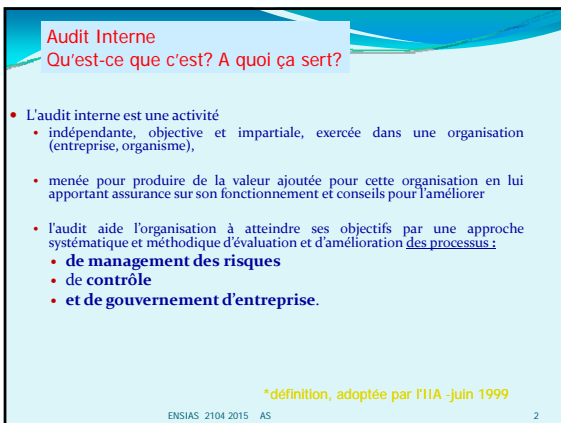




Audit Stratégique

2014-2015

ENSIAS 2104 2015 AS 1

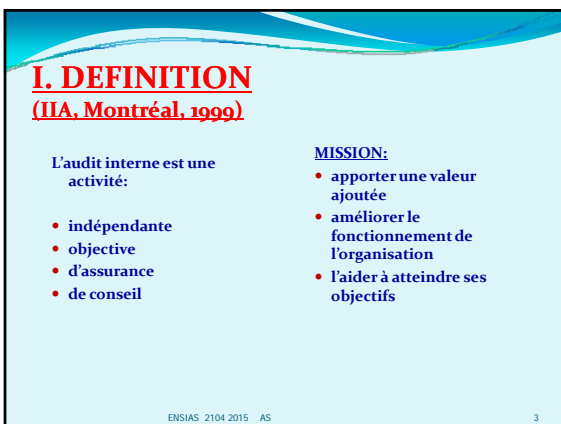


Audit Interne
Qu'est-ce que c'est? A quoi ça sert?

- 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

ENSIAS 2104 2015 AS 2



I. DEFINITION
(IIA, Montréal, 1999)

L'audit interne est une activité:

- indépendante
- objective
- d'assurance
- de conseil

MISSION:

- apporter une valeur ajoutée
- améliorer le fonctionnement de l'organisation
- l'aider à atteindre ses objectifs

ENSIAS 2104 2015 AS 3

I. DEFINITION (Suite)

METHODE:

- approche systématique et méthodique
- d'évaluation et amélioration
- des procédés de:
 - gestion de risques
 - contrôle
 - gouvernement d'entreprise

II. CARACTERISTIQUES DE LA FONCTION (Suite)

Soit:

« 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 »

ENSIAS 2104 2015 AS

4

V. LES DIFFERENTS TYPES D'AUDIT

- ♦ **Audit opérationnel**
- ♦ **Audit de conformité**
- ♦ **Audit financier**
- ♦ **Audit de management**
- ♦ **Audit stratégique**
- ♦ **Audit de sécurité**

ENSIAS 2104 2015 AS

5

L'Audit Interne

Gouvernance d'Entreprise

- les plus grandes entreprises organisent une liaison directe entre l'audit interne et le Comité d'Audit du Conseil d'Administration.
- tel que défini dans le glossaire des Normes L'audit interne représente :
 - le dispositif de procédures
 - mises en œuvre par les représentants des parties prenantes à l'organisation (actionnaires, etc.)
 - afin d'assurer une surveillance des processus de management des risques et de contrôle mis en œuvre par la Direction.?
- Le Comité de Pilotage de l'Audit Interne
 - décide des missions reçoit directement tous les rapports
 - veille à la mise en œuvre des recommandations

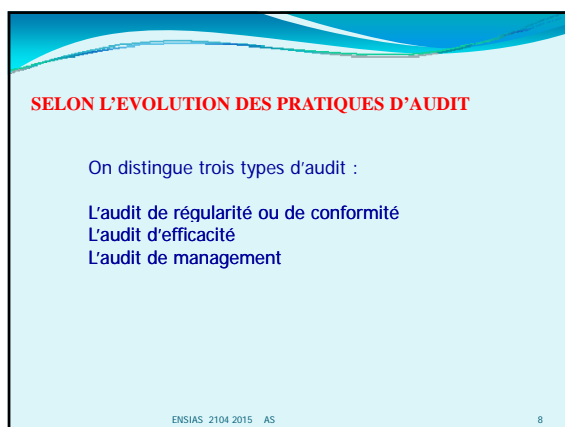
ENSIAS 2104 2015 AS

6



Slide 7: TYPOLOGIE DES MISSIONS D'AUDIT

ENSIAS 2104 2015 AS 7

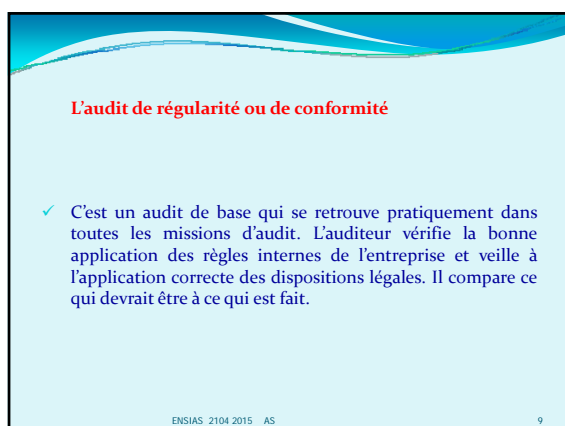


Slide 8: SELON L'EVOLUTION DES PRATIQUES D'AUDIT

On distingue trois types d'audit :

- L'audit de régularité ou de conformité
- L'audit d'efficacité
- L'audit de management

ENSIAS 2104 2015 AS 8



Slide 9: L'audit de régularité ou de conformité

✓ C'est un audit de base qui se retrouve pratiquement dans toutes les missions d'audit. L'auditeur vérifie la bonne application des règles internes de l'entreprise et veille à l'application correcte des dispositions légales. Il compare ce qui devrait être à ce qui est fait.

