



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

18531

Distr. RESTREINTE

IO/R.156
10 juillet 1990

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

Original : FRANCAIS

LE DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE

Guide méthodologique pour consultants*

B. U. MR. GHOZALI.

* Document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle. Les appellations employées dans ce document et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Abréviations

BCG	Boston Consulting Group
BF	Bilan Fonctionnel
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BIT	Bureau International Du Travail
CA	Chiffre d'Affaires/Critère d'Analyse
CAS	Centre d'Activité Stratégique
CEE	Communauté Economique Européenne
CEMA	Chinese Enterprise Management Association
CI	Coût d'Immobilistaion
CIF	Cost Insurance Freight (à l'export)
CHAO	Conception des Marques Assistée par Ordinateur
CRA	Compte de Résultat Analytique
DAFIC	Disponible Après Financement Interne de la Croissance
DAR	Day After Recall (rest de mémorisation d'un message publicitaire)
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
DG	Direction Générale
E	Emploi
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EDI	Electronic Data Interchange
ESO	Excédent sur Opérations
FIFO	First In First Out
FR	Fonds de Roulement
FOB	Free on Board (tous frais de transport inclus jusqu'au port d'embarquement)
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HT	Hors Taxes
IAO	Ingénierie Assistée par Ordinateur
INCOTERMS	Termes commerciaux standardisés à l'export (Chambre de Commerce Internationale)
JAT	Juste A Temps
LEST	Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (Aix en Provence)
MAS	Magasins A Succurcales
MITI	Ministère japonais du Commerce International et de l'Industrie
MOD	Main d'Oeuvre Directe
MOI	Main d'Oeuvre Indirecte
MRP	Material Requirement Planning (technique de planification de la production)
NP	Nouveau Produit
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PDG	Président Directeur Général
PDM	Part de Marché
PERT	Performance Evaluation and Review Technique (Planning des opérations longue durée par la technique des réseaux)
PF	Produit Fini
PIMS	Profit Impact of Market Strategies (programme de recherche)
PLV	Publicité sur le Lieu de Vente
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PRI	Prix de Revient Industriel
R	Ressources
R&D	Recherche et Développement
ROI	Return on Investment
SAV	Service Après Vente
TF	Tension des Flux (technique des flux tendus)
TPFF	Tableau Pluriannuel des Flux Financiers
TPSIG	Tableau Pluriannuel des Soldes Intermédiaires de Gestion
TQC	Total Quality Control
TRI	Taux de Rentabilité Interne
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe à la Valeur Ajoutée
VA	Valeur Ajoutée
VAI	Valeur Ajoutée Industrielle
VPC	Vente Par Correspondance

PREFACE

Dans le cadre de son programme d'assistance technique l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a été chargée par les autorités chinoises de fournir une assistance à l'Association Chinoise pour la Gestion des Entreprises (CEMA) dans la formation au conseil en gestion de consultants chinois. Deux programmes de formation similaires ont été exécutés. Ces programmes ont permis de réaliser le diagnostic stratégique complet de sept entreprises importantes de la Communauté Economique de Beijing, effectué de janvier à juin 1986 et de février à juin 1988.

Ces deux programmes de formation ont été financés par une contribution du Gouvernement français au Fonds de Développement Industriel. Ils ont été soustraits par l'ONUDI à la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE), qui a agi avec le concours de l'Agence pour la Coopération Technique Industrielle et Economique (ACTIM). La FNEGE a fait appel à un groupe de professeurs du Groupe ESSEC, sous la direction de Mademoiselle Françoise Rey, Directeur des Programmes Internationaux du Groupe ESSEC et de Monsieur Pierre Maître.

L'ONUDI a décidé de diffuser, au profit de tous les pays en développement, Le Diagnostic de l'Entreprise qui est un ouvrage basé sur les textes des cours donnés et sur la méthodologie, développée conjointement par l'ONUDI, Service de la gestion et de la modernisation industrielles, et les organisations coopérantes, employés lors des deux programmes de formation. Il n'a été modifié que pour éliminer certaines spécificités aux conditions chinoises. Il a été réalisé sous la direction de

Monsieur Pierre Maître, Professeur de planification - contrôle de gestion à l'ESSEC et consultant, par
Monsieur Roger Dinasquet, Professeur de comptabilité à l'ESSEC et expert-comptable,
Monsieur Pierre Le Moal, Professeur de production à ESSEC-IMD et consultant,
Monsieur Hervé Mathe, Professeur de logistique à l'ESSEC, Directeur du Centre de Recherche EUROLOG,
Monsieur Maurice Thévenet, Professeur de sciences humaines à l'ESSEC et consultant à HOLODIS International, et
Madame Danielle Viens, Professeur de marketing à ESSEC-IMD et consultant.

Cet ouvrage a bénéficié de leur expérience pratique dans le domaine du conseil en management au sein d'entreprises françaises et étrangères. La méthodologie préconisée a pu être testée dans des entreprises situées dans des environnements très variés.

L'ONUDI est reconnaissante aux auteurs pour la peine qu'ils se sont donnée pour réviser le texte original. Elle pense que cet ouvrage sera utile aux pays en développement, primo pour permettre à leurs ingénieurs conseils de se spécialiser dans ce domaine, et, secundo afin que les entreprises puissent diagnostiquer leurs problèmes.

Sommaire

		Pages
INTRODUCTION ET PLAN DE L'OUVRAGE		4-7
CHAPITRE	1 - Familiarisation rapide avec l'entreprise et ses problèmes	8-19
CHAPITRE	2 - Analyse financière	20-50
CHAPITRE	3 - Première synthèse des problèmes et premières hypothèses de travail	51-56
CHAPITRE	4 - Audit stratégique d'un secteur industriel	57-70
CHAPITRE	5 - Audit stratégique des Produits - Marchés de l'entreprise	71-94
CHAPITRE	6 - Audit interne des fonctions de l'entreprise : méthodologie générale	95-110
CHAPITRE	7 - Audit de la fonction marketing-ventes	111-221
CHAPITRE	8 - Audit de la fonction production	222-268
CHAPITRE	9 - Audit du système logistique et du service après-vente	269-299
CHAPITRE	10 - Audit de la fonction comptable	300-368
CHAPITRE	11 - Audit du système d'analyse des coûts	369-387
CHAPITRE	12 - Audit de la fonction personnel	388-422
CHAPITRE	13 - Audit de la fonction direction générale	423-430
CHAPITRE	14 - Synthèse du diagnostic et propositions	431-457

INTRODUCTION ET PLAN DE L'OUVRAGE

But de l'ouvrage : un transfert de technologie

Selon les termes du BIT⁽¹⁾, le "conseil en management est un service professionnel qui aide les cadres dirigeants à analyser et à résoudre les problèmes pratiques de l'entreprise, ainsi qu'à transférer des techniques d'organisation et de gestion ayant fait leurs preuves d'une entreprise à l'autre".

Le transfert de techniques de management d'entreprise à entreprise a toujours été un rôle essentiel du consultant en management, grâce certes à son expérience personnelle, mais surtout grâce à l'expérience et aux connaissances pratiques accumulées peu à peu par les cabinets de conseil. Cette accumulation d'expériences collectives est soigneusement organisée et exploitée sous la forme de bases de données, d'outils documentaires sophistiqués, de doctrines peu à peu élaborées et d'outils méthodologiques standardisés simples et très performants.

Le conseil en management s'internationalise rapidement et les techniques de conseil tendent à s'universaliser. Les mêmes procédés et les mêmes concepts tendent à être utilisés au-delà des frontières des pays, des cultures et même des continents.

Le but général de cet ouvrage est donc de proposer aux professionnels internationaux du conseil en management un ensemble cohérent et aussi systématique que possible d'outils méthodologiques propres à leur profession.

Un guide professionnel systématique

Il s'agit d'un ouvrage destiné aux professionnels du conseil en management. C'est donc un guide pratique destiné à des lecteurs qui sont censés posséder au préalable une bonne connaissance des principes et techniques usuelles du management ainsi qu'une bonne expérience d'entreprise. Le but de cet ouvrage est de leur proposer une démarche systématique, une méthodologie rigoureuse qui puisse leur servir d'outil concret dans la conduite de leur mission dans les entreprises.

Un outil méthodologique pour le diagnostic stratégique de l'entreprise

Le diagnostic d'entreprise est la forme la plus complète et la plus interdisciplinaire du conseil. Il nécessite de la part du groupe de consultants, qui en est chargé, une approche systématique et particulièrement complexe pour :

- identifier et reformuler les problèmes les plus essentiels d'une organisation, puis les classer selon leur importance, leur urgence, la possibilité objective de les résoudre et d'atteindre des résultats tangibles,
- identifier et préconiser les stratégies clés du changement, de manière à élaborer un projet global de changement et d'amélioration,
- de préconiser, dans le cadre d'un plan cohérent, des actions ponctuelles de changement, là où les résultats auront le plus d'impact sur la performance d'ensemble de l'entreprise.

Dans cette optique, les divers chapitres de cet ouvrage s'articulent d'une façon logique de manière à formuler en fin de parcours le diagnostic stratégique global de l'entreprise.

(1) BIT, *Le Conseil en Management*, Genève, 1984.

Un outil méthodologique pour des interventions plus spécialisées

Chaque chapitre est également conçu de façon à apporter à l'expert une méthodologie complète pour aborder l'étude d'une fonction spécialisée. Ceci correspond à une action de conseil plus courante et plus traditionnelle destinée à résoudre un problème ponctuel en vue d'atteindre un objectif précis défini par la direction générale.

Plan d'action du consultant et plan de l'ouvrage

Le diagnostic peut être vu comme la succession dans le temps d'un certain nombre d'étapes permettant au consultant d'accumuler progressivement l'information dans tous les domaines clés de l'organisation et de son environnement. Ces étapes sont schématisées dans la fig. 0.1. A chacune d'elles correspond un chapitre de cet ouvrage.

En raison de la complexité de l'étude à réaliser, le diagnostic se présente souvent comme un processus extrêmement formalisé. Certains cabinets de conseil ont conçu des questionnaires types, des "grilles" d'analyse très précises à l'usage de leurs agents appelés à faire des diagnostics d'entreprise ; ces check-lists peuvent avoir plusieurs dizaines de pages.

Pour réaliser le diagnostic cohérent et complet d'une organisation complexe située dans un environnement incertain, le consultant est donc contraint d'adopter implicitement ou explicitement une approche analytique systématique. La figure 0.1. propose une telle approche.

. Une phase préalable : la connaissance générale de l'entreprise (Chapitres 1 à 3)

Elle a pour objet la constitution du dossier initial d'information. Le consultant se familiarise d'abord avec l'entreprise et ses problèmes, puis élabore un certain nombre d'hypothèses permettant d'orienter son étude.

. Une phase d'audit systématique (Chapitres 4 à 13)

L'audit se sépare en 2 processus distincts quoique le plus souvent simultanés :

- l'audit stratégique externe de l'environnement (Chapitres 4 et 5),
- les audits des différentes parties internes de l'organisation (Chapitres 6 à 13)

Ces deux types d'analyse sont généralement confiés à des consultants ayant des profils et des compétences différents mais qui doivent néanmoins collaborer étroitement.

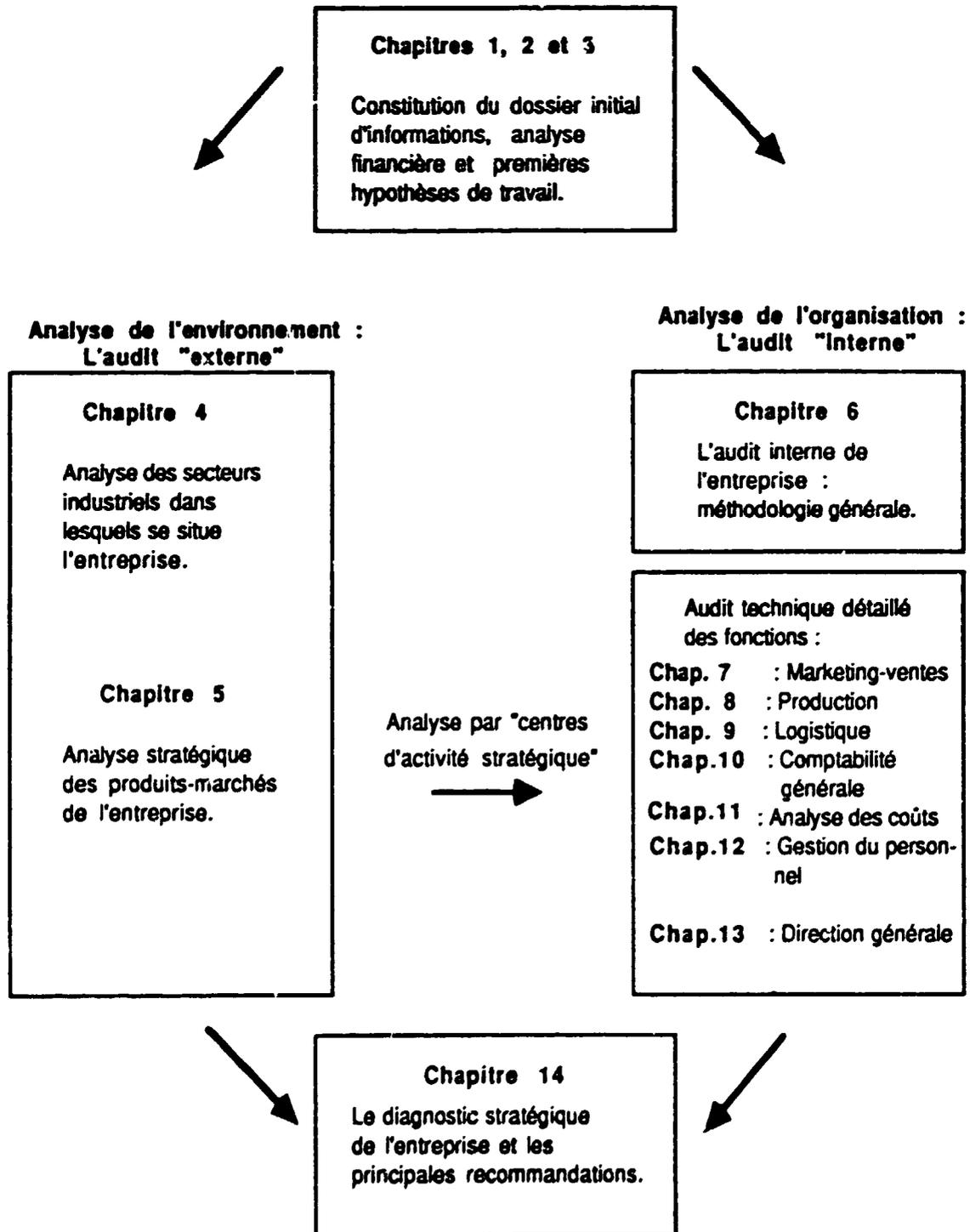
. Une phase de synthèse finale (Chapitre 14)

Une entreprise et son environnement spécifique constitue une réalité globale. L'approche analytique précédente, en découpant plus ou moins artificiellement cette réalité unique en sous-ensembles supposés autonomes, est inévitable, mais ne peut donner une vision correcte de l'entreprise. Une phase de synthèse est donc à la fois nécessaire et particulièrement cruciale.

Le "diagnostic stratégique" de l'entreprise constitue cette phase de synthèse globale. Il est la résultante de toutes les informations recueillies dans la phase préalable et lors des audits stratégiques de l'environnement et internes de l'organisation.

Dans cette phase, les divers consultants ayant participé séparément aux analyses internes de l'organisation et externes de l'environnement doivent confronter leurs conclusions et découvrir où se situent les manques de cohérence. Les forces et faiblesses identifiées au niveau de chaque fonction, aussi importantes qu'elles puissent apparaître au niveau de cette fonction, doivent être réévaluées et relativisées. Elles doivent être confrontées aux problèmes rencontrés dans les autres fonctions et surtout aux stratégies de l'entreprise et aux conditions de succès spécifiques des divers secteurs industriels dans lesquels se situe l'activité de l'entreprise. Chaque secteur d'activité a en effet sa "logique de succès" propre. Ce qui est "force" dans un secteur peut constituer une "faiblesse" dans un autre secteur.

Fig. 0.1. - Plan d'action du consultant et structure de l'ouvrage



Toute approche systématique, telle que celle proposée en fig. 0.1., constitue une aide efficace pour le consultant en structurant sa tâche. Elle peut cependant avoir l'inconvénient d'introduire des biais systématiques dans ses conclusions. C'est un guide à manier avec prudence. L'analyste doit donc allier une rigueur absolue dans sa démarche à une sensibilité et une intuition extrême dans son appréhension et son interprétation des phénomènes observés.

CHAPITRE 1

UNE FAMILIARISATION RAPIDE AVEC L'ENTREPRISE ET SES PROBLEMES

Sommaire

- Section 1** - Premiers contacts : les problèmes vus par l'équipe de direction
- Section 2** - Première enquête systématique sur les problèmes clés de l'entreprise
- Section 3** - Recueil de la documentation écrite existante et le questionnaire d'informations générales
- Section 4** - Analyse du plan long terme de l'entreprise : une première vue d'ensemble de l'entreprise et de ses stratégies
- Conclusion** - Le dossier initial d'informations

UNE FAMILIARISATION RAPIDE AVEC L'ENTREPRISE ET SES PROBLEMES (1)

Au tout début de sa mission, le consultant ne connaît en général pas l'entreprise qu'il est chargé d'auditer. Cela est même préférable, car l'intérêt d'un diagnostic d'entreprise réalisé par un auditeur externe réside justement dans le fait que ce dernier est censé voir l'entreprise avec un oeil neuf, objectif, sans préjugé.

Sa première tâche va donc consister à faire connaissance avec l'entreprise, avec ses cadres, ses ateliers et bureaux, ses produits et ses problèmes. Cette prise de connaissance doit être rapide et efficace. Il ne peut être question pour lui de prolonger trop longtemps ses visites et ses prises de contact au risque de lasser avant l'heure ceux qui seront ses futurs interlocuteurs.

Une approche rigoureuse lui est donc nécessaire pour éviter des pertes de temps et l'accumulation désordonnée d'un trop grand nombre d'informations hétérogènes.

Ce chapitre propose une démarche progressive permettant au consultant de prendre connaissance d'une façon efficace et rapide avec l'entreprise, avec ses produits, sa technologie, ses performances économiques et financières et de se familiariser avec ses problèmes.

Section 1

Premiers contacts : les problèmes vus par l'équipe de direction

L'importance capitale du premier contact

Dès son arrivée dans l'entreprise, le consultant est généralement accueilli par le directeur général accompagné de ses principaux collaborateurs, puis est convié à visiter les différents ateliers, magasins et bureaux.

De cette prise de contact, le consultant recueille toujours un ensemble d'informations absolument irremplaçables. Sa toute première impression n'est peut-être pas nécessairement la bonne, mais reste un élément de référence absolument essentiel qu'il ne pourra jamais plus recréer par la suite. La perception "à chaud" qu'il a alors de ses nouveaux interlocuteurs et de la réalité de l'entreprise a une qualité de spontanéité qu'il ne sera plus possible de retrouver.

