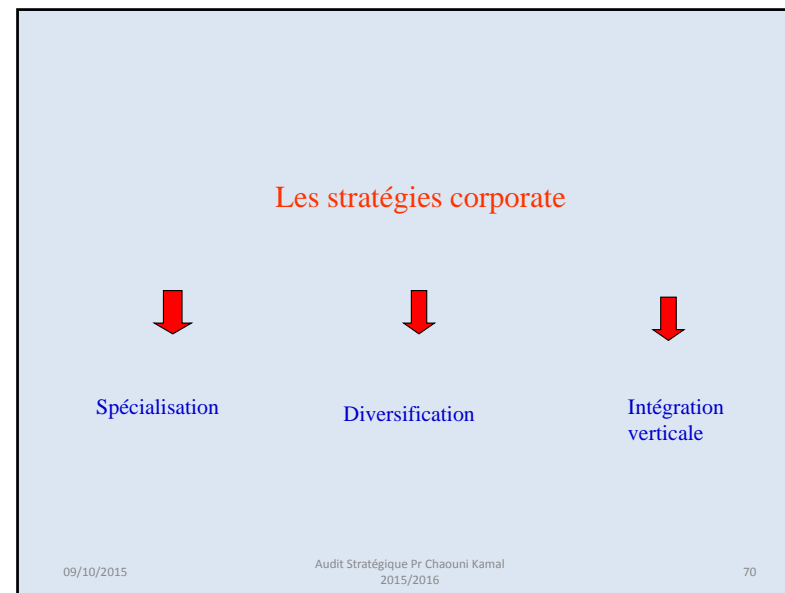
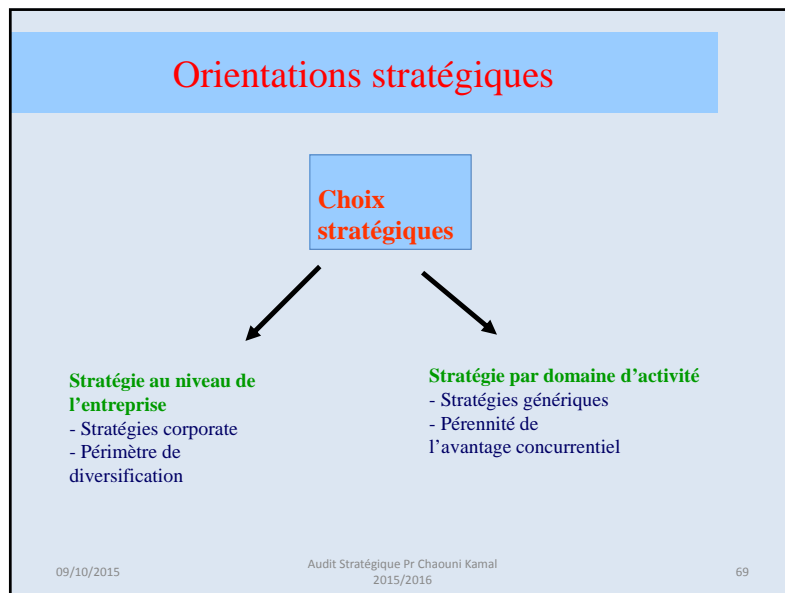


## La menace de nouveaux substituts

- Les produits de substitution remplissent la même fonction que le produit qu'ils remplacent tout en améliorant les performances. La menace de ces substituts repose souvent sur la technologie.
- L'arrivée d'un produit de substitution peut aussi influencer la demande des produits dépendant de l'offre substituée.