ENSIAS 2104 2015 AS 9

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.

ENSIAS 2104 2015 AS

10

L'Audit d'efficacité

Un spécialiste du diagnostic:
De l'appréciation des méthodes, procédures, analyses de postes, organisation du travail,

↓

l'auditeur émettre une opinion, non seulement sur la bonne application des règles, mais également sur leur qualité.

Telle procédure est-elle opportune ? superflue ? désuète ? inutilement compliquée ? inutile ? incomplète ? inexistante ?

➤ Il n'y a plus alors de référentiel clair et précis:
l'appréciation de l'auditeur interne

L'audit d'efficacité, englobe les notions d'efficacité et d'efficience

ENSIAS 2104 2015 AS

11

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.

ENSIAS 2104 2015 AS

12

SELON LE CHAMP COUVERT

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

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

ENSIAS 2104 2015 AS 13

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.

ENSIAS 2104 2015 AS 14

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

ENSIAS 2104 2015 AS 15

L'audit opérationnel

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.

16

Audit stratégique

a pour objet:

- d'identifier et de relever la nature exacte de la stratégie qu'une entreprise développe à un moment donné,
- d'en vérifier la cohérence globale et,
- d'en déterminer les principales faiblesses, en vue de porter une appréciation sur les chances de succès à terme de l'entreprise.

Il fournit un cadre d'analyse complet permettant aux dirigeants d'orienter rapidement la stratégie mise en œuvre.

17

L'audit stratégique

- Mandaté par la Direction Générale et les comités spécialisés (risques, rémunération, audit,...) des C.A. et C.S. (mandataires sociaux)
- Concerne les objectifs à long terme (notoriété, éthique, critères de performance...) dont sont responsables les dirigeants
- Utilise des référentiels à partie générale (plan pluriannuels, charte d'éthique, critères de bonne gouvernance)
- Rend compte directement à ses mandataires, eux-mêmes mandataires sociaux

18

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.

ENSIAS 2104 2015 AS

19

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

ENSIAS 2104 2015 AS

20

Les activités voisines de l'Audit Interne

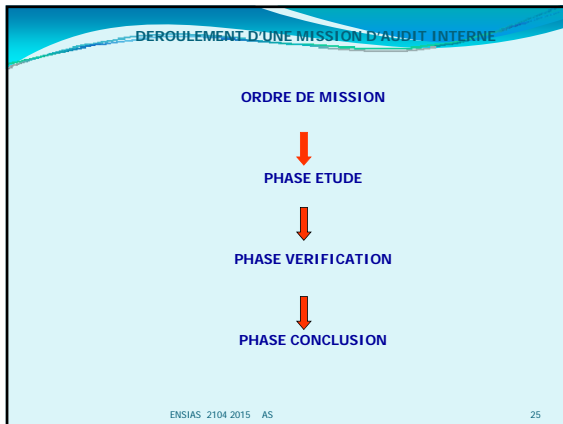
ENSIAS 2104 2015 AS

21

Comparaison avec le Contrôle de Gestion	
AUDIT INTERNE <i>comment fonctionne ce qui existe, comment l'améliorer ?</i>	CONTROLE DE GESTION <i>où voulons-nous aller, par où passer ?</i>
Photo périodique et détaillée.	Cinéma continu et global.
Va des problèmes rencontrés en pratique à leurs causes et conséquences.	Va des indicateurs généraux aux paramètres particuliers.
Contrôle l'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes : les processus , les conditions d'obtention des résultats.	Planifie et suit les opérations et leurs résultats . Conçoit et met en place le système d'information pour ce faire.
Audite la fonction Contrôle de Gestion.	Analyse le budget du Service d'Audit interne .
Investigue le passé —seule réalité— pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir : semble vouloir changer le passé !	Pour maîtriser l' avenir (plan), analyse pourquoi le présent ne lui ressemble pas (écarts) : semble croire que le réel se trompe et que le plan a raison !
Découvre les moyens organisationnels pour atteindre les objectifs. Valide les objectifs (mode de détermination et faisabilité).	Elabore (mais ne décide pas) les objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites. Analyse coûts-bénéfices.
Mécanicien de chaque secteur.	Navigateur de l'ensemble des secteurs.
La mission de l'Audit Interne et celle du Contrôle de Gestion se complètent et s'épaulent mutuellement :	
<ul style="list-style-type: none"> le Contrôle de Gestion peut demander un arrêt sur image, un zoom, une vue détaillée et sûre à l'Audit interne (le navigateur peut demander au mécanicien de régler l'altimètre et le gyrocompas) ; l'Audit Interne peut s'appuyer sur la connaissance du Contrôle de Gestion pour élaborer le plan d'audit (le navigateur signale les turbulences). 	
ENSIAS 2104 2015 AS	22

Les activités voisines de l'Audit Interne		
Audit Interne		Audit Externe
mandat	De la Direction Générale, pour les responsables de l'entreprise.	Du CA (de l'AG), pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
statut	Personnel de l'entreprise (salaires + charges + locaux)	Prestataire de services (honoraires)
missions	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.
méthode	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.
conclusions	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).
ENSIAS 2104 2015 AS		23