(1) P. Maitre, ESSEC, 1989

L'exposé introductif du chef d'entreprise

Le chef d'entreprise est, en principe, le mieux placé pour identifier les problèmes les plus graves de son entreprise. Ceci est même un aspect essentiel de son rôle, d'où l'importance majeure de cet exposé.

Dans son exposé introductif, le chef d'entreprise veut toujours délivrer un message aussi bien à l'intention du consultant que de ses propres collaborateurs. Tout ce qu'il dit, et ce qu'il ne dit pas, sur les buts de la mission qui démarre peut avoir une grande importance par la suite. Cet exposé doit donc être nécessairement enregistré, sous réserve d'un accord préalable.

Dans l'immédiat, le consultant doit noter avec soin la liste des problèmes énumérés par le chef d'entreprise, la façon précise avec laquelle celui-ci les formule et l'ordre hiérarchique qu'il leur donne implicitement et explicitement.

La première visite de l'entreprise

Cette visite est également pleine d'enseignements précieux. Le consultant devra surtout s'attacher à noter les impressions spontanées qu'il retire au fur et à mesure de sa visite : propreté, ordre, les petits incidents de la visite, le climat, l'ambiance, les rancœurs ressenties, etc... A ce stade, ce serait une erreur pour lui de noter la masse des informations techniques dont il sera abreuvé et qu'il aura l'occasion par la suite de recueillir d'une façon plus complète.

En même temps, il s'établit entre le consultant et le cadre dirigeant qui lui sert de guide une relation informelle et détendue qui doit être l'occasion d'évaluer les domaines dans lesquels le guide manifeste de la fierté, de la gêne, des revendications diffuses ou précises ou simplement de la préoccupation.

Une difficulté : ne pas chercher à orienter les témoignages

Dans cette étape essentielle du diagnostic, il s'agit pour le consultant de faire parler le plus librement et le plus complètement possible les divers membres de l'équipe dirigeante sur leurs problèmes. Pour lui, la difficulté essentielle sera de faire parler spontanément tous ses interlocuteurs sans chercher ni à les orienter ni à leur faire organiser leur discours. Pour sauvegarder la spontanéité, il est absolument indispensable de laisser les cadres dirigeants parler de leur métier à bâtons rompus, sans ordre, et à favoriser même les digressions de toutes natures qui sont souvent très révélatrices.

Donner du consultant l'image d'un homme d'écoute et de rigueur

Le consultant n'est pas un magicien aux recettes miraculeuses. Sa méthode essentielle et sa raison d'être sont d'être à l'écoute des directeurs et des cadres aussi bien que des employés et des ouvriers. Dès le début du diagnostic, il doit donc s'efforcer de donner de lui-même une image d'homme de contact et d'écoute, objectif et rigoureux.

Une première note de synthèse sur les problèmes de l'entreprise

Très rapidement après l'exposé introductif du directeur général, le consultant devra résumer, sur une fiche d'une page maximum et le plus objectivement possible, les problèmes tels qu'ils lui ont été exposés à cette occasion. De même, très rapidement, après les visites des différents services de l'entreprise, il devra résumer les principaux problèmes tels qu'ils sont vus par chacun des cadres dirigeants qui lui ont servi de guides. Très généralement, on constate, dès ce moment-là, des différences caractéristiques de point de vue.

Section 2

Première enquête systématique sur les problèmes clés de l'entreprise

Le style de cette enquête est tout à fait différent de celui adopté lors de l'étape précédente, dans laquelle il s'agissait de faire parler sans aucune contrainte les cadres dirigeants sur leurs problèmes. Ici, au contraire, l'enquête est plus structurée.

Une première enquête systématique

Il s'agit pour le consultant, au moyen d'une grille assez générale et relativement peu contraignante (Fig. 1.1.), de faire parler librement mais systématiquement les cadres dirigeants sur les problèmes clés de l'entreprise.

Une logique cohérente et précise

Il est à noter que la structure du questionnaire représenté dans la fig. 1.1. est strictement identique à celle adoptée pour le diagnostic dans son ensemble telle qu'elle a été définie en Fig. 0.1. Il convient en effet que le consultant utilise toujours la même logique et y habitue peu à peu ses interlocuteurs.

Quelques pièges à éviter

Comme précédemment, il ne faut pas chercher à orienter les réponses des personnes interrogées. A ce stade de l'enquête, c'est leur opinion qui est recherchée et non une confrontation entre cette opinion et celle personnelle du consultant.

Il s'agit d'autre part d'identifier les problèmes clés de l'entreprise et non la masse de tous les petits problèmes qui peuvent se poser dans la vie courante d'une entreprise. Le consultant doit donc demander à la personne interrogée de faire l'effort de distinguer ce qu'elle estime être essentiel de ce qui ne serait qu'accessoire ou secondaire. L'enquête doit donc faire ressortir les problèmes estimés les plus importants.

Il est également important de demander à la personne interrogée de ne pas définir trop statiquement les problèmes mais de les resituer dans un continuum passé, présent et futur. C'est souvent une évolution non souhaitée qui pose problème.

Les difficultés de l'enquête

Cette enquête systématique n'est pas toujours aisée à réaliser, car les cadres dirigeants ne sont pas toujours très disponibles. Comme il incombe au consultant de minimiser la gêne que sa présence occasionne inévitablement, il doit donc profiter de tous les contacts planifiés ou accidentels pour poser ces questions. Par exemple, le consultant pourra commencer à les poser au directeur de l'entreprise à la suite de l'exposé introductif de ce dernier ; de même, pour les autres cadres dirigeants à la suite de la première visite de leur service. Il faudra dans ce cas bien distinguer ce qui a été dit spontanément lors des premiers contacts de ce qui a été dit d'une façon plus structurée par la suite.

Une note de synthèse

Le consultant doit alors rédiger une note de synthèse de 2 pages maximum résumant d'une façon précise les problèmes clés tels qu'ils ressortent de cette enquête.

Fig. 1.1. - Exemple de questionnaire sur les problèmes clés de l'entreprise

Quels sont, selon vous, les problèmes clés de l'entreprise dans le passé, le présent et le futur prévisible dans les domaines suivants :

- 1.- La réalisation des objectifs sociaux-économiques essentiels de l'entreprise :**
 - . Croissance
 - . Profit
 - . Risque et survie
 - . Autonomie
 - . Grands équilibres financiers
 - . Répartition des profits
 - . Mission sociale
- 2.- Les produits fabriqués et vendus par l'entreprise :**
 - . Nature
 - . Diversité
 - . Innovations
 - . Volumes
 - . Qualité
 - . Coûts et prix
 - . Délais
 - . Services rendus
 - . Marque
- 3.- Les opportunités et les menaces clés de l'environnement concurrentiel :**
 - . Quels sont les grands secteurs d'activité de l'entreprise ?
 - . Dans chaque secteur d'activité, quelle est :
 - l'attractivité du marché pour l'entreprise
 - la position compétitive de l'entreprise
 - . Les opportunités et menaces clés dans chaque secteur d'activité
- 4.- Les forces et faiblesses internes clés face aux opportunités et menaces externes dans les domaines suivants :**
 - . Marketing et commercial
 - . Production
 - . Logistique, achats et approvisionnements, qualité totale
 - . R et D nouveaux produits et nouveaux process
 - . Systèmes comptables d'information
 - . Gestion du personnel
 - . Direction générale
- 5.- La dynamique de l'entreprise :**
 - . Les dynamiques "offensives" de progrès, de croissance, de créativité - L'aptitude aux changements, à la créativité, à l'innovation
 - . Les dynamiques "défensives" de maintien, de survie, de sécurité - Les résistances aux changements

Section 3

Recueil de la documentation écrite existante et questionnaire d'informations générales

Le recueil de la documentation écrite existante

Pour se familiariser rapidement avec les aspects concrets et opérationnels de l'entreprise, un bon moyen est de recueillir toute la documentation écrite existante dans l'entreprise.

- . documentation commerciale sur ses produits, ses marchés, ses réseaux de distribution, etc...
- . documentation technique sur la technologie, les plans des ateliers; etc ...
- . documentation générale sur l'organigramme, etc ...

Le consultant doit en particulier acquérir très tôt une bonne connaissance des produits fabriqués par l'entreprise, de leurs caractéristiques physiques et commerciales, des technologies mises en oeuvre.

Le questionnaire d'informations générales

Parallèlement, le consultant doit faire remplir par l'entreprise un "questionnaire d'informations générales".

Il comporte 6 parties selon un modèle normalisé :

- 1.- La carte d'identité de l'entreprise
- 2.- Les grandes familles de produit
- 3.- Les marchés
- 4.- Les achats et la production
- 5.- L'organigramme détaillé de l'entreprise
- 6.- Détail des effectifs.

1 - LA CARTE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE

1. Nom de l'entreprise audité(1)
2. Adresse, téléphone, télex, télécopie
3. Appartenance : sa position au sein de sa "Société Mère"(2)
4. Le statut et les obligations juridiques de l'entreprise
5. Nom du directeur général et des principaux cadres dirigeants
6. Nom du "responsable entreprise" chargé de collaborer avec l'équipe de consultants(3)
6. Chiffre d'affaires des dernières années
7. Production en "volume" des dernières années
8. Effectif total (nombre total d'employés)
9. Date de création de l'entreprise et autres événements importants (histoire de l'entreprise, 3 ou 4 dates principales)
10. Prévisions et objectifs principaux (par exemple, ceux assignés par le Plan stratégique ou le plan à moyen terme de l'entreprise)

(1) Il s'agit ici de préciser le nom exact de l'entité industrielle soumise au diagnostic. En raison de l'existence de filiales et d'entreprises liées, il s'agit en fait de préciser le "périmètre" exact assigné au diagnostic (par ex: exclusion ou non de certaines filiales).

(2) Il s'agit ici de la position de l'entité audité au sein de l'organigramme d'ensemble de la "société mère", dont elle dépend.

(3) Il est en effet indispensable que l'entreprise nomme un responsable de haut niveau dont la tâche sera de participer au moins à temps partiel au diagnostic et de faciliter éventuellement la tâche de l'équipe de consultants.

2 - LES GRANDES FAMILLES DE PRODUITS

Etablir un tableau de ce type :

(1)	(2)	(3)	(4)

- (1) Les grandes familles de produits (segments stratégiques)
- (2) Les nombres de modèles différents existants dans chaque famille
- (3) Les ventes en CA et en % du CA total pour la dernière année
- (4) Les quantités vendues n unités pour la dernière année

3 - LES MARCHES

Pour chaque grande famille de produits, préciser :

1. Le taux approximatif de croissance du marché national
2. Les noms des principaux clients nationaux
3. Les ventes par grands secteurs géographiques et à l'exportation en CA
4. Les modes de ventes et de distribution
5. Les principaux concurrents et la part de marché approximative de l'entreprise
6. Le contrôle de l'Etat et les limitations réglementaires éventuelles.

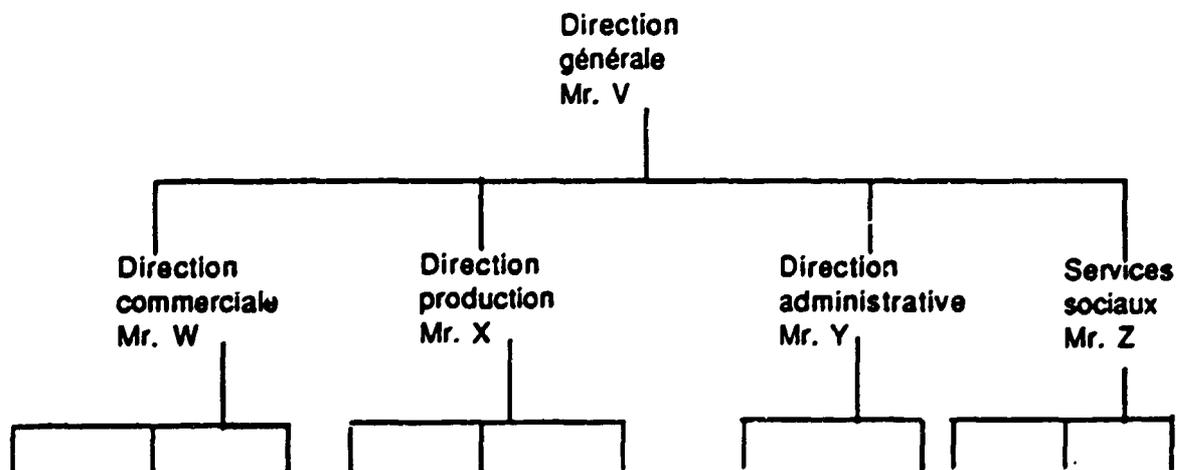
4 - LES ACHATS ET LA PRODUCTION

Pour chaque grande famille de produits, préciser :

1. Les achats : nom des matières et éléments essentiels, fournisseurs et importations, contrôle de l'Etat et limitations réglementaires éventuelles
2. La production : capacité maxi de production en 1, 2 ou 3 équipes journalières, % de saturation de la capacité - Les limites de production.
3. Les principales innovations et investissements récents dans les processus de fabrication

5 - L'ORGANIGRAMME

- Tracer l'organigramme détaillé jusqu'aux sections élémentaires
- Préciser le nom des responsables pour les 2 ou 3 premiers niveaux hiérarchiques



Exemple simplifié

6 - STATISTIQUES SUR LES EFFECTIFS

Demander les documents statistiques qui existent, sinon les compléter.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(etc)
Section 1													
Section 2													
...													
S/total Dir. Prod.													
S/total Dir. Com.													
Total effect. entr.													

- (1) Effectif total à une date donnée
dont :
- (2) cadres techniques
 - (3) cadres commerciaux
 - (4) cadres administratifs
 - (5) cadres sociaux
 - (6) ouvriers production
 - (7) ouvriers techniques
 - (8) employés commerciaux
 - (9) employés administratifs
 - (10) employés sociaux
 - (11) apprentis
 - (12) travailleurs temporaires (par ex. venant d'autres établissements)
 - (13) stagiaires long terme à l'extérieur
 - (14) travailleurs détachés à l'extérieur (dans d'autres établissements)
 - (15) travailleurs en maladie longue durée
- etc.

Section 4

Analyse du plan long terme de l'entreprise : une première vue d'ensemble de l'entreprise et de ses stratégies

Les entreprises publiques ou privées établissent, de plus en plus souvent, un plan long terme.

Le plan : une source essentielle d'informations

Ce plan, lorsqu'il existe et malgré des données prévisionnelles qui peuvent être contestées et reconnues comme peu réalistes, constitue pour le consultant une source d'informations absolument essentielle, une source d'autant plus précieuse que ces informations sont présentées sous une forme concise et structurée. Celles-ci permettent d'avoir très rapidement une première vue d'ensemble de l'entreprise.

La présentation d'un plan dépend beaucoup de la nature de l'activité de l'entreprise, de ses problèmes essentiels et surtout des exigences particulières de ses autorités de "tutelle" : l'Etat, les collectivités locales ou les "sociétés mères". Ce plan est cependant toujours un "plan de progrès technique". Il permet au consultant d'avoir une première idée des axes stratégiques essentiels adoptés par l'entreprise.

Le Tableau 1.2. donne, à titre d'exemple, la structure générale du plan quinquennal 1986-1990 d'une entreprise industrielle dépendant de la municipalité de Pékin.

Le plan à 5 ans de l'entreprise : un document confidentiel difficile à obtenir

Le plan à 5 ans est une source d'informations très importante pour le consultant. Malheureusement, pour de nombreuses raisons, la Direction Générale est souvent très réticente à le lui communiquer.

Des données prévisionnelles peu fiables

Dans certaines entreprises, on entend souvent dire : "les plans sont faux et personne n'en tient compte". Le manque de fiabilité et de réalisme des données prévisionnelles chiffrées est souvent dénoncé et est même une des raisons majeures de la réticence des dirigeants à communiquer le plan à une tierce personne : "Pourquoi voulez-vous ce document alors que beaucoup de chiffres ne sont plus valides et que par rapport à 1985, date d'élaboration du plan, beaucoup de choses ont changé ?". Il semble que les dirigeants refusent souvent d'être jugés sur la base des objectifs et des données prévisionnelles de leur plan, ces objectifs et ces prévisions ayant un caractère plus politique que contractuel.

Fig. 1.2. Exemple du plan quinquennal 1986-1990 d'une entreprise de Pékin

1ère partie : l'analyse de la situation en 1985

1 - Les données générales

- Effectifs détaillés
- Surfaces occupées et disponibles
- Machines (leur nombre par catégorie)

2 - Les produits

- les produits principaux
- les différents modèles
- comparaisons avec les gammes des concurrents

3 - Les performances économiques

- Les principaux indicateurs économiques de 1985 : production globale (en "Yuans 1980" et en unités physiques), bénéfice réalisé avant impôts, taxes totales versées à l'Etat, consommation d'énergie (en tonnes charbon standard pour 10.000 Yuans de production), "productivité" (en 10.000 Yuans par personne), immobilisations brutes globales, immobilisations nettes.

4 - La qualité des produits

- le niveau global de qualité ou se situe l'entreprise au plan national, mesuré sur une échelle à 5 niveaux du niveau 1 (Excellent) au niveau 4 et en dessous.
- les médailles d'or, d'argent et 3e médailles obtenues par les divers produits
- le % des produits ayant obtenu la "qualité Export"
- le taux de retour pour défauts constatés chez les clients
- la durée de vie moyenné des produits
- l'extension des garanties

5 - Le niveau technologique des process de fabrication

- les niveaux atteints par rapport aux standards internationaux reconnus dans la profession. Par ex. : être au "niveau 80" signifie que les techniques utilisées actuellement dans l'entreprise sont celles qui étaient utilisées dès 1980 chez les principaux concurrents étrangers

6 - Les performances atteintes dans les domaines de la lutte contre la pollution et des économies d'énergie

7 - Le niveau dans la pratique de la gestion

- par exemple le niveau d'informatisation des services, la coordination entre les services

8 - Les ressources humaines

- le niveau de culture et la qualification des ouvriers (en 8 catégories)
- la qualification des techniciens et ingénieurs
- la formation de culture générale et professionnelle

9 - L'exportation

Conclusion

- Comparaison des pratiques avec les entreprises similaires les plus avancées en Chine. Les problèmes essentiels.

2ème partie : l'analyse prospective du marché chinois

- 1 - Analyse de la demande globale en Chine pour chaque famille de produit et chaque niveau de qualité
- 2 - Analyse plus détaillée pour certains marchés spécifiques tel celui de la communauté économique de Pékin
- 3 - Donnée sur les principaux concurrents chinois.

3ème partie : les objectifs pour 1990 concernant :

- 1 - l'évolution des données générales : effectifs, surfaces occupées, etc.
- 2 - le développement des nouveaux produits
- 3 - les performances économiques essentielles
- 4 - l'amélioration de la qualité des produits
- 5 - l'amélioration du niveau technologique
- 6 - les performances à atteindre dans la lutte contre la pollution
- 7 - l'amélioration des pratiques de la gestion
- 8 - le développement des ressources humaines
- 9 - le développement des Exportations

4ème partie : les moyens envisagés pour atteindre les objectifs

- 1 - les investissements dans la recherche de nouveaux produits
- 2 - les investissements pour le développement des process techniques et l'expansion
 - Un tableau des projets adoptés
- 3 - les investissements pour la mise en place de techniques étrangères
- 4 - les investissements pour lutter contre la pollution et pour les économies d'énergie
- 5 - les investissements pour l'amélioration des méthodes de gestion : TQC, analyse de la valeur, flux tendus, etc.