Variables de l'environnement de l'entreprise	Variables déterminant les forces et faiblesses de l'entreprise
<i>Changements sociétaux</i> : changement des goûts du client, évolution démographique <i>Changements politiques</i> : nouvelle législation, nouvelles priorités en matière d'application <i>Changements économiques</i> : taux d'intérêt, taux de change, changement dans les revenus individuels <i>Changements concurrentiels</i> : adoption de nouvelles technologies, nouveaux concurrents, variation des prix, nouveaux produits <i>Changements en matière d'approvisionnement</i> : changement des coûts, changements de l'offre, changement du nombre de fournisseurs <i>Changement du marché</i> : nouvelles utilisations du produit, nouveaux marchés, obsolescence des produits	<i>Marketing</i> : qualité du produit, gammes, différenciation, part de marché, services... <i>R&amp;D</i> : capacités de R&D sur les produits, sur les processus, capacités des usines pilotes. <i>Système de gestion de l'information</i> : rapidité et réactivité, qualité de l'information, capacité d'expansion <i>Équipe de direction</i> : compétences, esprit d'équipe, expérience, coordination de l'effort <i>Opérations</i> : contrôle des matières premières, capacités de production, gestion des stocks, contrôle qualité, installations et équipements <i>Finance</i> : puissance financière, puissance opérationnelle, ratios de bilan, rapports avec les actionnaires <i>Ressources humaines</i> : systèmes de gestion, compétences du personnel, taux de rotation, moral, développement du personnel





## La spécialisation

L'entreprise spécialisée concentre son activité et ses ressources sur un métier défini comme un ensemble homogène de compétences



### Avantages

- Stimule les effets d'expérience
- Crée une identité homogène et une culture forte
- Image externe claire



### Risques

- Risque de miser sur un DAS en déclin

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

71

## La diversification

L'entreprise investit dans des activités et/ou des marchés hétérogènes. Son portefeuille s'enrichit de nouveaux DAS.



### Avantages

- Réduction du risque
- Création de richesse par synergie
- Développement de nouvelles compétences



### Risques

- Ampleur des investissements
- Difficulté de connaître et de maîtriser leurs différentes divisions
- Perte d'identité

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

72

## L'intégration verticale

L'entreprise prend place verticalement soit vers l'amont du domaine d'activité stratégique soit vers l'aval.



### Avantages

- Elévation de barrières anticoncurrentielles
- Accroissement du pouvoir sur le marché
- Approvisionnements et débouchés captifs



### Risques

- Besoins d'investissement très lourds
- Dilution de la culture d'entreprise

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

73

## L'intégration verticale

### Définition :

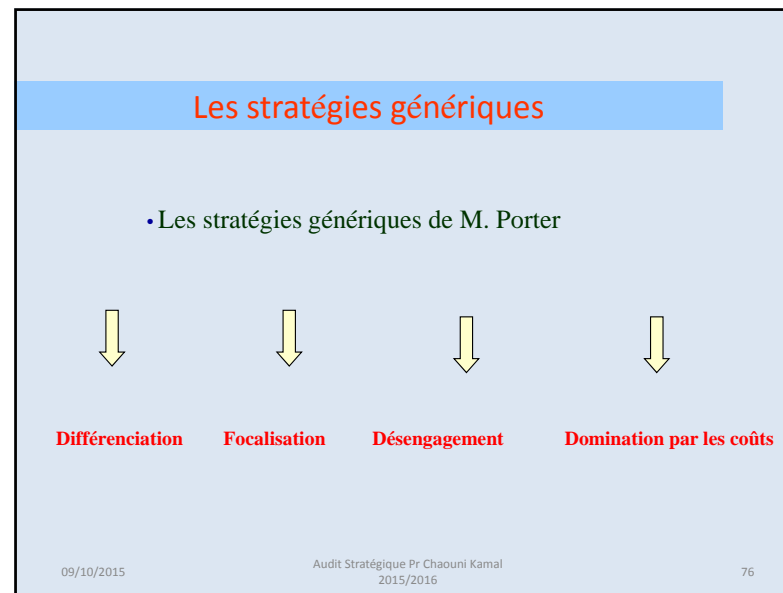
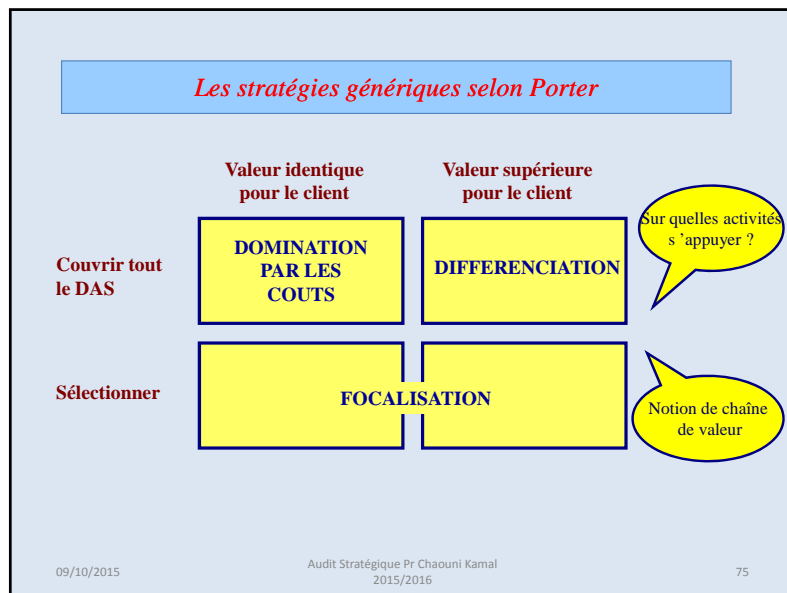
Forme particulière de la diversification, l'intégration verticale consiste pour l'entreprise, à *entrer dans les activités de ses fournisseurs (intégration verticale en amont), ou dans celle de ses clients/ distributeurs (intégration verticale aval)*.