Les activités voisines de l'Audit Interne		
Audit Interne		Inspection
régularité / efficacité	Contrôle le respect des règles et leur pertinence, caractère suffisant, ...	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
méthode et objectifs	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.
évaluation	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. Évalue le comportement des hommes, parfois leurs compétences et qualités.
service / police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
sélection - sélectivité	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.
ENSIAS 2104 2015 AS		24



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

ENSIAS 2104 2015 AS 26

Le Contrôle Interne, Outil de Gestion des Risques

ENSIAS 2104 2015 AS 27

Le contrôle interne, outil de gestion des risques

Définition

❑ Le contrôle interne est un processus de l'entreprise qui vise à ce que :

1. Les buts et les objectifs fixés par l'entreprise soient atteints
2. Les risques inhérents à l'entreprise ne se réalisent pas

28

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
ENSIAS 2104 2015 AS

29

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.

Définition donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables
ENSIAS 2104 2015 AS

30

Définition du contrôle interne selon le COSO

- "Globalement le **contrôle interne** est un processus mis en œuvre par la Direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une **assurance raisonnable** quand à la réalisation d'**objectifs** entrant dans les catégories suivantes :
 - Réalisation et optimisation des **opérations**
 - Fiabilité des **informations financières**
 - Conformités aux **lois et réglementations** en vigueur"

➔ Il est efficace si la Direction de l'entreprise a une assurance raisonnable:

- ✓ qu'elle sait dans quelle mesure les objectifs opérationnels sont atteints
- ✓ que les états financiers sont établis sur une base fiable
- ✓ que l'organisation est en conformité avec les Lois et règlement en vigueur

31

Le cube COSO

Les **niveaux de contrôle** permettent de couvrir les **objectifs** du contrôle interne pour chaque dimension de l'entreprise

Il existe une **relation directe** entre les **objectifs** que cherche à atteindre une organisation et les **éléments du dispositif** de management des risques.

32

Idéalement, les contrôles devraient ...

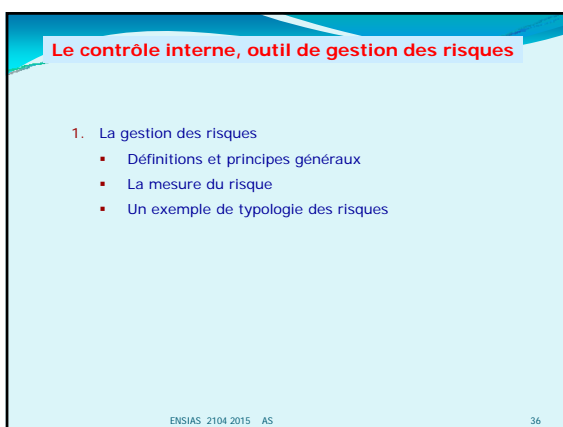
Permettre, ...

Pas empêcher

33







Définitions et principes généraux

Définitions du dictionnaire

➤ **RISQUE,**
Danger éventuel, plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou à une activité.

➤ **DANGER,**
Situation où une personne (ou un pays) est menacé(e) dans sa sécurité ou, le plus souvent, dans son existence.

x

ENSIAS 2104 2015 AS 37

La mesure du risque

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

Risque = Probabilité x Gravité

❑ Ces deux facteurs sont les piliers de la mesure du risque :

- Il faut donc évaluer la probabilité
- Il faut donc évaluer la gravité

ENSIAS 2104 2015 AS 38

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

ENSIAS 2104 2015 AS 39

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

ENSIAS 2104 2015 AS 40

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...

ENSIAS 2104 2015 AS 41

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

ENSIAS 2104 2015 AS 42

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

ENSIAS 2104 2015 AS 43

Un exemple de typologie des risques

3. Les risques opérationnels (3/3)

- **Les risques financiers :**
 - ❖ Gestion de trésorerie ou des financements défaillante
 - ❖ 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

ENSIAS 2104 2015 AS 44

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 :**
 - ❖ Emergence d'une offre concurrente agressive
 - ❖ Espionnage industriel
 - ❖ Dumping
 - ❖ Entente illégale

ENSIAS 2104 2015 AS 45

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

ENSIAS 2104 2015 AS 46

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

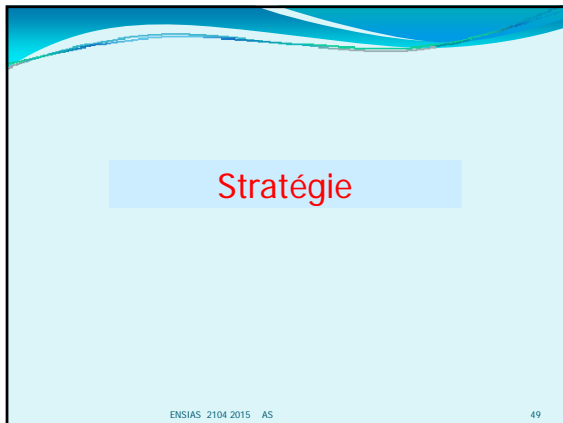
ENSIAS 2104 2015 AS 47

La cartographie des risques

Exemple n°2

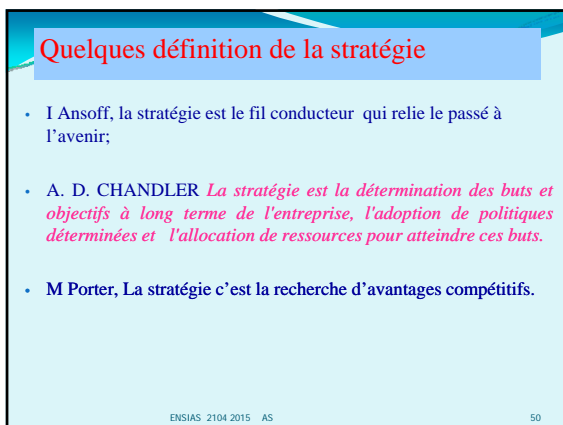
Probabilité d'occurrence des scénarios (fréquence)		Gravité des dommages				
	Modéré	Sérieux	Majeur	Catastro- phique	Déastreux	
Occasionnel						Risque de niveau 1 (prioritaire)
Peu fréquent						
Rare						Risque de niveau 2 (tolérable si ALARP)
Extrêmement rare						
Raréissime						Risque de niveau 3 (acceptable)