5ème partie : le financement des investissements

- 1 - total des fonds nécessaires
- 2 - les prêts bancaires nouveaux et le remboursement des prêts anciens
- 3 - les fonds spéciaux d'Etat
- 4 - le compte Devises
- 5 - l'auto-financement

6ème partie : le résumé des mesures les plus importantes à prendre

Une description assez complète mais biaisée de l'entreprise

Au-delà des données prévisionnelles qu'il sera assez facile au consultant d'actualiser par la suite, le plan, comme le montre l'exemple donné à la fig. 1.2., donne une image assez complète de l'entreprise. Cette image est cependant biaisée dans la mesure où elle présente toujours l'entreprise sous son aspect le plus favorable.

Conclusion : le dossier initial d'informations

Toutes les informations recueillies précédemment doivent être soigneusement classées. C'est l'objet du "dossier initial d'information" dont un exemple est donné ci-dessous :

Fig. 1.3. - Contenu du dossier

N° Sous-dossiers	CONTENU
1	L'exposé introductif du Directeur Général. La note de synthèse du consultant
2	Les rapports des premières visites des ateliers, bureaux et magasins. Les notes de synthèse du consultant
3	Les Questionnaires sur les problèmes clés de l'entreprise
4	La documentation écrite existante dans l'entreprise
5	La carte d'identité de l'entreprise
6	Les produits
7	Les marchés
8	Les achats et la production
9	L'organigramme
10	Analyse des effectifs
11	Le plan quinquennal

CHAPITRE 2

L'ANALYSE FINANCIERE

Sommaire

Introduction

Un préalable : une parfaite connaissance du modèle comptable utilisé
Les obstacles habituels auxquels se heurte toute analyse financière
Données comptables et données économiques
Une approche systématique par l'étude des flux

- Section 1 - Le recueil des documents comptables de l'entreprise et organisation des informations recueillies**
- Section 2 - Analyse des opérations courantes d'exploitation**
- Section 3 - Analyse des flux d'investissements d'exploitation**
- Section 4 - Analyse des opérations hors exploitation et exceptionnelles**
- Section 5 - Analyse des charges et produits financiers**
- Section 6 - Analyse des opérations de répartition du profit**
- Section 7 - Analyse des opérations sur le capital financier**
- Section 8 - Rapport de synthèse de l'analyse financière**

L'ANALYSE FINANCIERE à partir des documents comptables de synthèse (1)

Les rapports et documents comptables constituent une source d'informations essentielles pour évaluer la santé économique et financière d'une entreprise. Tout diagnostic commence donc nécessairement par une analyse détaillée et approfondie des principaux états financiers existant dans l'entreprise.

La méthodologie systématique proposée dans ce chapitre doit permettre au consultant ou à l'auditeur de réaliser rapidement et efficacement ce type d'analyse. Cette méthodologie, dans ses principes, peut s'appliquer à toute entreprise quelle que soit la nature de son activité : négoce, transformation industrielle, services.

Un préalable : une parfaite connaissance du modèle comptable

Toute entreprise doit nécessairement respecter les règles imposées par un plan comptable national. Il est essentiel qu'au sein de chaque équipe de consultants chargée du diagnostic d'une entreprise, il existe au moins un analyste qui ait une excellente compréhension de ce modèle comptable. Il est de même essentiel qu'au sein de l'Organisme de Conseil, il existe un expert en comptabilité qui puisse servir de guide pour l'ensemble des équipes se trouvant sur le terrain.

Les trois obstacles habituels auxquels se heurte toute analyse financière

Le problème de la fiabilité de l'information comptable

A ce stade préliminaire du diagnostic, l'analyste n'a pas d'idée précise sur le degré de fiabilité qu'il convient d'accorder aux informations contenues dans les divers rapports financiers de l'entreprise. Pour cela, il lui faudra attendre les conclusions de l'audit comptable proprement dit qui n'interviendra que dans une étape ultérieure du diagnostic.

Il en résulte que l'analyse financière réalisée devra être révisée ultérieurement. Elle obéit ainsi à la loi commune qui veut que le déroulement d'un diagnostic ne soit pas linéaire mais soit, par nécessité, itératif, chaque étape parcourue devant être sans cesse revue à la lumière des étapes suivantes.

Le problème de l'homogénéité des informations comptables

Pour pouvoir faire des comparaisons valables dans le temps, pour pouvoir identifier des tendances, il est nécessaire que les conventions comptables, les règles d'évaluation, le contenu même des comptes ne changent pas d'une façon trop importante d'une année sur l'autre.

A ce stade préliminaire du diagnostic, l'analyste ne pourra apporter des corrections que sur les postes comptables ayant changé de la façon la plus évidente.

Le problème de la réévaluation des données comptables en données économiques

De par leur nature même, les données comptables, aussi fiables et homogènes qu'elles puissent être, traduisent souvent assez mal la réalité économique de l'entreprise. La valorisation des flux et des masses à leur valeur historique, la non prise en compte de la dépréciation de la monnaie, l'évaluation conventionnelle de la valeur des stocks, des provisions et des amortissements, l'incertitude liée à l'allocation à une période plutôt qu'à une autre des coûts long terme tels que ceux de la R et D, des travaux faits pour soi-même, des études de marché etc... font que les résultats comptables ne sont pas nécessairement très représentatifs des résultats économiques de l'entreprise.

Données comptables et données économiques

Des données comptables redressées

Il est donc souvent indispensable de réévaluer la valeur comptable des stocks, des amortissements, des provisions, des travaux faits pour soi-même, des programmes long terme de recherche et de développement, etc...

(1) P. Maire, ESSEC, 1989

Des données en "coûts historiques indexés" (1)

Les données en "pouvoir d'achat constant", ou en "coûts historiques indexés", sont obtenues à partir des données comptables historiques par l'utilisation d'un indice général des prix, qui neutralise les effets de l'inflation sur la valeur de l'étaion monétaire. Elles permettent d'évaluer le patrimoine de l'entreprise non à sa valeur historique nominale mais à sa valeur en pouvoir d'achat constant. Elles permettent de neutraliser, en partie, les bénéfices fictifs dus au décalage dans le temps entre les flux des ventes évaluées à leur valeur actuelle et les flux d'achat évalués à leur coût historique.

Des données en "valeur de remplacement" ou "valeurs actuelles" (1)

Les flux et les masses sont ici évalués à leur valeur économique "actuelle" et non à leur valeur historique indexée ou non. La valeur économique actuelle d'un bien ou d'un service consommé est le plus souvent exprimée par la valeur de remplacement de ce bien au moment de sa consommation, c'est-à-dire par ce qu'il en coûterait pour acquérir à ce moment là les biens et services que l'on consomme. Le profit économique est alors scindé selon ses deux composantes : le "profit opérationnel" qui découle de l'activité économique normale de l'entreprise et les "gains ou pertes de détention" qui découlent des plus ou moins-values subies dans le temps par les actifs et les passifs, de nature monétaire ou non monétaire, possédés par l'entreprise.

Des données en "volume" (2)

Les flux et masses de plusieurs périodes successives sont valorisés avec le même système de prix de référence. Il s'agit donc de données à prix constant. Elles permettent, dans les comparaisons économiques sur plusieurs périodes, de neutraliser l'incidence des variations de prix et ainsi de pouvoir mesurer la productivité en volume des divers facteurs de production.

Une approche systématique par l'étude des flux

Ce chapitre propose une approche systématique pour aider l'analyste à réaliser d'une façon efficace et rapide l'analyse financière de l'entreprise. Les techniques d'analyse financière ont considérablement évolué depuis quelques années. D'une analyse relativement statique des bilans et des comptes de résultat, insistant sur la situation patrimoniale de l'entreprise, les analystes ont ensuite privilégié un raisonnement fondé sur la relation d'équilibre qui unit le Fond de Roulement (FR), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie, cette approche privilégiant l'analyse des "Tableaux Emplois-Ressources" ou "Tableaux de financement". Puis l'approche par les flux s'est peu à peu imposée et le "Tableau Pluriannuel des Flux Financiers" (TPFF) est devenu un document clé de l'analyse financière moderne. (3)

Fig. 2.1. - Les 3 étapes de l'analyse financière

1ère étape : Recueil des documents comptables de l'entreprise sur les 5 dernières années. Organisation des informations recueillies. Leur regroupement en "blocs fonctionnels".

2ème étape : Analyse économique et financière détaillée de chaque "bloc fonctionnel"

3ème étape : Synthèse des analyses. Comparaison avec des entreprises similaires et diagnostic économique et financier d'ensemble.

(1) W.T. BAXTER, *Inflation Accounting*, Philip Allan, 1984

(2) CERC, *La Productivité globale dans l'entreprise*, Ed. d'Organisation, 1987

(3) Société Française des Analystes Financiers, *La dynamique des flux, langage économique pour l'entreprise et ses partenaires*, Paris, 1987

Section 1

Le recueil des documents comptables et organisation des informations

Le recueil des documents comptables constitue la première tâche du consultant. Cette collecte doit être réalisée dès les premiers jours de la mission. A ce stade de l'analyse, il n'est nécessaire de collecter que les documents de synthèse annuels et non les documents établis chaque mois et chaque trimestre.

Les trois documents de base de l'analyse financière

Il existe dans le modèle comptable un nombre considérable de rapports financiers, de documents de synthèse et d'annexes de toutes sortes. Pour pouvoir être analysées, toutes ces informations doivent être réorganisées et rassemblées dans des documents d'analyse de forme aussi synthétisée, simplifiée et commode que possible.

La Fig. 2.2 indique les 3 documents de base que l'analyste devra établir avant même de commencer son analyse proprement dite.

FIG. 2.2. - Les 3 documents de base de l'analyse financière

1. Les "Tableaux Pluriannuels des Soldes Intermédiaires de gestion" (TPSIG)
2. Les "Tableaux Pluriannuels des Flux Financiers" (TPFF)
3. Les "Bilans Fonctionnels" (BF)

- Construction de synthèses pluriannuelles

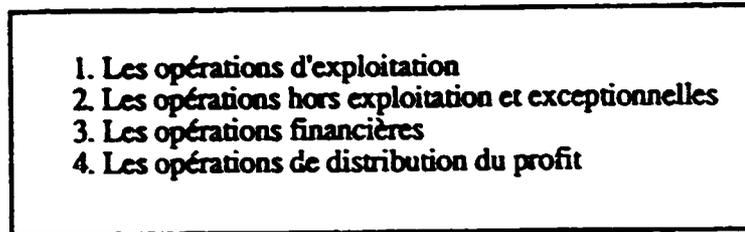
Les documents comptables de synthèse sont établis chaque année. Il n'est malheureusement pas toujours dans les habitudes des entreprises de présenter des synthèses pluri-annuelles qui pourraient montrer les grandes tendances dans l'évolution des comptes. Ces synthèses pluriannuelles constituent la "base de données" essentielle à partir de laquelle le consultant construira peu à peu son diagnostic économique et financier.

1 - Les tableaux pluriannuels des soldes intermédiaires de gestion (TPSIG)

L'analyste établit d'abord les TPSIG des 5 dernières années. Ces tableaux constituent une structure d'analyse commode et définit quelques indicateurs d'importance essentielle, à partir desquels l'analyste pourra juger la performance de l'entreprise.

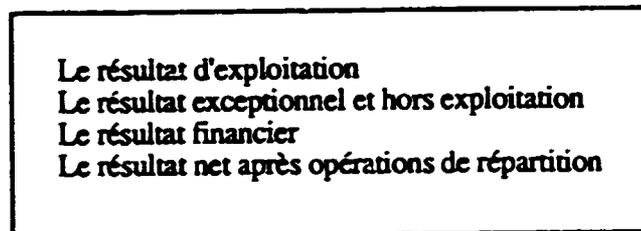
Le TPSIG regroupe les informations comptables sur les produits et charges de l'exercice en 4 grandes masses ou "blocs fonctionnels" selon la nature des opérations mesurées. (Fig. 2.3).

Fig. 2.3. - Structure fonctionnelle des informations dans le TPSIG



A chaque "bloc fonctionnel" correspond un résultat comptable spécifique :

Fig. 2.4. - Structure fonctionnelle des résultats dans le TPSIG



Un premier modèle de TPSIG

Le modèle de TPSIG présenté en Fig. 2.5, définit d'une façon précise un certain nombre de concepts complémentaires tels que :

- "Production de l'exercice"**
- "Consommations en provenance des tiers"**
- "Valeur ajoutée"**
- "Excédent brut d'exploitation"**

Fig. 2.5. - Modèle de "Tableaux pluriannuels des soldes intermédiaires de gestion" (TPSIG)

	1987	1988
Ventes de marchandises (négoce)	-	-
- Coût d'achat des marchandises vendues	-	-
1 = "Marge commerciale" sur négoce	-	-
<hr/>		
Production vendue	20.700	25.300
+ Production stockée	100	1.050
+ Production immobilisée	-	-
2 = PRODUCTION DE L'EXERCICE	<u>20.800</u>	<u>26.350</u>
<hr/>		
Achat matières et fournitures incorporées dans les produits	7.850	9.900
± Variation stocks matières	- 300	- 850
- Consommation matières incorporées	<u>7.550</u>	<u>9.050</u>
+ Sous traitance et services extérieurs	4.100	4.450
3 = CONSOMMATION EN PROVENANCE DES TIERS	<u>11.650</u>	<u>13.500</u>
<hr/>		
4 "VALEUR AJOUTEE (solde 1 + 2 - 3)	<u>9.150</u>	<u>12.850</u>
<hr/>		
- Impôts et taxes	- 250	- 250
- Charges de personnel	- 6.950	- 10.700
5 = "EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION" (EBE)	<u>+1.950</u>	<u>+1.900</u>
<hr/>		
+ Provisions d'exploitation	-	-
- Dotation aux amortissements d'exploitation	- 700	- 800
6 = RESULTAT D'EXPLOITATION	<u>+1.250</u>	<u>+1.100</u>
<hr/>		
7 RESULTATS EXCEPTIONNELS . HORS EXPLOITATION	0	0
<hr/>		
8 RESULTATS FINANCIERS	- 150	- 100
<hr/>		
9 RESULTAT de l'exercice (6 + 7 + 8)	<u>+1.100</u>	<u>+1.000</u>
Impôts sur les bénéfices	- 550	- 500
Participation des salariés	-	-
Dividendes	- 300	- 300
10 RESULTAT NET APRES OPERATIONS DE DISTRIBUTION DU PROFIT	<u>250</u>	<u>200</u>

Un deuxième modèle de TPSIG

Si les informations sont disponibles dans l'entreprise, il est souhaitable d'établir également un tableau du type de celui décrit en Fig. 2.6. Ce tableau diffère du document de base sur 3 points importants :

. Le concept de "consommation de biens et services en provenance des tiers" est remplacé par le concept plus opérationnel et plus limité de "coûts externes variables".

. Le concept de "Valeur ajoutée" est alors remplacé par celui de "Valeur Ajoutée Industrielle" (VAI), notion voisine de celle de "contribution aux frais fixes".

. En "aval" de la VAI, on essaie de reclasser les charges externes "fixes" et les charges de personnel par grandes fonctions : Achat-Production, Commercial-Distribution, R. & D. et Administration.

Fig. 2.6. - Tableau des soldes de l'exploitation courante (2e modèle)

	1987	1988
Ventes de marchandises (négoce)	-	-
- Coût d'achat des marchandises vendues	-	-
1 = MARGE COMMERCIALE SUR NEGOCE	-	-
Production vendue	20.700	25.300
+ Production stockée	100	1.050
+ Production immobilisée	-	-
+ Subventions d'exploitation	-	-
2 = TOTAL PRODUCTION	20.800	26.350
<hr/>		
Consommation matières et fournitures incorporées dans les produits	5.700	8.150
+ S/Traitance et fournitures directes de production	3.000	3.200
3 = COUTS EXTERNES VARIABLES DE PRODUCTION	8.700	11.350
<hr/>		
4 = VALEUR AJOUTEE "INDUSTRIELLE" (VAI) (Solde : 2-3)	12.100	15.000
<hr/>		
COUTS "FIXES" DE FONCTIONNEMENT :		
. Achats-Production	4.000	4.500
. Commercial	3.000	3.300
. R et D	1.100	2.100
. Administration	2.050	3.200
5 = TOTAL COUTS FIXES	10.150	13.100
6 EBE (solde 1+4-5)	+ 1.950	+1.900

2 - Les tableaux pluriannuels des flux financiers (TPFF)

Sur la base des comptes de résultats, des tableaux de financement et des bilans, l'analyste aura ensuite la tâche délicate et parfois difficile d'établir les tableaux pluriannuels des flux financiers (TPFF).

Le TPFF est un cadre d'analyse permettant l'étude des flux économiques, financiers et monétaires qui traversent l'entreprise et qui en symbolisent la vie. Alors que le TPSIG est un document établi exclusivement à partir du compte de résultat, le TPFF est un document de synthèse beaucoup plus complet, car il regroupe les flux mesurés dans les comptes de résultat, dans les comptes de trésorerie ainsi que les flux mis en évidence par les mutations des masses du Bilan.

Le TPFF structure les flux traversant l'entreprise en 6 classes définies selon la nature des opérations et des cycles mis en jeu (voir Fig. 2.7). Ces classes sont bien entendu compatibles avec la structure des opérations déjà définies par le TPSIG. TPFF et TPSIG sont des documents complémentaires.

Fig. 2.7 - Structure fonctionnelle des Flux dans le TPFF

- | |
|---|
| 1 - Flux liés aux opérations courantes d'exploitation |
| 2 - Flux liés aux opérations d'investissement d'exploitation |
| 3 - Flux liés aux opérations hors exploitation et exceptionnelles |
| 4 - Flux liés aux opérations financières courantes |
| 5 - Flux liés aux opérations de répartition du profit |
| 6 - Flux liés aux opérations sur le capital financier |

La Fig. 2.8 donne un modèle de TPFF. Il est à remarquer que TPSIG et TPFF sont identiques jusqu'à la détermination de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE). L'EBE constitue donc un concept commun aux deux modèles. C'est à partir de l'EBE que ceux-ci divergent, le premier pour le calcul des "Résultats" dans chaque type d'opération et le second pour le calcul des "Excédents" ou des "Insuffisances Monétaires" qui se dégagent pour chaque type d'opérations. Lorsqu'une opération est génératrice de liquidité, le flux monétaire correspond à une **Resource (R)**. Lorsqu'une opération est consommatrice de liquidité, le flux monétaire correspond à un **Emploi (E)**.

3 - Les "Bilans Fonctionnels" (BF)

Après avoir construit les TPSIG et TPFF, l'analyste aura pour dernière tâche, avant de commencer son analyse proprement dite, d'établir les Bilans fonctionnels.