En agissant en amont ou en aval de son activité d'origine, l'entreprise cherche à renforcer son avantage concurrentiel en récupérant les profits réalisés à chaque stade de la production. Voir même, la dans la distribution.

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

74



### La domination par les coûts

- Obtenir un avantage concurrentiel en ayant les coûts de production les plus faibles



#### L'entreprise recherche

- des économies d'échelle
- un effet d'expérience
- un effet de taille

Une entreprise qui se lance dans une politique de baisse de prix sans avoir d'avantage compétitif réel en matière de prix de revient ne met pas en œuvre une stratégie de domination

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

77

### La différenciation

- Obtenir un avantage concurrentiel en ajoutant au produit une différence perçue comme unique par les acheteurs.



#### L'entreprise recherche

- Intuition et créativité
- Capacité d'innovation
- Image de marque forte

Toute stratégie de différenciation doit correspondre à des attentes réelles des consommateurs ou des utilisateurs

- L'avantage concurrentiel repose sur **la spécificité** de l'offre qui se distingue de l'offre standard.
- Les clients, lorsqu'ils reconnaissent cette valeur supérieure, sont prêts à payer un sur-prix.

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

78

## La différenciation

### Critères de différenciation

- ❑ Différenciation par le produit
- ❑ Différenciation par le service
- ❑ Différenciation par la marque et l'image

## La concentration

Obtenir un avantage concurrentiel en se concentrant sur un segment de clientèle



### L'entreprise recherche

- une spécialisation sur un produit et sur un segment
- la domination par les coûts ou la différenciation

- En se cantonnant sur un marché à faible taille, l'entreprise peut être plus efficace qu'en dispersant son action.



## La concentration

L'entreprise s'attaque à un segment précis: un groupe de consommateurs ou un groupe de produits. La recherche d'une cible unique lui permet de bénéficier des avantages soit de la domination des coûts, soit de la différenciation, soit des deux en même temps.

Cette stratégie est appropriée aux entreprises naissantes ou aux PME qui possèdent, malgré tout, un véritable avantage concurrentiel (qualité, coût, ou les deux à la fois) pouvant être exploité sur un ou plusieurs segments de marché.

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/20168  
1

## Le désengagement

Une entreprise peut se dégager d'une activité dont le potentiel de développement est insuffisant et/ou sur laquelle sa position stratégique est faible

- L'entreprise se dégage d'une industrie en croissance car sa position compétitive est défavorable = facile de trouver un acquéreur
- L'entreprise se dégage d'une industrie en maturité ou en déclin = difficile de trouver un acquéreur

09/10/2015

Audit Stratégique Pr Chaouni Kamal  
2015/2016

82