ENSIAS 2104 2015 AS 48



Stratégie

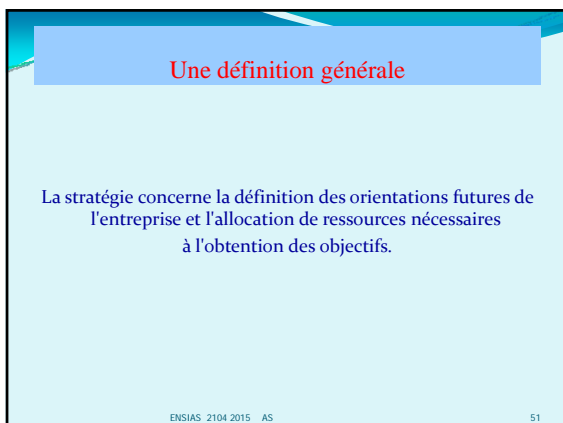
ENSIAS 2104 2015 AS 49



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.

ENSIAS 2104 2015 AS 50



Une définition générale

La stratégie concerne la définition des orientations futures de l'entreprise et l'allocation de ressources nécessaires à l'obtention des objectifs.

ENSIAS 2104 2015 AS 51

Une définition générale

- ❖ La stratégie concerne le « long terme » → notion extrêmement volatile.
- ❖ Le long terme correspond grossièrement à l'horizon stratégique. Cet horizon est très différent d'une industrie à l'autre:
 - Dans l'aéronautique, et dans la pharmacie, prennent de nombreuses années, un horizon de 10 ans est envisageable.
 - Dans l'automobile, étant donné les délais de conception de nouveaux véhicules, 5 ans est un maximum.
 - Dans l'informatique, personne ne peut sérieusement prévoir l'évolution de l'offre ou de la demande à plus de 2 ans.
 - Enfin dans la finance de marché, **l'horizon est quelquefois de quelques heures.**

ENSIAS 2104 2015 AS

52

Quand fait-on de la stratégie ?

Plus globalement, on doit recourir aux concepts et outils de la stratégie lorsque l'on souhaite répondre à des questions du type :

- Où est-il le plus pertinent d'investir des liquidités ?
- Comment rendre excédentaires des activités en perte ?
- Comment réagir à l'intrusion d'un nouveau concurrent ? À celle d'une nouvelle technologie ? À l'ouverture d'un nouveau marché ? À la fermeture d'un marché existant ?
- Quand est-il pertinent d'investir dans une nouvelle activité ? Quels sont les espaces de croissance envisageables pour l'entreprise ?

ENSIAS 2104 2015 AS

53



ENSIAS 2104 2015 AS

54

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

ENSIAS 2104 2015 AS 55

ENSIAS 2104 2015 AS 56

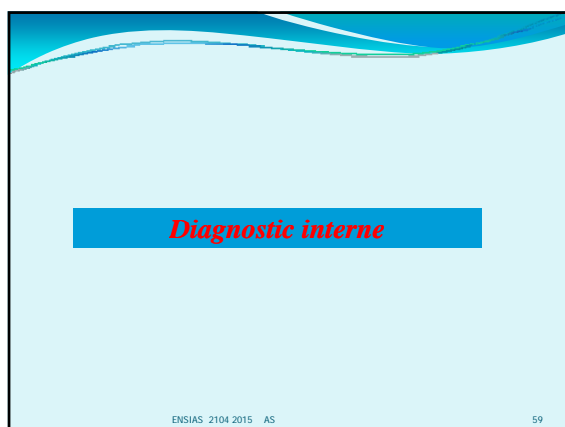
Développement d'une stratégie d'entreprise

3 La stratégie opérationnelle

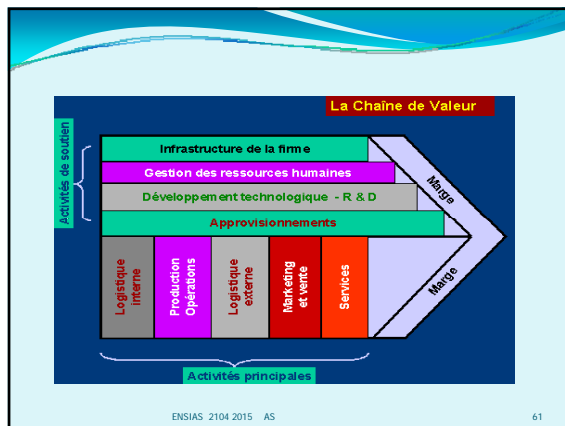
- elle détermine comment les composantes de l'organisation (ressources, procédés, know how) sont mises au service de la réalisation des orientations stratégiques