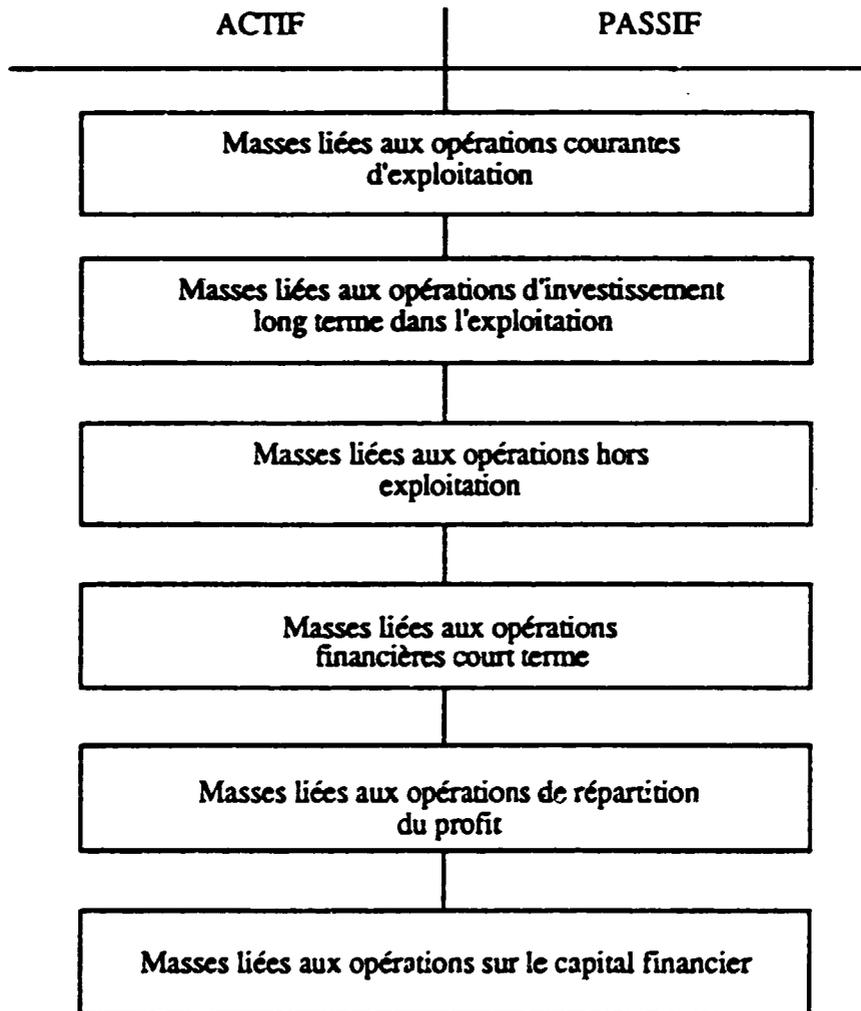
Comprendre l'entreprise par les flux économiques, financiers et monétaires qui la traversent est une manière nouvelle d'aborder l'analyse financière. Elle n'est cependant pas suffisante. En effet, les flux s'accumulent en "masses" économiques, financières et monétaires mesurées par les postes de l'actif et du passif du Bilan. Une analyse de l'équilibre structurel, d'une part entre les diverses masses du bilan et, d'autre part entre les masses et les flux correspondant, reste nécessaire.

Fig 2.8. - Modèle de "Tableaux Pluriannuels des Flux Financiers" (TPFF)

	1987	1988
Production vendue	20.700	25.300
+ Production stockée	100	1.050
+ Production immobilisée	-	-
1 = PRODUCTION DE L'EXERCICE	20.800	26.350
<hr/>		
Consommations matières	7.550	9.050
+ Sous-traitance et services extérieurs	+ 4.100	+ 4.450
2 = CHARGES EXTERNES	11.650	13.500
<hr/>		
3 VALEUR AJOUTEE (Solde 1-2)	9.150	12.850
<hr/>		
- Impôts et taxes	- 250	- 250
- Charges de personnel	- 6.950	- 10.700
4 = EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)	+ 1.950(R)	+ 1.900(R)
<hr/>		
- Investissement dans le stock d'exploitation	- 400(E)	- 1.900(E)
- Désinvestissement net dans les créances et dettes d'exploitation courante	+ 1.450(R)	+ 1.150(R)
5 = VARIATION DU BFR D'EXPLOITATION	+ 1.050(R)	- 750(E)
<hr/>		
6 EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION (ETE) (Solde 4-5)	+ 3.000(R)	+ 1.150(R)
<hr/>		
- Investissement dans ACTIFS d'exploitation	- 3.200(E)	- 800(E)
- Variation du BFR lié aux investissements	-	-
7 DISPONIBLE APRES FINANCEMENT INTERNE DE LA CROISSANCE (DAFIC)	- 200(E)	+ 350(R)
<hr/>		
Excédent ou déficit exceptionnel ou hors exploitation	-	-
Variation du BFR lié aux opérations exceptionnelles	-	-
8 TRESORERIE EXCEPTIONNELLE	0	0
<hr/>		
Produits financiers courants	-	-
Charges financières (hors amortissements)	- 150(E)	- 100(E)
Variation du CFR lié aux opérations financières	-	-
9 TRESORERIE CONSOMMEE PAR LES OPERATIONS FINANCIERES COURANTES	- 150(E)	- 100(E)
<hr/>		
Impôts bénéfiques	- 550(E)	- 500(E)
Dividendes	- 300(E)	- 300(E)
Variation du BFR lié aux opérations de répartition du profit	- 250(E)	0
10 TRESORERIE CONSOMMEE PAR LES OPERATIONS DE REPARTITION DU PROFIT	- 1.100(E)	- 800(E)
<hr/>		
Augmentation du capital social	-	-
Variation dettes long terme	+ 500(R)	- 400(E)
Variation des actifs financiers long terme	-	-
11 TRESORERIE LIEE AUX OPERATIONS SUR LE CAPITAL	+ 500(R)	- 400(E)
<hr/>		
12 VARIATION DE TRESORERIE Solde (7-8-9-10-11)	- 950 DEFICIT	- 950 DEFICIT

Les TPSIG et TPF structurent fonctionnellement les flux. Ces flux en s'agrégant donnent naissance à des "masses" qui se trouvent ipso facto structurées fonctionnellement. La présentation traditionnelle des Bilans doit donc être profondément modifiée pour la rendre cohérente avec une analyse financière fondée sur les flux. La Fig. 2.9 montre la structure d'un "Bilan Fonctionnel".

Fig 2.9. - Structure type d'un "Bilan Fonctionnel"



Un exemple simplifié et chiffré est donné en Fig. 2.10.

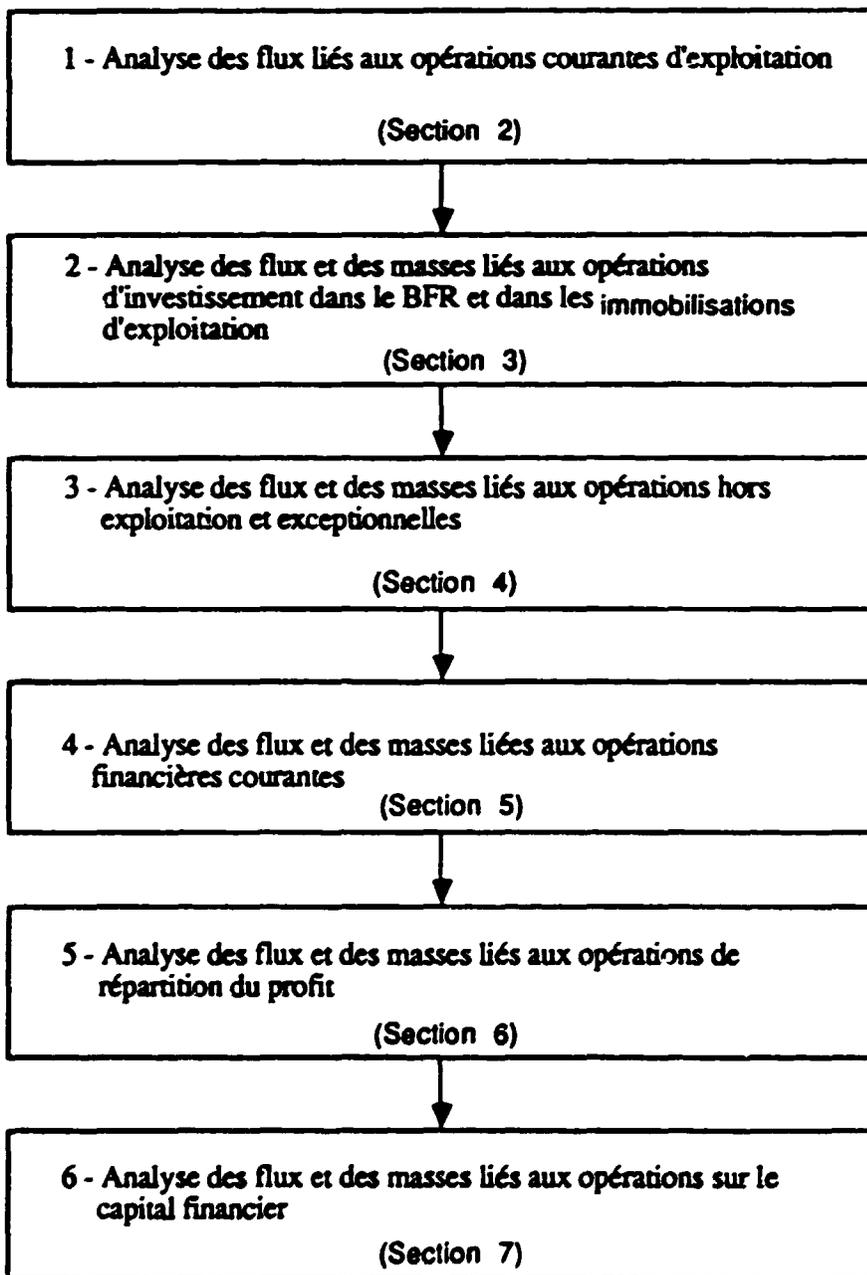
Fig. 2.10. - Un exemple de "Bilans fonctionnels" pluriannuels

	1986		1987		1988	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF	ACTIF	
Stocks matières premières	1.100		1.400		2.250	
Encours de production	500		550		750	
Stocks Produits Finis	500		550		1.400	
<u>S/Total Stocks</u>	<u>2.100</u>		<u>2.500</u>		<u>4.400</u>	
+ Clients et effets à recevoir	3.800		5.150		4.600	
<u>= Actif circulant d'exploitation</u>	<u>5.900</u>		<u>7.650</u>		<u>9.000</u>	
<hr/>						
Dettes fournisseurs et effets à payer		1.300		2.100		3.300
+ Autres dettes d'exploitation		2.200		4.200		3.600
<u>= Passif circulant d'exploitation</u>		<u>3.500</u>		<u>6.300</u>		<u>6.900</u>
<hr/>						
Immobilisations brutes d'exploitation	8.600		11.800		12.600	
- Amortissements	-5.800		-6.500		-7.300	
<u>Immobilisations nettes d'exploitation</u>	<u>2.800</u>		<u>5.300</u>		<u>5.300</u>	
Dettes Fournisseurs d'immobilisations		0		0		0
<hr/>						
Comptes courants associés (Dividendes)		550		300		300
Bénéfices nets non distribués de l'exercice		250		250		200
Réserves		1.100		1.350		1.600
<hr/>						
Capital social		5.000		5.000		5.000
Dettes long terme		1.000		1.500		1.100
<u>Capital financier</u>		<u>6.000</u>		<u>6.500</u>		<u>6.100</u>
Investissements financiers	0		0		0	
<hr/>						
TRESORERIE	2.700		1.750		800	
<hr/>						
TOTAUX	<u>11.400</u>	<u>11.400</u>	<u>14.700</u>	<u>14.700</u>	<u>15.100</u>	<u>15.100</u>

Organisation des informations et structure chronologique de l'analyse financière

Les 3 documents de base qui viennent d'être décrits, TPSIG, TPF et BF, reclassent les informations comptables selon une structure fonctionnelle commune. Celle-ci permet de structurer d'une façon séquentielle et logique la démarche de l'analyste financier.

Fig 2.11. - Organisation "chronologique" d'une analyse financière



Section 2

Analyse des opérations courantes d'exploitation

Buts de l'analyse

L'analyse a pour but de comprendre, à travers les données comptables, comment les flux de produits et de charges liés aux opérations courantes d'exploitation évoluent dans le temps, et par là même d'essayer d'identifier certains des phénomènes économiques essentiels dont l'activité de l'entreprise pourrait être le siège. Il ne s'agit pas de se perdre dans des détails illusoire mais seulement de saisir les grandes tendances de l'évolution.

La base de données

Le document de référence est constitué par le haut des 2 tableaux des soldes intermédiaires de gestion et pluriannuels des Flux Financiers depuis les ventes jusqu'au calcul de l'Excédent Brut d'Exploitation (Fig. 2.5. et 2.8.).

Réévaluation des données comptables

- . Réévaluation, si possible, de la valeur comptable des stocks : produits finis, produits semi-finis, encours, matières et fournitures de base.
- . Recueil de toutes les données existantes en valeurs indexées et en "volume", c'est-à-dire à prix constant.

Le plan de l'analyse

On distingue d'abord les 2 grands types d'activité :

- . l'activité de négoce
- . l'activité industrielle

Chacune des 2 activités peut être analysée sous 3 aspects fondamentaux :

- . la Croissance de l'activité
- . la Productivité
- . la Rentabilité.

1- Analyse de l'activité de négoce

Le Négoce consiste à acheter des biens et à les revendre en l'état sans transformation industrielle. Paradoxalement, un grand nombre d'entreprises transformatrices ont une activité de négoce importante quoique parfois difficilement cernable. La plupart du temps, ces entreprises complètent ainsi le catalogue des biens et services qu'elles proposent à leur clientèle.

Dans les documents d'analyse, cette activité de négoce doit être absolument dissociée de l'activité productrice, car son inclusion fausserait toutes les analyses, en particulier celles sur la productivité et la rentabilité de l'activité industrielle.

Croissance de l'activité négoce

Deux indicateurs possibles :

- . évolution du chiffre d'affaires (CA)
- . évolution du ratio : $\frac{\text{CA négoce}}{\text{CA total de l'entreprise}}$

Rentabilité de l'activité négoce

Deux indicateurs possibles :

- . évolution de la marge commerciale négoce
- . évolution du ratio : $\frac{\text{Marge commerciale négoce}}{\text{VA totale de l'entreprise}}$

2 - Analyse de la croissance industrielle

La difficulté est ici de choisir l'indicateur le plus représentatif du type de croissance adopté par l'entreprise.

La croissance des ventes

Le chiffre d'affaires est traditionnellement considéré comme l'indicateur clé de la performance de l'entreprise moderne, car c'est l'acte de vente qui seul crée la capacité de générer les flux de trésorerie nécessaires à la survie et au développement de l'entreprise.

Toute l'analyse financière doit donc insister sur l'importance capitale qu'ont en général les ventes sur les performances de l'entreprise. Culturellement, il arrive que c'est l'acte de production qui soit considéré comme l'acte le plus noble et le plus créateur. Il importe alors d'insister, dès le début de la mission, sur la nécessaire hiérarchie qui existe de fait entre les ventes et la production.

Le chiffre d'affaires est néanmoins un indicateur d'activité trop global dont la croissance dans le temps est difficile à interpréter puisque fonction de 4 paramètres principaux : la nature des ventes, leur mix, les volumes et les prix.

Le paramètre "prix" est neutralisé lorsqu'il est possible de valoriser les ventes à prix constants d'une période sur l'autre. Dans ce cas, on peut calculer un taux de croissance du "volume" des ventes.

La croissance de la production

La production est un indicateur représentatif de l'activité totale de l'entreprise :

Production vendue + Production stockée + Production immobilisée <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> = Production de l'exercice

C'est un indicateur hétérogène, la production vendue étant valorisée en prix de vente et les deux autres types de production étant valorisés en coûts de revient calculés nécessairement selon des règles conventionnelles. Valoriser les productions stockées et immobilisées en prix de vente serait un remède pire que le mal, car cela reviendrait à affirmer que le fait de produire pour stocker est suffisant pour créer du profit.

Incidence des changements de nature des produits fabriqués

La nature des produits fabriqués peut changer d'une période sur l'autre. Si la tendance est, par exemple, à la vente de produits ayant un pourcentage de matières de moins en moins élevé, c'est-à-dire à valeur ajoutée de plus en plus forte, la croissance du CA aura tendance à se ralentir. Le ratio : coûts externes variables représentatif de ce phénomène, aura tendance à diminuer. Cependant, d'autres paramètres peuvent jouer pour expliquer cette diminution, par exemple une augmentation des prix de vente ou une diminution des coûts d'achat.

La croissance de la Valeur Ajoutée (VA)

La VA est de plus en plus considérée comme l'indicateur clé de la croissance d'une entreprise. Il peut s'agir soit de la VA prise sous sa définition la plus générale (voir Fig. 2.5.) soit de préférence de la VAI, "valeur ajoutée industrielle" (voir Fig. 2.6.).

La VA, obtenue après soustraction des charges externes, semble plus adaptée que le CA à la mesure de l'activité "interne" de l'entreprise et de son poids économique propre par rapport aux autres entreprises. Elle permet en particulier de faire des comparaisons interentreprises plus pertinentes. La VA mesure la capacité de l'entreprise à générer un revenu suffisant pour rémunérer ses facteurs internes de production, c'est-à-dire le Capital et le Travail.

Il s'agit ici de "VA produite" obtenue par différence à partir de la valeur de la production. Certaines analyses peuvent se faire avec la "VA vendue" obtenue par différence entre le montant des ventes et le "coût externe des ventes".

En résumé, avec notre exemple chiffré :

	1987	1988	% augmentation
Croissance de l'activité industrielle :			
. Ventes	20.700	25.300	+ 22 %
. Production	20.800	26.350	+ 27 %
. VA	9.150	12.850	+ 40 %
Evolution de la nature de l'activité :			
Ratio : <u>Coûts externes variables.</u> Production	$\frac{11.650}{20.800} = 0,56$	$\frac{13.500}{26.350} = 0,51$	

On constate une augmentation rapide des ventes, de la production et de la VA. Cependant, la VA a augmenté beaucoup plus que les ventes et la production. Ceci s'explique par la diminution relative du poids des charges externes, ce qui peut être l'indice d'une évolution de l'entreprise vers des activités à plus forte valeur ajoutée.

3 - Analyse de la productivité industrielle

Par définition, on a l'équation :

$$\text{Productivité} = \frac{\text{"Volume" de la production réalisée}}{\text{"Volume" des facteurs de production consommés}}$$

La productivité compare donc des volumes d'outputs aux volumes des inputs nécessaires pour les produire. Or, les documents comptables saisissent des valeurs et non des volumes, ce qui les rend à priori inaptes à toute véritable mesure de productivité.

La productivité étant, cependant, un phénomène économique qu'il est essentiel de savoir mesurer et analyser, deux solutions se présentent :

. Calculer des productivités "apparentes" à partir des valeurs comptables de la production et des mesures physiques des facteurs consommés. La nécessité de mesurer au moins les inputs en unités physiques limite pratiquement les analyses à la productivité main d'oeuvre.

. Calculer des productivités réelles plus globales à partir des données générées par une véritable "comptabilité en volume". Cependant, cette comptabilité sophistiquée n'existe pratiquement jamais dans les entreprises qui demandent un diagnostic. Tout au plus, possède-t-on parfois quelques données en "volume" telle la production.

La productivité "apparente" du personnel

Deux indicateurs habituels.

$$\text{le ratio : } \frac{\text{Production}}{\text{Effectif}} \quad \text{le ratio : } \frac{\text{VA}}{\text{Effectif}}$$

La mesure du facteur "Personnel" par le nombre de personnes employées n'est certes pas très satisfaisante mais elle a l'avantage d'être simple. Sa mesure par le nombre d'heures de travail serait plus compliquée sans apporter aucun avantage. A noter que l'effectif doit comprendre le personnel intérimaire utilisé.

Dans notre exemple, on constate :

	1987	1988
$\frac{\text{Production}}{\text{Effectif}}$	$\frac{20.800 \text{ F}}{230 \text{ personnes}} = 90 \text{ F/P}$	$\frac{26.350 \text{ F}}{300 \text{ personnes}} = 88 \text{ F/P}$
$\frac{\text{VA}}{\text{Effectif}}$	$\frac{9.150 \text{ F}}{230 \text{ personnes}} = 40 \text{ F/P}$	$\frac{12.850 \text{ F}}{300 \text{ personnes}} = 43 \text{ F/P}$

Les 2 indicateurs conduisent ici à des conclusions opposées. Pour les raisons invoquées précédemment, la VA, en neutralisant les effets perturbateurs des coûts externes, est en général une mesure de l'activité interne plus logique que le CA. On peut donc conclure ici que la productivité apparente de la main d'oeuvre semble s'être un peu améliorée.

Lorsque cela est possible, on calcule les ratios complémentaires suivants :

$\frac{\text{Production en "Volume"}}{\text{Effectif total}}$

$\frac{\text{Production en unités physiques}}{\text{Effectif total}}$

Ce dernier ratio est utilisé lorsque la production est suffisamment homogène pour pouvoir être mesurée dans une même unité physique.

A noter que le ratio : $\frac{\text{Production}}{\text{masse salariale}}$ ne peut en aucune manière être considéré comme un indicateur de productivité.

4 - Analyse de la rentabilité industrielle

L'indicateur clé de la rentabilité de l'exploitation courante est constitué par l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE). L'EBE mesure le résultat économique du cycle Production-Vente. C'est la ressource fondamentale que l'entreprise tire de son activité d'exploitation et qui lui permettra ou non d'autofinancer son développement.

En valeur relative, l'EBE doit être rapproché du montant des ventes ou de la VA et non du montant de la Production puisque ce sont les ventes, et elles seules, qui créent le résultat.

Dans notre exemple chiffré, on constate :

	1987	1988
EBE	+ 1.950	+ 1.900
$\frac{\text{EBE}}{\text{CA}}$	9,5 %	7,5 %
$\frac{\text{EBE}}{\text{VA}}$	21 %	15 %

L'EBE stagne alors que le CA et surtout la VA croissent d'une façon rapide et alors que la productivité du personnel semble s'améliorer un peu. Une hypothèse plausible est que ce sont les rémunérations du personnel qui ont augmenté plus vite que sa productivité.

Impact du coût du personnel sur l'EBE

. La masse salariale globale du personnel inclut les salaires et primes, les charges sociales et le coût du personnel intérimaire utilisé, lorsque celui-ci n'a pas été inclus dans les charges externes. Elle exclut la participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise.

Dans l'exemple chiffré, on a :

	1987	1988
Charges de personnel	6.950 F	10.700 F
$\frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Effectifs}}$	30 F/personne	36 F/personne
$\frac{\text{Charges de personnel}}{\text{VA}}$	76 %	83 %

Les salaires moyens ont donc considérablement augmenté et les salaires constituent alors une part rapidement croissante de la VA, ce qui peut expliquer la stagnation de l'EBE.

En conclusion, l'analyse comptable permet d'émettre un certain nombre d'hypothèses en ce qui concerne la croissance de l'activité, l'amélioration de la productivité main-d'oeuvre et finalement l'évolution du résultat économique du cycle production-vente. Ces hypothèses n'ont d'autre but que de servir de guide dans l'audit ultérieur des grandes fonctions de l'entreprise et de formaliser un certain nombre des grands problèmes rencontrés par l'exploitation.

Section 3

Analyse des opérations d'investissements dans l'exploitation

But de l'analyse

Pour que l'entreprise puisse assurer son activité d'exploitation, il lui est nécessaire de disposer d'"outils" fixes de production, c'est-à-dire, d'Actifs dont certains sont permanents et d'autres sont plus transitoires. Les "flux" annuels des investissements dans le besoin en Fonds de Roulement et dans les immobilisations viennent augmenter en permanence les masses, précédemment investies, dans le but de moderniser l'outil de production et d'assurer la croissance.

L'analyse a donc pour objet d'évaluer, à travers les données comptables :

- . l'évolution des divers flux d'investissement dans le temps,
- . le degré d'adéquation entre les masses investies et les flux d'exploitation qu'elles supportent et entre les flux d'investissements et la croissance de l'activité,
- . la rentabilité économique des masses ainsi investies,
- . la capacité de l'entreprise à autofinancer ses investissements par les résultats de son exploitation.

La base de données

Les informations nécessaires pour l'analyse sont à prendre dans les 3 documents :

- . Le TPF dans sa partie médiane, depuis le calcul de l'EBE jusqu'au calcul du "DAFIC" (Disponible après financement interne de la croissance). Le document de la Fig. 2.8 est reproduit avec plus de détails en Fig. 2.12 ci-après. Rappelons que ce modèle mesure essentiellement des flux de trésorerie.
- . Le Bilan Fonctionnel (Fig. 2.9) dans sa partie haute mesure les masses investies d'une part dans les actifs et passifs circulants et d'autre part dans les actifs permanents d'exploitation.
- . Le Tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion (Fig. 2.5) qui calcule le Résultat d'exploitation :

	1987	1988
EBE	1.950	1.900
Dotation aux Provisions et amortissements	- 700	- 800
= Résultat d'exploitation	1.250	1.100

Fig 2.12. - Modèle d'analyse des flux d'investissement et de la capacité d'autofinancement de l'entreprise

	1987	1988
1 "EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION" (EBE)	1.950 (R) (1)	1.900 (R)
Variation des stocks de marchandises (négoce)	-	-
Augmentation des stocks matières, rebuts, déchets	+ 300 (E) (1)	+ 850 (E)
Augmentation des En-cours de production et produits semi-finis	+ 50 (E)	+ 200 (E)
Augmentation des stocks de produits finis	+ 50 (E)	+ 850 (E)
2 = Investissement dans les augmentations de stocks	+ 400 (E)	+ 1.900 (E)
3 "EXCEDENTS SUR OPERATIONS" (ESO)(Solde 1-2)	1.550 (R)	0
Variation des créances clients	- 1.350 (E)	- 550 (E)
Augmentation des dettes fournisseurs	+ 800 (R)	+ 1.200 (R)
Variation des autres dettes d'exploitation	+ 2.000 (R)	- 600 (E)
4 = Desinvestissement net dans les créances et dettes d'exploitation	1.450 (R)	1.150 (R)
5 EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION (ETE)(Solde 3 +4)	3.000 (R)	1.150 (R)
Investissements dans les immobilisations d'exploitation (Terrains, bâtiments, voirie, équipements, R et D, formation, etc...)	+ 3.200 (E)	+ 800 (E)
Variation des dettes fournisseurs d'équipements	0	0
6 = Total investissements dans les ACTIFS long terme	+ 3.200 (E)	+ 800 (E)
7 DISPONIBLE APRES FINANCEMENT INTERNE de la CROISSANCE (DAFIC) (Solde 5 - 6)	200 (E) Déficit	350 (R) Excédent

Plan chronologique de l'analyse

Comme conséquence logique des modèles utilisés, l'analyse sera structurée en 5 étapes :

- 1 - Analyse des flux et des masses investies dans les stocks matières, produits semi-finis, en-cours de fabrication et produits finis.
- 2 - Analyse des flux et des masses nettes investies dans les créances et les dettes liées à l'exploitation.
- 3 - Analyse des flux d'investissements et des masses investies dans les immobilisations liées à l'exploitation.
- 4 - Analyse de la productivité globale et de la rentabilité économique des capitaux investis.
- 5 - Analyse de la capacité de l'entreprise à autofinancer ses investissements par les résultats de son exploitation.

(1) (R) = Ressource, (E) = Emploi

1 - ANALYSE DES STOCKS

Les stocks représentent un moyen de régulariser les flux d'exploitation face aux incertitudes et aux aléas subis par les achats, le cycle de production et les ventes. La valeur des stocks au dernier jour de l'année n'est pas nécessairement caractéristique de la valeur moyenne des stocks de l'année.

Evolution des masses investies dans les stocks

Elle est donnée par le TPF. On constate ainsi, dans notre exemple, une augmentation générale de toutes les catégories de stocks, ce qui correspond à un effort d'investissement considérable, en particulier pour 1988 pour les matières et les produits finis.

Adéquation entre les masses investies dans les stocks et les flux d'exploitation correspondants

La relation qui existe entre le niveau des stocks et les flux d'exploitation est mesurée par les "ratios de rotation" :

		1987	1988
Rotation des stocks matières	$\frac{\text{Moyenne des stocks matières}}{\text{Flux des matières consommées}} \times 365 \text{ jours}$	60 jours	74 jours
Rotation des en-cours et produits semi-finis	$\frac{\text{Moyenne des En-cours}}{\text{Flux de production (en coûts matières + 1/2 coûts fabrication)}} \times 365 \text{ jours}$	14 jours	14 jours
Rotation des stocks produits finis	$\frac{\text{Moyenne des stocks produits finis}}{\text{Flux des ventes (en coûts de fabrication)}} \times 365 \text{ jours}$	10 jours	15 jours

D'après ces chiffres, on peut en conclure que les stocks matières et de produits finis ont, en 1988, augmenté en moyenne beaucoup plus rapidement que la croissance de l'activité.

2 - Analyse des créances et des dettes d'exploitation

Cette analyse a pour objet d'étudier le phénomène de décalage dans le temps entre d'une part les paiements et les recettes et d'autre part les flux des achats et des ventes. Plus généralement, elle étudie le décalage temporel qui se produit inévitablement entre les opérations d'exploitation et leur décaissement monétaire. Ce décalage peut nécessiter un effort d'investissement considérable ou au contraire dégager des ressources importantes.

Evolution des créances et des dettes

Elle est donnée dans le tableau de la Fig. 2.12. Dans notre exemple, on constate que globalement l'entreprise a joué sur ses créances et ses dettes d'exploitation de façon à dégager des ressources monétaires importantes pour financer en particulier l'augmentation de ses stocks.

Adéquation entre les masses des créances et dettes et les flux d'exploitation correspondants

La relation qui existe entre le niveau des créances et des dettes et les flux d'exploitation est mesurée par les "ratios de rotation".

		1987	1988
Rotation des créances clients	$\frac{\text{Moyenne Créances clients} \times 365 \text{ jours}}{\text{Ventes TTC (1)}}$	77 jours	56 jours
Rotation des dettes fournisseurs	$\frac{\text{Moyenne Dettes fournisseurs} \times 365 \text{ jours}}{\text{Achats TTC (1)}}$	82 jours	103 jours

(1) Ici, la TVA est supposée à 18,5 %

On peut estimer que le délai de paiement de 56 jours en moyenne accordé aux clients reste admissible, alors que les délais de règlement de 103 jours imposés aux fournisseurs peuvent être potentiellement préjudiciables. Ici, les considérations financières risquent d'entrer en conflit avec les nécessités de l'exploitation.

3 - Analyse des flux d'investissement et des masses investies dans les actifs long terme

Les terrains, les bâtiments, les équipements, les études de recherche et de développement sur le long terme, les efforts de formation du personnel constituent les Actifs fixes, c'est-à-dire les outils permanents de l'exploitation dans lesquels l'entreprise doit investir sans cesse pour assurer sa pérennité et son développement. L'investissement sur le long terme est en général un facteur clé du succès de l'entreprise.

Evolution des investissements dans les immobilisations

Elle est donnée dans le tableau de la Fig. 2.12. On constate que l'effort d'investissement a été important en 1987 et très faible en 1988. Cette faiblesse de 1988 est-elle la conséquence de considérations d'ordre technico-économique ou de considérations d'ordre purement financier ?

On peut alors rapprocher les investissements réalisés de la dotation aux amortissements :

	1987	1988
Dotation aux amortissements d'exploitation	700	800
Investissements dans les actifs fixes	3.200	800

Le faible investissement de 1988 correspond tout au plus au renouvellement des équipements.

Le "vieillessement" des immobilisations peut être mesuré par le ratio :

	1987	1988
$\frac{\text{Amortissements cumulés}}{\text{Immobilisations brutes}}$	$\frac{6.500}{11.800} = 55 \%$	$\frac{7.300}{12.600} = 58 \%$

Adéquation entre la masse des actifs fixes et les flux d'exploitation

La relation qui lie les actifs long terme au volume de l'activité est mesurée par l'un ou l'autre des ratios suivants :

		1987	1988
Coefficient de Capital	$\frac{\text{Actifs fixes bruts}}{\text{VA}}$	1,3	1,0
	$\frac{\text{Actifs fixes bruts}}{\text{Effectifs}}$	51 F/pers.	42 F/pers.
Intensité capitalistique	$\frac{\text{VA}}{\text{Actifs fixes bruts}}$	0,8	1,0

Le fait d'avoir peu investi en 1988, alors que la VA a augmenté considérablement, a eu pour effet d'améliorer la "productivité" au moins apparente des actifs fixes existants. Etait-ce l'effet recherché ? Si oui, les ratios d'"intensité capitalistique" restent-ils alors dans des limites acceptables, compte tenu du type d'industrie dans lequel l'entreprise se situe ?

Redressement des données comptables

La masse des actifs fixes est l'agrégation des investissements qui ont été réalisés successivement depuis un grand nombre d'années. Dans cette masse hétérogène, les actifs sont valorisés à leur valeur historique respective. D'où la nécessité, ici plus qu'ailleurs, de réévaluer les actifs à leur "valeur économique". Ceci permet en même temps de résoudre le dilemme de la valorisation des actifs soit à leur valeur brute soit à leur valeur nette après amortissements.

4 - Analyse de la productivité globale et de la rentabilité économique des capitaux investis

La masse globale des capitaux investis dans les stocks, les créances et les actifs fixes d'exploitation ne se justifie que dans la mesure où elle permet à l'entreprise de réaliser efficacement son activité d'exploitation et de générer un résultat : l'EBE.

Deux problèmes se posent alors. Tout d'abord, la masse des capitaux ainsi investis est-elle adaptée au volume de l'activité, d'où un problème de productivité globale des capitaux investis. Ensuite, le résultat dégagé par l'activité est-il suffisant pour "rémunérer" d'une façon adéquate les capitaux utilisés, d'où un problème de rentabilité.

. Evolution de la productivité globale des capitaux investis

		1987	1988
Ratio de productivité	$\frac{\text{VA}}{\text{Masse des capitaux investis}}$	0,7	0,9

Evolution de la rentabilité économique des capitaux investis

		1987	1988
Ratio de rentabilité économique	$\frac{\text{EBE}}{\text{Masse des capitaux investis}} \times 100$	15 %	13 %

Bien que la productivité globale des capitaux investis se soit améliorée en 1988 par suite de l'accroissement de la VA, leur rentabilité économique a diminué, par suite de la faiblesse de l'EBE elle-même, due à l'accroissement trop rapide des salaires du personnel.

5 - Analyse de la capacité de l'entreprise à autofinancer ses investissements par les résultats de son exploitation

L'exploitation génère un résultat : l'EBE. L'EBE représente la véritable capacité que possède l'entreprise d'autofinancer les investissements liés à l'exploitation. Cependant, à cette capacité d'autofinancement viennent s'ajouter des ressources secondaires obtenues en jouant sur les créances clients et les dettes fournisseurs.

	1987	1988
RESSOURCES :		
. Capacité d'autofinancement de l'exploitation (EBE)	1.950	1.900
. Diminution des créances clients	-	550
. Augmentation des dettes fournisseurs	800	1.200
. Augmentation des autres dettes d'exploitation	2.000	-
<hr/>	<hr/>	<hr/>
= Total des ressources dégagées par l'exploitation	4.750	3.650
EMPLOIS :		
. Augmentation des stocks	400	1.900
. Augmentation des créances clients	1.350	-
. Diminution des autres dettes d'exploitation	-	600
. Investissement dans les actifs fixes	3.200	800
<hr/>	<hr/>	<hr/>
= Total des emplois dans l'exploitation	4.950	3.300
 Solde des EMPLOIS-RESSOURCES : le DAFIC	 - 200 Déficit	 + 350 Excédent

On constate que l'EBE en 1987 et 1988 est insuffisant pour financer à lui seul l'augmentation des stocks et les investissements en actifs fixes. Il y a donc un déficit chronique d'autofinancement compensé par le jeu des créances et des dettes d'exploitation qui équilibrent des flux par ailleurs fortement déséquilibrés. A noter que l'investissement très faible de 1988 est bien inférieur aux capacités d'autofinancement mais bien adapté aux possibilités réelles de trésorerie de l'entreprise.

Section 4

Analyse des opérations hors exploitation et exceptionnelles

But de l'analyse

Toute entreprise, en dehors de son activité normale d'exploitation, est engagée inévitablement dans un grand nombre d'opérations qui ne sont pas liées directement à l'exploitation mais qui sont en général de grosses consommatrices de ressources permanentes en argent, en personnel et en investissements de toutes sortes. La plus importante de ces activités "hors exploitation" concerne sans aucun doute les programmes sociaux de l'entreprise : logements, transports du personnel, cafétérias, soins médicaux, loisirs, aides familiales, etc...

Toute entreprise est également, de temps en temps, le siège d'événements exceptionnels non répétitifs, qu'il convient si possible d'isoler des événements normaux afin de ne pas fausser l'analyse de ces derniers.

Le plan de l'analyse

La structure d'analyse donnée en Fig. 2.13 est conforme à la logique du TPF. L'analyse est réalisée hors amortissements. L'ensemble des activités hors exploitation et exceptionnelles se traduit presque toujours, malgré les subventions éventuelles, par un déficit de trésorerie que l'entreprise doit donc financer soit par les résultats de son exploitation soit par des opérations financières externes.

Fig 2.13. - Structure de l'analyse des opérations hors exploitation

<p style="text-align: center;">Produits sociaux et subventions</p> <ul style="list-style-type: none"> + Autres produits hors exploitation et exceptionnels - Charges liées aux programmes sociaux - Autres charges hors exploitation et exceptionnelles <hr style="width: 20%; margin: 5px auto;"/> <p>1 = Excédent courant hors exploitation</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Investissement dans le BFR hors exploitation - Investissement dans des actifs long terme hors exploitation <hr style="width: 20%; margin: 5px auto;"/> <p>2 = Total investissements hors exploitation</p>
<p>3 Excédent ou déficit monétaire sur opérations hors exploitation (solde 1 - 2)</p>

Section 5
Analyse des opérations financières courantes

But de l'analyse

L'analyse a pour objet d'étudier toutes les opérations courantes que l'entreprise réalise avec le marché financier externe, à l'exclusion de toutes les opérations effectuées sur le capital financier lui-même, c'est-à-dire à l'exclusion des actions directes sur le montant des fonds propres et sur le montant des dettes à long terme qui seront analysées plus loin.