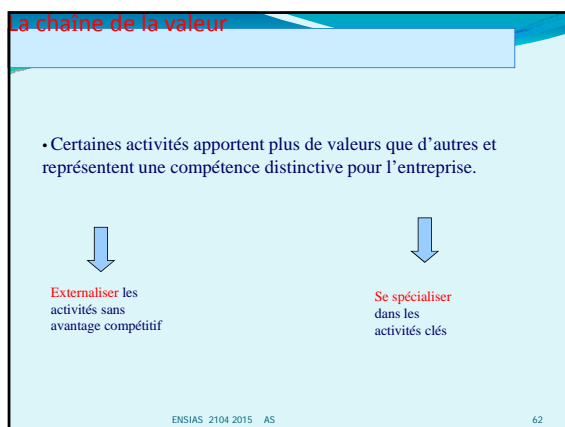
ENSIAS 2104 2015 AS 57















Les Facteurs Clés de Succès

Pour aider à déterminer les FCS, voici une liste non exhaustive des principaux critères rencontrés :

Prix - délai - notoriété - image - qualité - savoir-faire - adaptation au besoin client - capacité de conseil - réseau de démonstration - logistique administrative - largeur de gamme - pack-back assuré - recherche et développement - apport d'innovation - prêts de matériels - ponctualité du rendez-vous - fiabilité - finition - robustesse - emballage ou packaging, etc ...

ENSIAS 2104 2015 AS 65

Diagnostic externe

ENSIAS 2104 2015 AS 66

L'Analyse de la Concurrence

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

ENSIAS 2104 2015 AS 67

Analyse concurrentielle

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

- Macro environnement
- Méso environnement
- Micro environnement

ENSIAS 2104 2015 AS 68

Macro environnement

Le macro environnement constitue la strate environnementale la plus générale; il est constitué de facteurs globaux, qui dans une plus ou moins grande mesure, ont un impact sur pratiquement toutes les organisations.

Méso environnement

Ensemble des acteurs qui, par leurs décisions, sont en mesure d'influencer spécifiquement les relations économiques dans un secteur ou une branche ou une filière;
Exemples: le conseil régional, groupe professionnel

ENSIAS 2104 2015 AS 69

Micro environnement

Concerne particulièrement les influences mutuelles et les interactions entre différents acteurs au sein du même secteur.

Exemples: les concurrents, les fournisseurs, les distributeurs..

ENSIAS 2104 2015 AS 70

L'environnement et sa structuration

Macro environnement

Méso environnement

Micro environnement
Concurrents, frs, cils...

Pouvoirs locaux, lobbys, Médias..

Institutionnel, politique, macroéconomie, technologie, Social, démographie...

management stratégique
ENSIAS 2104 2015 AS 71

L'étude de l'environnement

Avantage concurrentiel

L'Analyse du Secteur

Entrants potentiels
Menace de nouveaux entrants (barrières)

Concurrents du secteur
Rivalité entre firmes existantes

Fournisseurs
Pouvoir de négociation des fournisseurs

Clients
Pouvoir de négociation des clients

Produits de remplacement
Menace de produits ou de services de remplacement

Préserver son avantage sur le secteur d'activité

ENSIAS 2104 2015 AS 72

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.

ENSIAS 2104 2015 AS

73

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.

ENSIAS 2104 2015 AS

74

La menace de nouveaux entrants

- Le risque de nouveaux entrants est renforcé par la faiblesses 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.

ENSIAS 2104 2015 AS

75

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.

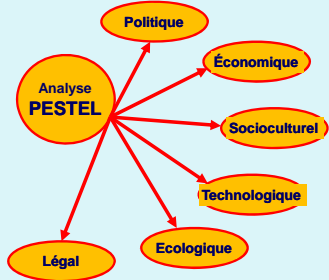
ENSIAS 2104 2015 AS 76

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.

ENSIAS 2104 2015 AS 77

Les influences du macro environnement



ENSIAS 2104 2015 AS 78

Les influences environnementales: le modèle PESTEL

<p>L'environnement politique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabilité gouvernementale • La couleur du gouvernement • Politique fiscale • Régulation du commerce extérieur • Protection sociale.... 	<p>L'environnement légal</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Lois sur les monopoles □ Droit du travail □ Législation sur la santé □ Normes de sécurité..
--	--

ENSIAS 2104 2015 AS 79

Les influences environnementales: le modèle PESTEL

<p>Les influences économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cycles économiques • Évolution du PIB / PNB • Les équilibres macroéconomiques de base • Taux d'intérêt • Politique monétaire • Inflation • Chômage • PIB par tête... 	<p>L'environnement socio culturel</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Mobilité sociale □ Démographie □ Répartition des revenus □ Changements des modes de vie □ Attitude par rapport aux loisirs et au travail □ Consumérisme □ Niveau d'éducation
--	---

ENSIAS 2104 2015 AS 80

Les influences environnementales: le modèle PESTEL

<p>L'environnement technologique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépenses publiques en RD • Investissements privés en RD • Nouvelles découvertes, nouveaux développements • Vitesse des transferts technologiques • Taux d'obsolescence.. 	<p>Les facteurs écologiques</p> <ul style="list-style-type: none"> □ Lois sur la protection de l'environnement □ Retraitement des déchets □ Consommation des énergies..
--	---

ENSIAS 2104 2015 AS 81

L' évaluation d' un DAS

BCG

McKinsey

ENSIAS 2104 2015 AS 82

1) La matrice du BCG

C'est le modèle le plus basique, il s'articule autour de deux variables :

Taux de croissance du segment stratégique :

- *considéré comme le facteur essentiel de la dynamique du segment*
- *seules les activités en croissance connaissent des baisses de coûts importantes*

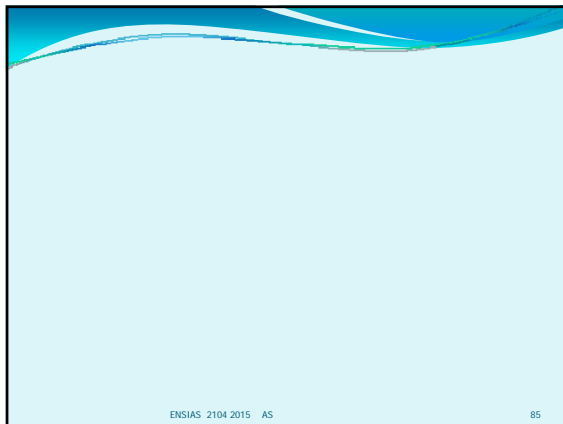
ENSIAS 2104 2015 AS 83

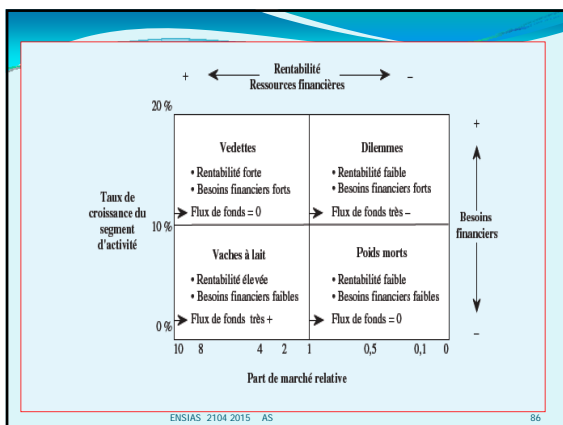
Matrice BCG

La matrice du BCG est un outil qui doit permettre de faire la balance entre :

- les unités de l'Entreprise qui sont **génératrices de liquidités**,
- et celles, au contraire, qui en sont **consommatrices**.

ENSIAS 2104 2015 AS 84



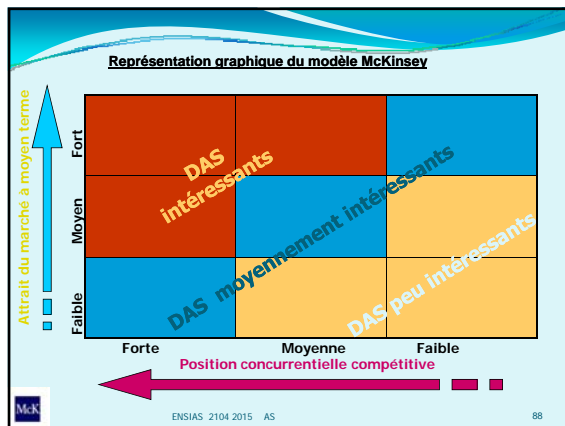


La matrice plurifactorielle de McKinsey

Positionne les DAS en fonction de leur situation eu regard de 2 dimensions:

- L'attrait du marché à moyen terme
- La force compétitive

McK



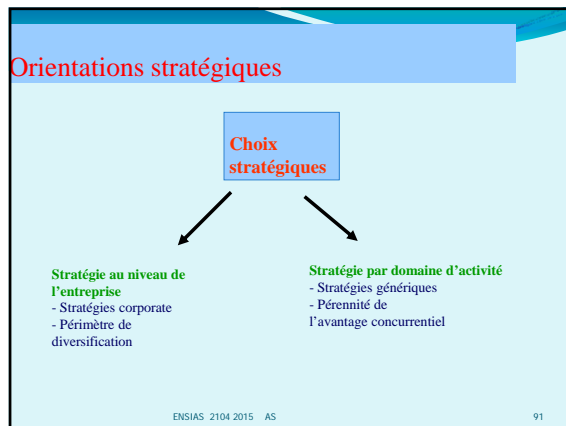
Les orientations stratégiques

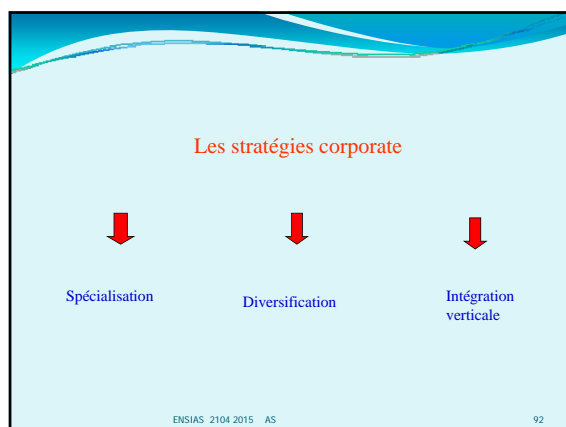
		Position concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du marché à moyen terme	Forte	Croître Investir Rechercher la domination	Identifier les segments, y investir	Rentabiliser « traire »
	Moyenne	Améliorer la position, identifier les faiblesses Exploiter les forces	Rentabiliser prudemment	Élaguer, limiter l'investissement, Préparer le désengagement
	Faible	Profiter des positions acquises ou abandonner	Se spécialiser, Rechercher des niches Considérer la sortie	Abandonner Désinvestir à temps

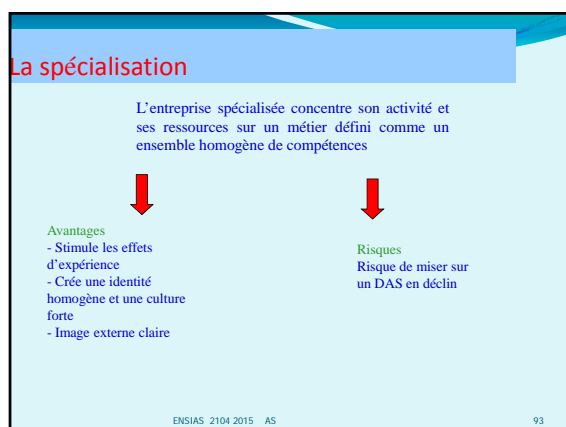
McK ENSIAS 2104 2015 AS 89

ORIENTATIONS STRATEGIQUES

McK ENSIAS 2104 2015 AS 90







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

ENSIAS 2104 2015 AS 94

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

ENSIAS 2104 2015 AS 95

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.