1 - Excédent ou insuffisance monétaire sur les opérations financières courantes

Fig 2.14. - Calcul de l'excédent dégagé par les opérations financières courantes

Produits financiers
- Charges financières
± Variation des créances et des dettes court terme (liées aux charges et produits financiers)
<hr style="width: 50%; margin-left: 0;"/>
= Excédent ou insuffisance monétaire

2 - Intérêts financiers et coût moyen de l'endettement

Les intérêts des emprunts sont d'abord considérés comme des coûts qui doivent être intégrés dans les coûts de revient. Pour que l'entreprise reste compétitive, ses coûts financiers ne doivent pas représenter un pourcentage du CA trop important.

Les intérêts sont également considérés comme une "rémunération" versée à une partie prenante de la VA de l'entreprise au même titre que la rémunération versée au capital et au travail.

Fig 2.15. - Analyse des coûts de l'endettement

	1987	1988
Intérêts des emprunts et crédits-bails	150	100
Montant moyen des dettes financières court et long terme	1.500	1.100
Taux d'intérêt moyen	10 %	9 %
Ratio $\frac{\text{Intérêts}}{\text{CA}}$	0,7 %	0,4 %
Ratio $\frac{\text{Intérêts}}{\text{VA}}$	1,6 %	0,8 %

Dans notre exemple, les frais financiers baissent en valeur absolue et en valeur relative par rapport au CA et à la VA. Le coût de l'endettement semble tout à fait raisonnable.

3 - Produits financiers et rentabilité moyenne des placements financiers

Fig 2.16. - Analyse des revenus des placements

		1987	1988
1	. Produit des placements financiers à court et long terme		
2	. Montant moyen des placements financiers pendant la période		
3 = 1/2	. Taux moyen de rentabilité des placements financiers		

Il s'agit ici des produits financiers tels qu'ils sont mesurés par la comptabilité. Ils n'incluent pas les plus-values éventuelles dont bénéficieraient les actifs financiers gardés en portefeuille.

Section 6

Analyse des opérations de répartition du profit

But de l'analyse

En dehors des charges et des revenus liés aux opérations d'exploitation, hors exploitation et financières, l'entreprise est appelée à encaisser certains produits et à décaisser certaines charges qui ont un caractère de répartition de profits entre les différents partenaires de l'entreprise. Celle-ci reçoit ainsi des redevances pour ses brevets et ses licences et des royalties pour ses marques. Elle distribue ses résultats sous la forme d'impôts à l'Etat, de dividendes à ses actionnaires et de participations aux bénéficiaires à ses salariés. L'amortissement est lui-même considéré comme une affectation de résultat et constitue avec le bénéfice net non réparti la part que l'entreprise s'approprie pour elle-même. Ces répartitions obéissent non seulement à une logique industrielle et économique mais également, et peut être surtout, à des considérations d'ordre fiscal, légal ou politique.

La base de données

Les décisions sur la manière dont le profit est réparti se font habituellement sur la base des "résultats" de l'entreprise et non sur la base des ressources monétaires disponibles. Le modèle de base de l'analyse est donc constitué par le tableau pluriannuel des soldes intermédiaires de gestion (TPSIG) et non par le tableau des flux financiers (TPFF). Cependant, ces décisions ont une incidence monétaire directe et peuvent créer des déséquilibres dans les flux financiers qu'il faudra corriger. Le modèle d'analyse devra donc concilier les 2 approches (Fig. 2.17). En particulier, les amortissements et les bénéfices nets mis en réserve ne correspondant à aucun flux monétaire, il faudra les neutraliser du résultat pour obtenir un solde monétaire. L'avantage de faire les analyses à partir du bénéfice brut (avant amortissements) et non du bénéfice net (après amortissement) est de rendre cette analyse indépendante de la manière dont on a calculé les amortissements.

Fig 2.17. - Modèle d'analyse des opérations de distribution des bénéfices

	1987		1988	
Impôts sur les bénéfices	550	30 %	500	28 %
+ Participation des salariés aux bénéfices	0		0	
+ Dividendes	300	17 %	300	17 %
+ Amortissements	700	53 %	800	55 %
+ Bénéfice net mis en réserves	250		200	
1 = Total Bénéfice brut de l'entreprise à répartir	1.800(E)	100 %	1.800(E)	100 %
Variation des comptes courants associés	250 (E)		0	
+ Amortissements (diminution de l'actif)	700 (R)		800 (R)	
+ Augmentation des réserves (augmentation du passif)	250 (R)		200 (R)	
2 = Variation des postes d'actif et du passif liés aux opérations de distribution du bénéfice brut	700 (R)		1.000 (R)	
3 Solde monétaire des opérations de distribution du bénéfice (solde 1 - 2)	1.100 Déficit		800 Déficit	

1 - Analyse des politiques de l'entreprise en matière d'affectation du résultat : Participation des salariés aux bénéfices, dividendes et mises en réserves (Cf. haut 2.17).

2 - Analyse de la rentabilité des capitaux investis avant répartition

La rentabilité des capitaux investis est fonction du taux de profit sur la VA et la vitesse de rotation des capitaux investis :

$$\frac{\text{Bénéfice brut}}{\text{Capitaux investis}} = \frac{\text{Bénéfice brut}}{\text{VA}} \times \frac{\text{VA}}{\text{Capitaux investis}}$$

		1987	1988
$\frac{\text{Bénéfice brut}}{\text{VA}}$	"Taux" de bénéfice/VA	19,7 %	14,0 %
$\frac{\text{VA}}{\text{Capitaux bruts investis (1)}}$	"Productivité" des capitaux investis	x 0,696	x 0,874
= $\frac{\text{Bénéfices bruts}}{\text{Capital bruts investis (1)}}$	Rentabilité des capitaux investis	= 13,7 %	= 12,2 %

(1) Total des capitaux bruts investis = Immobilisations brutes + BFR utilisés pour les opérations d'exploitation, hors exploitation et financières courantes.

3 - Analyse de la rentabilité des fonds propres après répartition

	1987	1988
<u>Dividendes</u> Bénéfice net après impôt	55 %	60 %
<u>Dividendes</u> x 100 Capital social	6 %	6 %
<u>Bénéfice net mis en réserve + dividendes</u> Capital social	11 %	10 %
<u>Bénéfice net mis en réserve + dividendes</u> Fonds propres	8,7 %	7,8 %

Section 7

Analyse des opérations sur le capital financier Les équilibres de trésorerie

But de l'analyse

L'analyse a pour objet d'étudier toutes les opérations que l'entreprise réalise sur son capital financier : Emprunts ou remboursements de dettes, placements financiers à court ou long terme, acquisitions de titres de participation, augmentation du capital social, etc...

En agissant sur son capital financier, l'entreprise modifie la structure financière de son bilan et donc les conditions de son autonomie vis à vis des prêteurs et sa vulnérabilité. Le but de ces opérations est, soit de générer de la trésorerie pour financer les déficits internes, soit au contraire de placer une trésorerie excédentaire. Entre financement externe et autofinancement doit s'établir un équilibre pour que l'entreprise puisse survivre et se développer harmonieusement.

1 - Analyse des flux monétaires dans l'entreprise

Elle est donnée dans le tableau TPF ci-dessous :

Fig 2.18. - Synthèse de l'analyse des flux monétaires dans l'entreprise

	1987	1988
Déficit/excédents sur opérations d'exploitation (DAFIC)	- 200 (E)	+ 350(R)
Excédents sur opérations hors exploitation	0	0
Déficit sur opérations financières courantes	- 150 (E)	- 100(E)
Déficit sur opérations de répartition du bénéfice	- 1.100 (E)	- 800(E)
1 = Total déficits internes à financer par le capital financier	- 1.450 (E)	- 500(E)
Augmentation du capital social	0	0
Variation des dettes financières court et long terme	+ 500 (R)	- 400(E)
Placements financiers	0	0
2 = Total excédent ou déficit des opérations sur le capital financier	+ 500 (R)	- 400(E)
3 Variation de trésorerie (solde 1 - 2)	- 950 déficit	- 950 déficit

La gestion financière globale de l'entreprise se traduit ici par un déficit de trésorerie important.

2 - Analyse de la structure financière de l'entreprise

Elle se réalise à partir des bilans fonctionnels de la Fig. 2.9.

Le niveau de l'endettement et l'indépendance financière

Le niveau d'endettement s'apprécie en général par le rapport entre le montant des dettes financières et le montant des fonds propres : Capital social + réserves. Ce ratio mesure la capacité d'emprunt à long terme de l'entreprise.

		1987	1988
Capacité d'emprunt à long terme de l'entreprise	$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Dettes à long terme}}$	4,4	6,2

		1987	1988
Indépendance financière	$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Total passif}}$	0,45	0,45

Liquidité et solvabilité à court terme

Pour les créances à court terme, il y a parfois un risque de non liquidité qui doit être estimé.

Le caractère de plus en plus "révolving" de l'endettement court terme tend à transformer celui-ci en un financement permanent. La notion de Fond de roulement tend à perdre de son intérêt.

L'endettement global des entreprises ne diminue en général pas. Il en résulte que les analyses sur les capacités de remboursement de l'entreprise tendent à perdre de leur pertinence.

		1987	1988
Ratio de liquidité "générale"	$\frac{\text{Actif circulants}}{\text{exigible à court terme}}$	1,41	1,33
Ratio de liquidité "réduite"	$\frac{\text{Réalisable + disponibles}}{\text{exigible à court terme}}$	1,02	0,75
Ratio de liquidité "immédiate"	$\frac{\text{Créances à vue ou à moins de 30 jours + liquidité}}{\text{Dettes à vue ou à moins de 30 jours}}$	-	-

Financement de l'actif

		1987	1988
Effet de levier financier	$\frac{\text{Dettes à long terme}}{\text{Actif fixe + BFR + trésorerie}}$	18 %	13 %

Section 8

Rapport de synthèse de l'analyse financière

Ce rapport doit être court - 3 à 4 pages - et comporter en annexes l'analyse détaillée à laquelle se rapportera le lecteur en cas de besoin.

Il comportera 3 parties :

1 - Un résumé très succinct de l'analyse précédente

Dans ce résumé, l'expert donne ses conclusions sur chacun des 6 "blocs fonctionnels" étudiés:

- . les activités d'exploitation
- . les investissements dans le BFR et dans les immobilisations d'exploitation
- . les activités hors exploitation
- . les charges et les produits financiers courants
- . la répartition du profit
- . les opérations sur le capital financier.

Dans ses conclusions, l'analyste devra s'attacher surtout à mettre en évidence les "tendances lourdes", c'est-à-dire les phénomènes qui semblent se développer d'une façon continue dans le temps. L'objectif est d'essayer d'identifier la "logique" économique et financière fondamentale qui semble sous-tendre la dynamique et les comportements passés et actuels de l'entreprise.

2 - Comparaison de l'entreprise étudiée avec des entreprises similaires

L'entreprise ne peut pas être considérée comme un sujet d'étude isolé. Elle fait partie d'un environnement économique et elle est confrontée à des entreprises similaires qui lui sont des concurrentes au moins potentielles. Les performances de l'entreprise ne peuvent donc pas être évaluées dans l'absolu mais doivent être comparées à celles de ces entreprises concurrentes qui sont parmi les plus efficaces dans leur domaine.

L'analyste devra donc chercher à obtenir auprès des organismes de tutelle les indicateurs clés de la performance de ces entreprises concurrentes. Ces indicateurs sont à choisir parmi tous ceux qui sont mesurés par les tableaux des soldes intermédiaires de gestion et des flux financiers et par les bilans.

L'analyste devra réunir dans un même tableau comparatif les indicateurs clés de la performance de l'entreprise étudiée et des entreprises similaires.

3 - Une évaluation d'ensemble de l'entreprise

En conclusion, l'analyste se doit d'apporter une première réponse aux trois questions fondamentales :

- . **L'entreprise est-elle capable d'assurer sa survie ?**
Les tendances constatées ne constituent-elles pas pour elle des menaces quant à sa pérennité ?
Quels sont les facteurs de risques ?
- . **L'entreprise est-elle capable d'assurer son développement ?**
Quelles sont les tendances et les menaces ?
Quels sont les signes favorables et défavorables ?
- . **L'entreprise est-elle capable de rémunérer d'une façon satisfaisante tous ses partenaires ?**

CHAPITRE 3**PREMIERE SYNTHESE DES PROBLEMES****ET****PREMIERES HYPOTHESES DE TRAVAIL****Sommaire**

- Section 1 - Une méthode pour identifier les problèmes essentiels de l'entreprise**
 - Section 2 - Une première évaluation des objectifs fondamentaux de l'entreprise**
 - Section 3 - Identification des dissonances entre objectifs visés et performances réalisées.**
- Les premières hypothèses de travail.**

PREMIERE SYNTHESE DES PROBLEMES

ET

PREMIERES HYPOTHESES DE TRAVAIL (1)

L'objet de cette phase importante du diagnostic est, pour le consultant, de réaliser une première synthèse des nombreuses informations déjà en sa possession, de détecter les problèmes essentiels qui semblent se dégager et d'élaborer, en conséquence, les premières hypothèses de travail qui vont servir à orienter, au moins partiellement, son travail ultérieur.

Section 1

Une méthode pour identifier les problèmes essentiels de l'entreprise

Une des raisons d'être du diagnostic est d'aider l'organisation à détecter et à formuler correctement ses problèmes essentiels. Ceci est bien entendu affaire de jugement et d'expérience mais également de méthode.

- Poser les problèmes sous forme d'écart "Objectifs-Performances"

Dans un diagnostic, tout problème se pose en terme "d'écart" entre ce qu'on voulait faire, c'est-à-dire les objectifs visés, et la constatation de ce que l'on a fait réellement. Il n'y a finalement problème que lorsqu'il s'avère que la performance globale de l'entreprise n'a pas été conforme aux objectifs fondamentaux fixés au départ.

- Expliciter les deux termes du problème

Pour poser correctement le problème à résoudre, il est donc nécessaire d'expliciter, sans ambiguïté, les deux termes qui constituent la trame même de tout écart, c'est-à-dire d'une part les objectifs visés et d'autre part la performance réalisée. Si l'un de ces deux termes reste imprécis ou ambigu, c'est la fiabilité du diagnostic tout entier qui risque d'en souffrir.

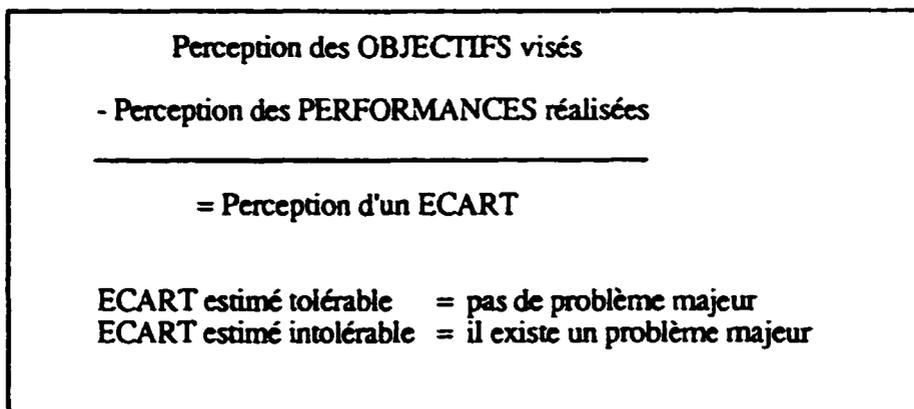
Bien poser les problèmes essentiels est une tâche beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît. Tout d'abord, on a souvent tendance à positionner le premier terme du problème - ce que l'on voulait faire - à un niveau insuffisant de globalité. Dans un diagnostic, peu importe finalement qu'une division, un département, un service, un atelier, une machine ou en général un sous-système, atteigne ou non ses objectifs propres, pourvu que globalement l'entreprise toute entière atteigne les siens. Bien souvent, en effet, la maximisation globale requiert certaines sous-optimisations locales. Ce qui compte, c'est que les objectifs globaux, et non les objectifs locaux, soient atteints. Dans cette optique, définir un problème par rapport à un objectif local non atteint serait une erreur.

Une autre erreur serait d'identifier un problème au niveau de son deuxième terme seul, c'est-à-dire d'après le niveau absolu de performance atteint. Dans une organisation complexe, il est bien évident qu'on peut toujours trouver une multitude de rouages qui pourraient, dans l'absolu, "mieux" fonctionner qu'ils ne le font en réalité et donc que la performance d'ensemble pourrait être dans l'absolu "meilleure" qu'elle n'est. Pourtant ces insuffisances, si elles sont inévitables, ne constituent pas en elles-mêmes un problème. Elles ne le deviendraient que si l'entreprise pouvait prouver qu'elles ont compromis effectivement, d'une façon caractéristique et durable, la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise. Ces objectifs globaux ne sont en effet jamais fixés dans l'hypothèse utopique d'un fonctionnement parfaitement idéal de tous les rouages de l'entreprise.

- **Un problème n'existe que lorsque l'écart objectifs-performances est estimé intolérable**

Un problème peut donc se définir comme l'écart entre les objectifs visés et les performances réalisées. Un problème est grave lorsque l'écart, entre objectifs formels ou informels et performances, est tel qu'il est ressenti comme intolérable soit par les autorités de tutelle, soit par l'équipe des dirigeants, soit par les autres groupes de pression comme le personnel ou les actionnaires.

Fig. 3.1. - Définition générale d'un problème



La comparaison systématique entre les performances chiffrées, telles que l'analyse financière les donne, et les objectifs identifiés précédemment met en évidence un écart "objectif". Le consultant peut en déduire qu'il existe objectivement un problème. Cela ne signifie cependant pas que l'entreprise et les groupes de pression internes ou externes aient conscience que le problème existe réellement. Tout dépend de la perception subjective qu'ils ont des objectifs visés et des performances réalisées et tout dépend de la manière dont ils interprètent l'écart quelquefois contre toute évidence. Les résultats de l'analyse financière peuvent être en contradiction flagrante avec la perception des problèmes qu'ont les dirigeants et que ceux-ci ont transmise au consultant. Cette dissonance est en elle-même une information majeure.

Section 2

une première évaluation des objectifs fondamentaux de l'entreprise

Pour tenter d'identifier les problèmes essentiels de l'entreprise, il importe donc, pour le consultant, d'avoir avant tout une idée au moins approximative des objectifs poursuivis par l'entreprise et par ses dirigeants. A ce stade du diagnostic, il ne s'agit pas de faire une étude sociologique complète des objectifs organisationnels poursuivis consciemment ou inconsciemment par ceux, individus ou groupes, qui détiennent le pouvoir effectif. Il s'agit simplement de résumer et de rendre cohérent tout ce que le consultant a appris sur ce sujet, lors de ses interviews auprès des cadres dirigeants, par son enquête systématique sur les problèmes de l'entreprise et par son analyse du plan long terme (Cf. Chap. 1).

Les objectifs définis par les cadres dirigeants de l'entreprise

A travers l'exposé introductif du chef d'entreprise, les réflexions spontanées des cadres lors des premières visites de l'entreprise et le dépouillement du premier questionnaire sur les problèmes clés de l'entreprise (Fig. 1.1), le consultant doit être capable d'avoir une première idée cohérente sur les principaux objectifs de l'entreprise dans les domaines fondamentaux suivants :

- . Mission sociale
- . Nature des produits et des technologies
- . Croissance de l'activité
- . Position compétitive et leadership
- . Profit - productivité
- . Attitude vis à vis du risque
- . Survie et maintien du statu quo
- . Autonomie
- . Grands équilibres financiers
- . Répartition des profits

Il arrive assez fréquemment que le contrôleur de gestion ait détecté, parmi les réponses des différentes personnes interrogées, des contradictions marquées. Celles-ci sont importantes à identifier car elles peuvent être le signe d'une insuffisance grave de cohérence interne.

D'une façon plus générale, toute équipe de direction tend à définir un projet d'entreprise. Celui-ci existe toujours, même s'il n'est ni formalisé, ni explicité, par le fait même que l'entreprise existe, survit, se développe et possède une "culture" spécifique.

Le consultant peut en avoir une première idée en demandant séparément à chaque membre de l'équipe dirigeante quelles sont les actions prioritaires qu'il mène présentement pour changer la réalité actuelle des choses et pour résoudre ses problèmes. De tous les projets individuels de changement en cours, il se dégage en général des constantes et des aspects communs symptomatiques.

Les objectifs définis par le plan long terme de l'entreprise

Ce plan explicite toujours un certain nombre d'objectifs fondamentaux à atteindre. Cependant, le chiffrage précis et la hiérarchie des objectifs préconisés par le plan n'est pas toujours chose facile à interpréter. Une difficulté majeure est, pour le consultant, d'évaluer le degré de contrainte que les objectifs du plan représentent réellement pour la direction de l'entreprise.

Pour l'évaluer, une méthode consiste à poser systématiquement la question suivante à tous les cadres dirigeants : "qu'est-ce qui s'est passé effectivement lorsque l'entreprise n'a pas réalisé les objectifs essentiels préconisés par le Plan ?". Si les réponses sont évasives, on peut poser la question autrement : "qu'est-ce qui aurait pu se passer" ou "qu'est-ce qui pourrait se passer aujourd'hui", car il est souvent plus facile et moins compromettant de répondre dans le cadre d'un scénario fictif.

La connaissance du mode de sanction économique, financier ou personnel sur la carrière même des dirigeants, est importante à saisir très tôt dans le diagnostic, car elle peut aider à expliquer certains comportements.

La contrainte majeure qui s'exerce sur le chef d'entreprise peut très bien ne pas provenir des autorités de tutelle mais du personnel de l'entreprise. Car, moins de croissance et moins de profit peut signifier moins d'avantages sociaux à distribuer.

Finalement, la contrainte est une réalité subjective qui dépend de la personnalité du chef d'entreprise, de son indépendance d'esprit et de sa vulnérabilité personnelle par rapport à ses autorités de tutelle et à son personnel.

Section 3

Identification des dissonances entre les objectifs visés et les performances réalisées :

Les premières hypothèses de travail

Les écarts entre les objectifs et la réalité présente

L'analyse financière décrite au Chapitre 2 fournit au consultant des informations très complètes sur ce qu'a globalement réalisé l'entreprise pendant les 3 ou 5 dernières années. Une comparaison entre les objectifs identifiés plus haut et la réalité telle que la décrit l'analyse financière, et telle qu'elle est apparue jusque là au consultant, peut amener celui-ci à faire des constatations étonnantes jusque là non perçues par les dirigeants de l'entreprise.

Un exemple de dissonance entre Projet d'entreprise et Réalité

- L'entreprise X fabrique et commercialise des machines lourdes, complexes, de 6,5 tonnes à 29 tonnes chacune, dans le domaine de l'électro-mécanique. Elle est la première dans sa spécialité où elle possède actuellement 70 % du marché national. Son effectif est de 5.300 personnes. Elle jouit d'un très grand prestige.

- Les objectifs à long terme affirmés par le directeur général sont les suivants :

- . Croître sur le marché interne : *"Faire de l'entreprise la plus grande et la meilleure au niveau national"*.
- . Exporter : *"Nous voulons lutter avec les principaux concurrents mondiaux"*.
- . Développer de nouveaux produits dans la gamme moyenne avec une volonté d'investir dans la R et D et d'améliorer encore la qualité.
- . Augmenter la productivité, c'est-à-dire croître sans augmenter les effectifs.
- . Améliorer les méthodes de gestion. *"Il faut introduire les techniques et les méthodes de gestion les plus modernes"*.

- Les objectifs du plan long terme sont cohérents avec les objectifs précédents :

- . Un chiffre d'affaires et un bénéfice en augmentation de plus de 50 % en 3 ans.
- . Une production, en nombre de machines, en augmentation de plus de 50 % en 3 ans.

Pour la Direction Générale, *"il n'existe pas de problèmes majeurs. L'entreprise possède 75 % du marché ; elle est le leader absolu dans sa branche. Le niveau de qualité de ses machines est sans équivalents. Le bénéfice est très élevé. Les salaires versés sont les plus élevés du secteur de la mécanique. Il n'y a pas d'échec, tout va bien, la situation est excellente"*. La D.G. est très satisfaite et très fière des performances de l'entreprise.

- Tout dans l'entreprise, sa taille, son prestige, sa position de leader, son projet, ses objectifs, les discours et messages véhiculés par la direction, tout donne de celle-ci et de l'entreprise une image de dynamisme, d'innovation, d'excellence, voire même d'agressivité.

- La réalité peut être résumée en quelques chiffres clés.

	1985	1986	1987
Nombre de machines vendues	616	676	559
Nombre "d'unités équivalentes" vendues	854	862	867
Chiffre d'affaires (HT)	72.700	88.930	98.200
Bénéfice avant impôts	22.290	24.980	29.800

La croissance du CA étant due, en majeure partie, à une augmentation rapide et constante de 15 à 20% par an des prix de vente, l'analyse des performances réelles donne de l'entreprise une image de stabilité, de maturité, voire même de stagnation tout à fait contradictoire avec l'image que tous les dirigeants projettent de leur entreprise. Sur la base des réalisations du passé, on ne voit pas très bien comment l'entreprise pourrait atteindre les objectifs ambitieux qu'elle s'est fixés. Il y a donc dissonance manifeste entre le projet de l'entreprise et les réalités actuelles. C'est un des rôles du consultant de mettre en évidence cette dissonance malgré la réticence naturelle des cadres en place pour la reconnaître.

- Une première discussion contradictoire avec les dirigeants

Cette discussion contradictoire est nécessaire car elle permet de tester la solidité des premières constatations faites. Elle est très délicate à mener lorsque les premières conclusions du consultant semblent aller à l'encontre de ce que certains dirigeants ont pu affirmer jusque là.

Rappelons, en effet, que les dirigeants de l'entreprise sont en principe les mieux placés pour identifier les vrais problèmes de l'entreprise. Ceci est même un aspect essentiel de leur rôle. Négliger leur avis à ce sujet serait une erreur grave. Les contredire sur ce terrain constitue toujours une étape dangereuse, quoique parfois nécessaire, dans la mission du consultant : car, qu'on le veuille ou non, c'est mettre en doute un aspect important de leur capacité à diriger.

Les premières hypothèses de travail

L'élaboration des premières hypothèses de travail constitue l'étape finale de cette phase préparatoire du diagnostic. Elle découle directement de l'examen approfondi de ce qui peut être considéré, provisoirement, comme étant les vrais problèmes de l'entreprise, ceux-ci n'étant pas nécessairement ceux décrits initialement par les dirigeants.

Avant de poursuivre plus avant l'analyse, il semble maintenant nécessaire que tous les acteurs en présence se mettent d'accord sur le plan de travail du consultant, ce qui suppose un consensus suffisant sur un certain nombre d'axes de recherches prioritaires.

Initialement, les dirigeants, en faisant appel à un consultant, souhaitent que celui-ci s'attache à résoudre des problèmes particuliers qui les tracassaient et pour lesquels ils se sentaient désarmés. Or le consultant peut estimer que ce sont peut-être de faux problèmes ou des problèmes secondaires qui risquent de cacher des problèmes autrement plus graves. La difficulté est alors de faire admettre aux dirigeants une orientation à donner à l'intervention, différente de celle qu'ils avaient envisagée et qu'ils avaient essayé de suggérer dès le départ.

CHAPITRE 4

L'AUDIT STRATEGIQUE D'UN SECTEUR INDUSTRIEL

Sommaire

Introduction

- . Objectifs de l'Audit
- . Un préalable : identifier les secteurs industriels dans lesquels oeuvre l'entreprise
- . La conduite de l'enquête

Section 1 - Connaissance concrète des produits et des technologies

Section 2 - Développement historique de l'industrie

Section 3 - Les acteurs clés du secteur

Section 4 - Les chiffres clés du secteur et leur interprétation

Section 5 - Structure de l'industrie et sa logique

Section 6 - Les facteurs clés du succès dans le secteur

L'AUDIT STRATEGIQUE D'UN SECTEUR INDUSTRIEL (1)

L'insertion d'un audit stratégique externe dans un diagnostic d'entreprise constitue souvent une approche nouvelle pour les consultants habitués à scruter les problèmes immédiatement opérationnels et internes de l'entreprise.

L'audit stratégique externe comporte essentiellement 2 phases :

1ère phase : L'identification des facteurs clés qui conditionnent habituellement le succès dans les secteurs industriels dans lesquels se situe l'activité de l'entreprise. C'est l'objet de ce présent chapitre.

2ème phase : L'analyse stratégique des produits-marchés de l'entreprise dans le contexte de chaque secteur industriel. Ce sera l'objet du chapitre suivant.

Objectifs de l'audit d'un secteur industriel

Cet audit peut se dérouler soit dans le cadre général d'un diagnostic complet d'entreprise, soit au contraire dans le cadre d'une mission limitée à cet audit.

L'audit dans le cadre d'un diagnostic complet d'entreprise :

Il s'agit alors de resituer les activités de l'entreprise dans le contexte des secteurs industriels dans lesquels elles s'exercent. La bonne connaissance de ces secteurs est un préalable et la 1ère étape du diagnostic stratégique.

Le consultant doit pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Dans quels secteurs industriels l'entreprise exerce-t-elle son activité ?
- Quelles sont les principales familles de produits et les principales technologies existantes dans ces secteurs ?
- Quelle est l'histoire de chacun de ces secteurs, quelles sont les tendances lourdes, quels sont les handicaps et les contraintes majeurs qui pèsent a priori sur son développement ?
- Quelles sont les chiffres clés de ces industries et comment les interpréter ?
- Quels sont les acteurs clés dans ces secteurs et quelles sont leurs stratégies ?
- D'une façon plus générale, quelle est la "structure" de chaque industrie et quelle est leur "logique" propre, c'est-à-dire quels sont les facteurs clés qui régissent habituellement la croissance, la survie et le profit de toutes les entreprises qui y exercent leur activité.

L'audit dans le cadre d'une mission limitée

Cet audit peut également répondre au besoin spécifique d'une entreprise cherchant simplement à mieux connaître son environnement concurrentiel général afin de mieux s'y adapter.

De grands cabinets de conseil internationaux se sont spécialisés dans l'étude, à la demande, de n'importe quels secteurs industriels aux niveaux international, national, régional ou local et ont accumulé ainsi, à la dimension du monde entier, une expérience considérable. L'étude stratégique d'un secteur et celle de tous ses sous-secteurs peut constituer la tâche spécifique d'un ou plusieurs consultants qui mettent ensuite leur savoir-faire à la disposition des entreprises qui le demandent.

(1) P. Maitre, ESSEC, 1989.

Un préalable : identifier les secteurs industriels dans lesquels oeuvre l'entreprise

L'entreprise peut produire et vendre un grand nombre de produits différents sur un grand nombre de marchés différents. Dans quels secteurs industriels se situent ses produits-marchés? Cette étude préliminaire servira de support à la segmentation ultérieure (voir chapitre 5) de l'activité spécifique de l'entreprise, permettant de replacer chacun de ses segments d'activité dans le nécessaire contexte d'un secteur industriel local, régional, national et international qui possède ses lois propres et sa "logique" propre.

Souvent, l'entreprise connaît fort bien dans quels secteurs ses produits et ses marchés se situent. Cependant, ce problème de segmentation, bien connu en analyse stratégique, est presque toujours difficile à résoudre et toute erreur risque de biaiser irrémédiablement le diagnostic stratégique. Ainsi, dans quel secteur industriel se situe une entreprise qui fabrique et vend des sacs tissés plastiques pour l'industrie des engrais ? Est-ce dans l'industrie des sacs tissés plastiques, dans l'industrie des sacs plastiques ou celle des sacs tissés, ou bien dans l'industrie de l'emballage, ou dans l'industrie du plastique ou bien encore dans l'industrie des engrais ? Situer l'activité de l'entreprise dans le secteur des engrais et non dans celui de l'emballage influencera nécessairement la conduite de l'analyse stratégique ultérieure. On peut choisir le secteur industriel dans lequel l'entreprise se situe en tant que producteur (emballages plastiques) ou bien le secteur industriel dans lequel se situent ses clients actuels et potentiels (les engrais).

L'identification des secteurs industriels dans lesquels les produits de l'entreprise se situent est en fait inséparable de la stratégie de croissance de l'entreprise. Ainsi, selon que cette stratégie est orientée d'une façon délibérée vers l'industrie des engrais ou vers l'emballage industriel en général, le secteur industriel à étudier sera celui des engrais ou de l'emballage.

Cependant, en règle générale, le mode de segmentation de l'activité de l'entreprise en "secteurs industriels" est fondé sur les utilisateurs finaux des produits vendus. Dans notre exemple précédent, selon cette logique, l'auditeur devrait étudier en priorité le secteur des engrais beaucoup plus spécifique que le secteur trop hétérogène des emballages en général.

La conduite de l'enquête

Lorsque cette enquête est conduite dans le cadre d'un diagnostic complet, elle doit être rapide et ne durer que 1 à 2 semaines. Il ne s'agit en effet pour l'auditeur que d'avoir une vue d'ensemble sur les secteurs industriels dans lesquels se situe l'activité de l'entreprise.

Il est, en général, possible de la réaliser sans l'aide de l'entreprise, qui, la plupart du temps, ne possède aucune donnée précise sur son environnement économique général.

L'auditeur peut chercher ses informations soit auprès de certains "sages" à l'intérieur de l'entreprise, soit auprès d'experts des organismes de tutelle. Dans tous les cas, il doit faire preuve d'imagination dans ses recherches afin de trouver les sources les plus fécondes et les raccourcis les plus efficaces. Il y a en particulier nécessité d'être très sélectif dans les interviews à réaliser, un bon interview valant parfois de très longs rapports. Dans nombre de cas, des interviews téléphoniques suffisent. Le consultant "senior" doit utiliser des assistants "juniors" pour cette tâche.

Section 1

Connaissance concrète des produits et des technologies

Connaissance concrète des produits

Le consultant doit d'abord se familiariser avec tous les principaux types de produits fabriqués dans le secteur industriel, en évitant de se limiter à ceux de l'entreprise.

Il est indispensable d'être très concret pour bien comprendre ce qui se passe. Il est parfois utile d'aller dans la rue et d'avoir un contact direct, vivant, avec les objets étudiés.

Une liste des principales références disponibles sur le marché, avec une brève description technique, doit être établie. Les différences essentielles entre les produits existants doivent être explicitées et une présentation de ces produits sur la base de leurs caractéristiques doit être proposée.

Une courte analyse historique montrant l'évolution des produits peut être utile.

Connaissance concrète des technologies

Souvent, plusieurs processus de fabrication co-existent dans l'industrie. Il est alors utile de les schématiser dans des diagrammes montrant leurs différences essentielles, leurs avantages et inconvénients respectifs. Il faut aller au fond des technologies. Les principaux équipements lourds utilisés doivent être décrits avec leur provenance.

La terminologie propre à l'industrie doit être explicitée, au besoin au moyen d'un glossaire.

Un point important est de savoir comment l'expertise technique peut être acquise dans ce secteur : achats de brevets, formation technique de haut niveau, transferts de technologie, laboratoires de recherche, contrats d'échange avec des universités, etc.

L'étude est complétée par un court historique de l'évolution des technologies dans le secteur.

Les sources d'information sont nombreuses :

- . visite chez des concurrents
- . les organismes de recherche
- . les journaux techniques
- . les encyclopédies et ouvrages spécialisés
- . les expositions professionnelles et congrès spécialisés
- . des interviews très étroitement ciblées, avec des experts du secteur.

Section 2

Analyse du développement historique du secteur

La connaissance de l'histoire est fondamentale pour comprendre la nature d'une industrie et des entreprises qui la composent. C'est à travers ses crises et ses changements structurels progressifs qu'une industrie s'est formée peu à peu et a acquis sa dynamique actuelle. Le poids de l'histoire peut faire comprendre certaines évolutions d'ensemble parfois étonnantes et incompréhensibles, comme les échecs répétés de toutes les entreprises d'un même pays d'entrer ou de se maintenir d'une façon significative dans un secteur industriel donné, comme en France celui de la motocyclette ou de la machine-outil.

Le consultant devra surtout s'attacher à étudier les changements structurels et les dynamiques de crise qui peuvent expliquer les principales anomalies dans les domaines des approvisionnements, de la technologie, de la recherche, de la production, du commercial, en liaison avec l'évolution plus globale de l'environnement économique, social, politique et juridique du pays.

Comme sources d'informations, l'interview des "anciens" doit être privilégiée car c'est elle la plus rapide et en général la plus efficace.

Le rapport d'étude historique : un exemple

Le rapport du consultant doit être bref et insister sur les leçons pratiques, concrètes qu'il faut tirer de l'histoire. A titre d'illustration, on donne en Annexe ci-après un exemple de rapport d'étude sur

l'industrie de la machine-outil en France. Cette étude révèle les pesanteurs dramatiques que cette industrie subit. Elle illustre bien la nécessité pour tous les consultants chargés du diagnostic stratégique d'une entreprise d'avoir en permanence à l'esprit les leçons de l'histoire.

ANNEXE

Un exemple de rapport historique :

L'HISTOIRE DE L'INDUSTRIE DE LA MACHINE-OUTIL EN FRANCE (1)

Les premières machines-outils furent fabriquées en Europe au milieu du 18^e siècle. La France commence en 1751.

1751 - une machine à raboter est fabriquée par FOCQ
 1760 - La première fraiseuse est conçue par VAUCAISON
 1795 - SENOT construit le premier tour.

L'industrie commence à décoller réellement au 19^e siècle en raison :

- . du développement des machines à vapeur
- . de l'élaboration de nouveaux alliages
- . du développement de l'industrialisation.

Les premières machines furent construites par les utilisateurs finaux pour leurs propres besoins. Plus tard, les ingénieurs fondèrent leurs propres sociétés indépendantes.