ENSIAS 2104 2015 AS 96

Les stratégies génériques

• Les stratégies génériques de M. Porter

↓
Différenciation

↓
Focalisation

↓
Désengagement

↓
Domination par les coûts

ENSIAS 2104 2015 AS97

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

ENSIAS 2104 2015 AS98

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.

ENSIAS 2104 2015 AS99

La différenciation

Critères de différenciation

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

100

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.

101

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.

102

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

ENSIAS 2104 2015 AS

103

Démarche pour l'analyse stratégique d'une entreprise

ENSIAS 2104 2015 AS

104

A) Analyse Externe

1. Définition de l'Industrie

- 1-1 Définir l'activité de l'entreprise.
- 1-2 Définir l'industrie dans laquelle l'entreprise s'inscrit.
- 1-3 Réaliser schématiquement la chaîne de valeur de l'industrie.

2. Analyse des forces économiques influant sur l'industrie

Quels facteurs ont une influence sur l'industrie

- 2-1 Forces Politiques
- 2-2 Forces Economiques
- 2-3 Forces Sociales
- 2-4 Forces Technologiques
- 2-5 Forces Environnementales
- 2-6 Forces Légales

ENSIAS 2104 2015 AS

105

A) Analyse Externe

3 Analyse de l'industrie : les 5 forces de Porter

- 3-1 Barrières à l'entrée
- 3-2 Produits de substitution
- 3-3 Pouvoir des fournisseurs
- 3-4 Pouvoir des acheteurs
- 3-5 Rivalité concurrentielle

4. Segmentation de l'industrie

- 4-1 Définition des différents segments de l'industrie
- 4-2 Définition des groupes stratégiques
- 4-3 A quel groupe stratégique appartient l'entreprise ?

ENSIAS 2104 2015 AS 106

Analyse Interne

B) Analyse interne

5. Définition de l'entreprise

- 5-1 Quelle est la mission de l'entreprise ?
- 5-2 Quelle est l'Intention Stratégique de l'entreprise ?
- 5-3 Option : définir la chaîne de valeur de l'entreprise

6. Analyse des ressources

Evaluer les ressources clés de l'entreprise et/ou en évaluant les forces et faiblesses de ces ressources.

- 6-1 Ressources organisationnelles et structurelles
- 6-2 Ressources technologiques
- 6-3 Ressources de production et physique
- 6-4 Ressources humaines
- 6-5 Ressources financières

ENSIAS 2104 2015 AS 107

A) Analyse Interne

7. Analyse des compétences

- 7-1 Qu'est-ce que l'entreprise fait de mieux que ses concurrentes
- 7-2 Quelles sont les compétences stratégiques de l'entreprise
- 7-3 Quelles sont les compétences qui sont susceptibles d'évoluer dans le bon vs. dans le mauvais sens.

8. Analyse Balance Score

- 8-1 Perspective sur les clients
- 8-2 Perspective financière
- 8-3 Perspective sur les processus internes
- 8-4 Perspective sur l'apprentissage et l'innovation

ENSIAS 2104 2015 AS 108

A) Analyse Interne

9. Analyse de la Gouvernance de l'entreprise

C) Diagnostic Final

10. Réflexion sur la situation de l'entreprise
Analyser les informations précédentes pour synthétiser sur la situation de L'entreprise

11. Développer des pistes de développement, des options possibles.

ENSIAS 2104 2015 AS 109

Variante II

Démarche Comment élaborer l'analyse de la stratégie d'une société

ENSIAS 2104 2015 AS 110

Comment procéder à une analyse stratégique

Comment présenter et situer l'entreprise ?

- Définir son secteur d'activité
- Évaluer son chiffre d'affaires et sa part de marché mondiale
- Dresser son historique
- Identifier ses principaux actionnaires
- Identifier les membres de sa direction

ENSIAS 2104 2015 AS 111

Comment caractériser et positionner l'entreprise ?

Déterminer le degré de spécialisation/diversification de l'entreprise

- La spécialisation
- La diversification
- Évaluer les segments d'activités clés grâce à la matrice du Boston Consulting Group
- Évaluer l'adaptation des produits de la société au marché grâce à la matrice de McKinsey
- Déterminer le type d'environnement de l'entreprise et les marchés clés grâce à une grille d'orientation du développement international
 - La conception de l'environnement de l'entreprise
 - La grille du développement international

ENSIAS 2104 2015 AS

112

Quels sont les autres éléments à prendre en compte ?

- Identifier les circuits de distribution et la force de vente
 1. Les circuits de distribution
 2. La force de vente
- Apprécier l'importance de la publicité et de la communication
 1. Le budget dédié à la communication
 2. Les campagnes publicitaires
- Déterminer l'importance de la R&D
 1. Le budget R&D
 2. Les capacités de R&D
 3. Les thèmes de recherche
- Qualifier les valeurs de l'entreprise
- Repérer les actions et le mécénat d'entreprise

Comment élaborer l'analyse ?

- Reconstituer la stratégie de l'entreprise
- Procéder à l'analyse SWOT

ENSIAS 2104 2015 AS

113

L'Objet de L'Audit stratégique

L'audit stratégique consiste à apprécier la pertinence et l'efficacité des choix stratégiques de l'entreprise.

Il apporte des réponses à cinq questions :

- *les résultats obtenus sont ils satisfaisants ? :*

Cette question fait référence à l'efficacité et efficience de la stratégie. Cette efficacité résulte de la concordance entre les résultats et les objectifs définis. Cette efficience dépend du coût d'obtention de la performance.

ENSIAS 2104 2015 AS

114

L'Objet de L'Audit stratégique

- **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 termes 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 maîtrisés?

115

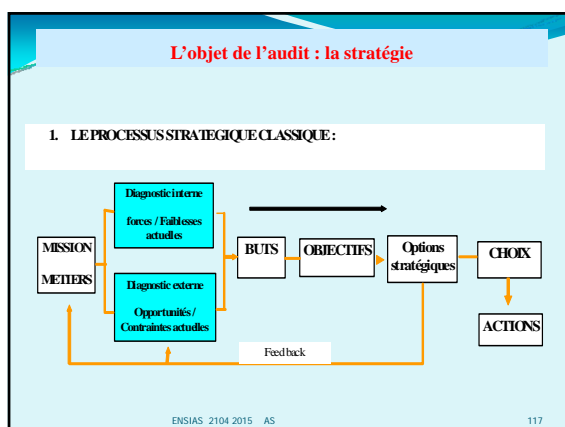
L'Objet de L'Audit stratégique

- **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 objectifs d'une mission d'audit stratégique sont :

- Apprécier comment les organes de contrôle ou de surveillance des entreprises assument la responsabilité de fixer les choix stratégiques et les objectifs à long terme.

116



Le déroulement

1. Diagnostic de l'entreprise

Qualifier de manière factuelle l'entreprise sous les angles de :

- la performance marketing et commerciale
- la performance industrielle et organisationnelle
- la performance financière
- l'analyse des compétences disponibles
- Formuler les domaines d'activité stratégiques (DAS)
- Etablir le poids relatif de chaque DAS

Cette première étape nécessite la **collecte de documents internes et une série d'entretiens avec l'équipe dirigeante.**

ENSIAS 2104 2015 AS

118

Le déroulement

2. Analyser l'environnement

- Evaluer les effets de taille et le potentiel de différenciation
- Formuler la grille métier
- Etablir la liste des facteurs clés de succès (FCS)
- Evaluer l'attractivité marché
- Evaluer les atouts entreprise

L'analyse est partagée et complétée de **recherches documentaires sectorielles.**

ENSIAS 2104 2015 AS

119

Le déroulement

3. Identification du positionnement stratégique

- Qualifier le positionnement stratégique de l'entreprise (confrontation de l'attractivité marché aux niveaux de maîtrise des facteurs clés de succès)
- Analyser les rapports de force sur la chaîne de valeur ajoutée
- Evaluer les potentiels financiers
- Lister et prioriser les axes stratégiques possibles

ENSIAS 2104 2015 AS

120

Le déroulement

4. Formulation du plan stratégique

- Intégrer la dimension managériale (objectifs connus ou prévisibles des actionnaires)
- Formuler les préconisations stratégiques
- Formuler les recommandations opérationnelles

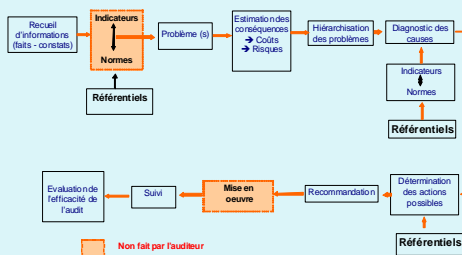
Le plan stratégique est formulé dans un rapport final et synthétisé pour une restitution aux actionnaires.

ENSIAS 2104 2015 AS

121

L'Audit stratégique : étapes

CHRONOLOGIE GENERALE D'UNE INTERVENTION D'AUDIT



ENSIAS 2104 2015 AS

122

L'Audit stratégique : sources d'information

AUDIT STRATEGIQUE : LES SOURCES D'INFORMATION

Documents

- * Projet d'entreprise.
- * Plan stratégique (dont, diagnostics internes et externes)
- * Tableau de bord du ou des dirigeants ----> cohérent avec le plan ? complet ou lacunes ?
- * Organigramme, et organisation notamment du Comité stratégique.
- * Bilans et comptes de résultats T à T - S, bilan social, etc.
- * Documents descriptifs des processus clés.
- * Rapports de conseil d'administration ou/et du Comité stratégique.

* Autres documents à considérer en fonction de points plus spécifiques tels que études de marchés, de notoriété, analyse de concurrence, etc.

ENSIAS 2104 2015 AS

123

L'Audit stratégique : sources d'information

Observations informelles

- L'auditeur devra observer les lieux et les gens (architecture, décor, implantations, circulation, ambiance, présentation du personnel, commentaires, comportements, propreté, moyens disponibles, etc.)

Entretiens

* **ATTENTION** : distinguer les faits prouvés et les opinions émises par les personnes interrogées.

ENSIAS 2104 2015 AS

124

L'Audit stratégique : synthèse

RE

SULTATS

RI

SQUES

CAU

SES

RE

COMMANDATIONS

LES 4 COMMANDEMENTS DE L'AUDITEUR

ENSIAS 2104 2015 AS

125