Depuis le tout début, le lien entre l'industrie de la machine-outil et l'industrie mécanique a donc été très étroit.

1840 - La première organisation professionnelle, l'Union des Constructeurs", est fondée

1850 - 5.000 machines-outils mues à la vapeur fonctionnement en France. Ce chiffre a été atteint en 1810 pour la Grande-Bretagne)

1860 - En raison de la politique de libre échange de Napoléon III, la France commence à souffrir des importations de machines-outils en provenance en particulier de Grande-Bretagne

1914 - En raison du manque de développement de l'industrie française en général et du dynamisme de ses voisins, la France se place au 7^e rang dans le monde pour les machines-outils. Cette époque d'avant guerre a été dramatique pour l'industrie française, les français préférant investir dans les terrains en Russie ou les chemins de fer paraguayens plutôt qu'en France

1914-1918 - La France est obligée d'importer 80.000 machines-outils des USA en 3 ans, valant 1 milliard de francs-or. Les USA sont alors les premiers producteurs mondiaux.

1919 - Le traité de Versailles obligeant l'Allemagne à fournir à la France de l'équipement, celle-ci reçoit autant de machines-outils qu'elle en avait reçu précédemment des USA.

Au lieu de développer sa propre industrie, la France a donc sponsorisé le développement des industries allemandes et américaines.

1929 - La production française de machines-outils : 150 MF Les importations : 423 MF.

C'est donc devenu une chose commune pour la France d'acheter à l'étranger et en particulier à l'Allemagne.

(1) Source : G. Garcia, SIAR-PARIS, 1987.

1938 - La France possède 100 compagnies dans la machine-outil employant 8.500 personnes. L'Allemagne possède 600 compagnies employant 182.000 personnes, ce qui se passe de tout commentaire à la veille de la guerre.

1945 - La France poursuit obstinément la même politique. Dans le plan de reconstruction, il est clairement indiqué que le pays importera les machines-outils sophistiquées et produira les conventionnelles. Les fonds du plan Marshall sont de nouveau utilisés pour acheter aux USA, GB et l'Allemagne. Les utilisateurs finaux sont satisfaits de retrouver leurs fournisseurs traditionnels.

1957 - Le 3e plan stipule qu'en raison de la fragmentation des utilisateurs finaux, il n'est point besoin de restructurer l'industrie.

1976 - Un plan machine-outils est lancé pour faire face aux mauvaises performances des entreprises du secteur et pour supprimer les subventions publiques qu'elles reçoivent. L'objectif du plan est de fabriquer environ 140.000 tonnes de machines en restructurant l'industrie autour de quelques fabricants leaders. Rien de vraiment concret s'en est suivi. En 1979, la production atteint seulement 74.000 tonnes.

1980 - La production a diminué de 42 % depuis 1973. Les importations représentent 56 % du marché. Entre 1979 et 1980 le Japon a augmenté ses ventes de machines-outils en France de plus de 283 %. Pratiquement toutes les entreprises françaises du secteur perdent de l'argent.

1981 - Avec le nouveau gouvernement, un plan est attendu mais l'investissement diminue en France.

Section 3

Etude des acteurs clés du secteur

Ce sont toutes les personnes, entreprises, organismes qui jouent un rôle clé dans l'industrie au niveau international, national, régional ou local selon l'ampleur de l'étude. Leur identification précise est là aussi affaire de méthode.

Un exemple : l'étude des concurrents clés d'un secteur industriel.

Un cas particulièrement important étant constitué par l'étude des concurrents clés du secteur, celle-ci va nous servir d'exemple pour illustrer l'approche à adopter.

1. Une liste des entreprises concurrentes du secteur.

La 1ère étape est de lister toutes les entreprises du secteur considéré en commençant par les plus grosses et les plus influentes. Cette liste donne une première idée du volume de l'"offre" : par exemple, il existe en Chine 200 entreprises de montage de radios, 100 entreprises de montage d'équipements électriques lourds, 3.000 à 4.000 entreprises de bois.

2. La fiche d'identité des principales entreprises.

On fait un tableau comparatif :

- . Nom.
- . Adresse et localisation des usines et autres établissements.
- . Propriétaire du capital.
- . Chiffre d'affaires et part de marché approximative.
- . Production en unités physiques.
- . Nombre d'employés.
- . Profit.
- . Catégories des produits fabriqués.

3. Classification des entreprises en un petit nombre de catégories

Il faut regrouper les entreprises existantes en un petit nombre de catégories significatives. Le critère de classement ne doit pas en général pas être la taille, que ce soit en chiffre d'affaires ou en nombre d'employés. Un grand nombre d'autres critères peuvent et doivent être utilisés : les parts de marchés, la nature des produits, la nature de la technologie utilisée, les résultats obtenus, l'ampleur de son marché (International ou local), etc. Il faut souvent faire une synthèse de plusieurs de ces paramètres.

Par exemple, sur les 200 entreprises de montage de radios en Chine, 70 entreprises (les plus grandes) font partie de l'association professionnelle des fabricants de radios et 130 entreprises (les plus petites) n'en font pas partie.

Parmi les 70 entreprises de l'association, 12 sont de "grandes" entreprises. Cependant la taille n'étant pas ici un critère économique très satisfaisant, il convient de classer ces 70 entreprises par exemple selon :

- . la nature du produit (bas, milieu ou haut de gamme).
 - . les grandes villes et les autres villes.
 - . Nord et Sud du pays.
 - . la vitesse de croissance.
 - . l'innovation technologique.
 - . le profit.
 - . spécialisée ou intégrée.
- etc...

4. Identification et stratégie des entreprises leader dans chaque groupe

Dans chacune des catégories précédentes, il est nécessaire d'identifier les quelques entreprises qui réussissent le mieux en termes de croissance et de profit et qui jouent un rôle clé dans leur secteur. Il existe en effet une assez bonne corrélation entre le niveau de profit réalisé et l'importance du rôle joué.

Pour toutes les entreprises leader, l'analyste doit définir avec plus de détails leur rôle et leurs stratégies. Les entreprises "gagnantes" sont nécessairement bien intégrées dans leur environnement selon une spécificité précise. Il peut arriver ainsi qu'une entreprise leader réussisse bien en croissance et en profit malgré des produits de qualité moyenne et des coûts élevés. Il faut alors identifier l'élément clé qui explique ce succès paradoxal. Ce sont ces éléments qui permettent d'identifier certains des facteurs clés de succès dans le secteur industriel étudié.

5. Visite d'une entreprise leader

Aucune expérience n'est plus riche d'enseignements que la visite d'une entreprise qui domine son marché et qui réussit.

Section 4

Les chiffres clés du secteur et leur interprétation

Le but est de rassembler en quelques pages les statistiques essentielles et les indicateurs clés de la performance du secteur.

1. Les chiffres clés de la consommation.

- . Consommation sur les marchés internationaux, nationaux, régionaux et locaux.
- . L'évolution de la consommation sur les 10 à 15 dernières années, afin d'identifier les mouvements cycliques de longue amplitude.
- . La courbe de vie du secteur industriel : est-il en phase de démarrage, développement ou au contraire en phase de déclin.

2. Les chiffres clés de la production

- . Production nationale, régionale et locale
- . Evolution du volume produit et des échanges entre régions
- . Evolution de la capacité de production

3. Les chiffres clés Import-Export

De plus en plus, il n'existe qu'un marché : le Monde. L'entreprise, fabriquant des équipements électro-mécaniques lourds, pouvait penser que le marché national était suffisamment vaste pour qu'elle n'ait pas à s'occuper du monde. Or, son principal concurrent vient de conclure avec une entreprise étrangère, leader sur son marché, un accord de "joint-venture" qui lui ouvre l'accès aux technologies nouvelles et à des marchés extérieurs inaccessibles.

Les échanges entre pays évoluent rapidement. Exemple de la construction navale qui a vu son activité se déplacer de l'Europe vers les pays du Moyen-Orient et de l'Asie.

Section 5

Structure et logique du secteur industriel

L'étude de la structure et de la "logique" de l'industrie est la partie la plus difficile de l'audit. Elle requiert des consultants une vaste expérience et des modèles d'analyses très performants.

Par "logique" de l'industrie, on entend l'ensemble des "règles du jeu" communes qui régissent l'activité de toutes les entreprises de l'industrie. Ce sont elles qui expliquent comment un secteur industriel fonctionne, comment on peut y survivre, croître et faire du profit. Elles définissent les conditions du succès.

Dans le cadre d'un diagnostic global, cette étude doit être rapide. Elle doit essentiellement se faire à partir d'un petit nombre d'interviews sélectionnés avec soin.

Des modèles d'analyse simples

En raison de la complexité de l'analyse, le consultant doit donc disposer de modèles d'analyse très performants.

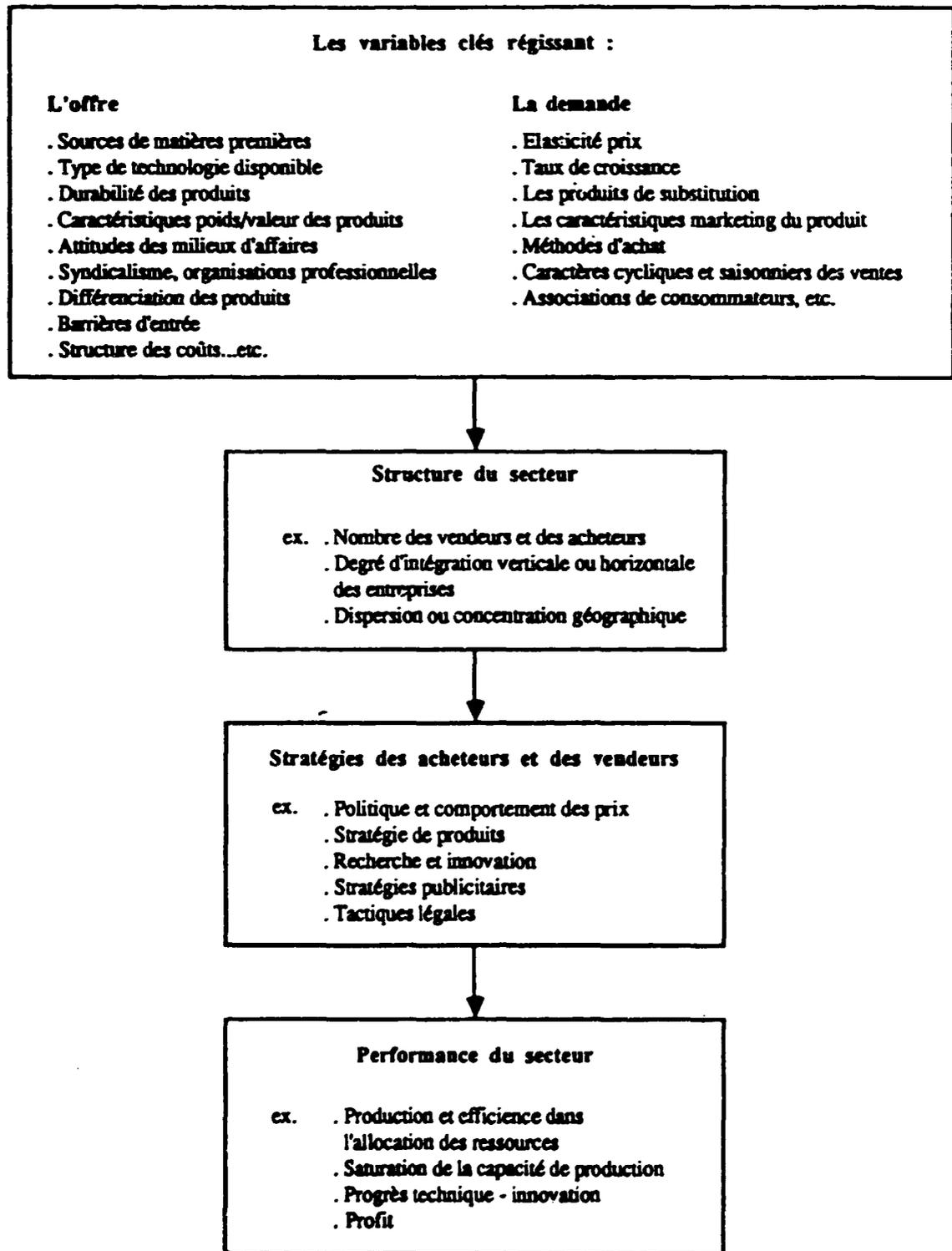
1. Un premier modèle est donné en Fig. 4.1. Ce modèle est complet et systématique. Il conduit l'analyste à :

Identifier les variables clés qui régissent l'OFFRE :

- . Les modes d'acquisition des facteurs de production : accès privilégié à certaines sources de matières premières, sources de main-d'oeuvre très qualifiée ou à très bon marché, comportement des syndicats, énergie abondante et bon marché, facilités d'importation, etc.
- . Les modes de transformation des matières en produits finis : types de technologie disponibles, transferts de technologie faciles ou barrières à l'entrée.
- . Les modes de livraison aux clients ou aux consommateurs : des réseaux de transport différenciés, des circuits de distribution bien organisés.

- . Les capacités de production installées, les capacités d'investissement et les modes de financement : attitudes des banques et des milieux d'affaires, monnaie stable.
- . La structure des coûts (variables et fixes) et l'existence de phénomènes d'expérience.
- . *Identifier les variables clés qui régissent la DEMANDE :*
 - . Les caractéristiques clés des produits : la diversité, le prix, la qualité, le service, la fiabilité, les délais.
 - . Les motivations d'achat.
 - . L'existence ou non de produits de substitution.
 - . L'incertitude ou non de la vente selon les saisons, les crises économiques, etc.
- . *Etudier la structure du secteur :*
 - . Les divers acteurs présents sur le marché. Qui sont les concurrents ? Qui sont les clients ou les consommateurs ? Quels sont les groupes de pression ?
 - . Leur mode d'organisation respectif.
 - . Leur pouvoir respectif.
 - . Les vulnérabilités et déséquilibres structurels.
 - . Les opportunités = la démographie, la richesse vive.
- . *Analyser globalement les stratégies des divers acteurs :*
 - Guerre des prix - Ententes - Stratégies marketing - Stratégies d'entrée et de sortie du marché
 - Stratégies de croissance, de rentabilité, de diversification horizontale ou verticale, etc.
- . *Analyser les performances du secteur :*
 - Taux de croissance, rentabilité, survie
 - Innovations et changements
 - Flexibilité, adaptabilité.

Fig. 4.1. - Un modèle d'analyse d'un secteur industriel adapté de F.M. Scherer (1)



(1) F.M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand Mc Nally Chicago, 1971, pp. 4-6.

2. Un deuxième modèle est donné en Fig. 4.2.

Il est spécialement adapté à l'étude des forces concurrentielles.

Dans ce modèle, les fournisseurs, les consommateurs, les concurrents potentiels, les produits de substitution sont tous des concurrents au sens large. L'activité de ces concurrents varie en intensité selon les secteurs étudiés.

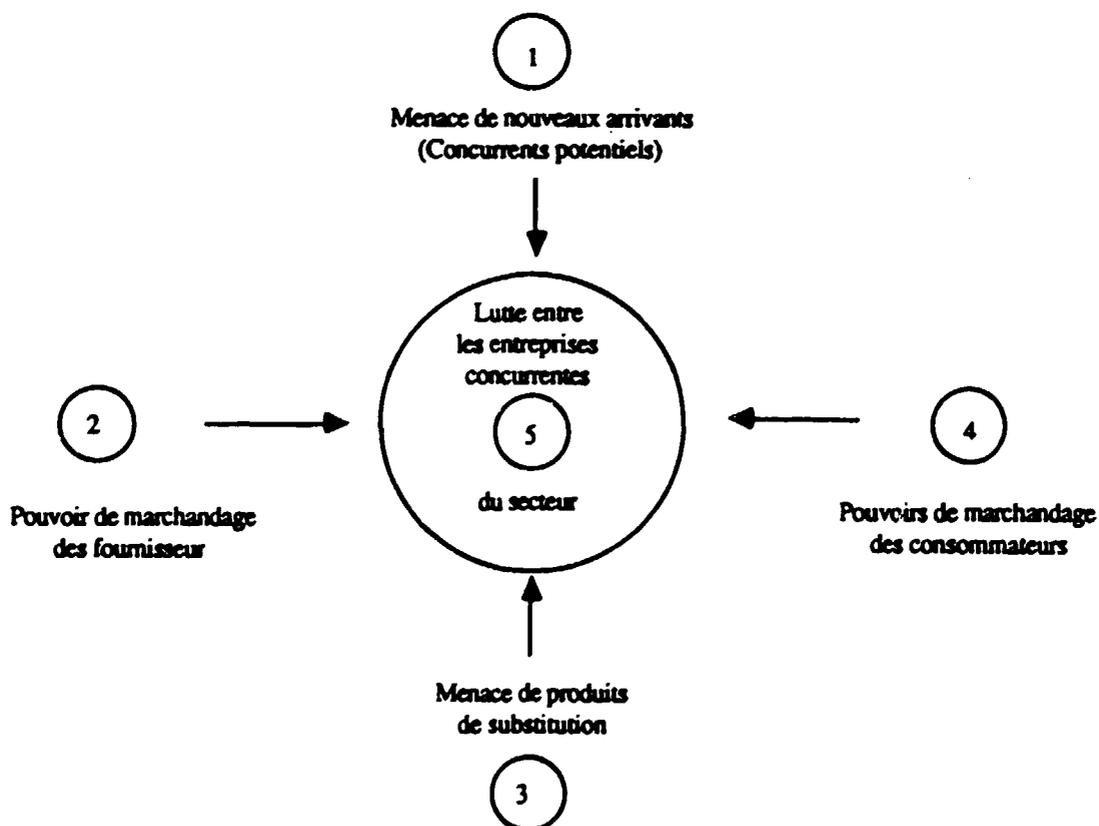
Parmi ces 5 forces, c'est celle qui se révélera la plus importante qui va déterminer le taux de profit du secteur. Il s'agit donc là d'un élément fondamental en matière de formulation de stratégies. Ainsi, dans la sidérurgie, les 2 forces clés sont la concurrence étrangère et les produits de substitution.

Chaque force est analysée ensuite dans le détail. Ainsi, par exemple, l'arrivée de nouveaux concurrents est une menace dont l'acuité va dépendre des barrières que les entreprises existantes peuvent élever à leur entrée et de leurs capacités de réaction à toute entrée effectuée.

Les 6 barrières à l'entrée les plus courantes sont :

- . Les économies d'échelle réalisées par les entreprises en place
- . L'image de marque des produits existants et la fidélité des acheteurs à leur égard, les sur-coûts subis par les clients pour passer d'un produit à un autre, d'un fournisseur à un autre
- . L'exigence d'investissements élevés
- . Les avantages de coûts des entreprises en place, en raison des phénomènes d'apprentissage, d'expérience, de l'existence de brevets, de sources exclusives d'approvisionnement, etc.
- . L'accès aux canaux de distribution
- . Les politiques gouvernementales.

Fig. 4.2. - Modèle de M.E. Porter (1)



(1) M.E. Porter, *Stratégie : analysez votre industrie*, Harvard l'Expansion, Été 1979.

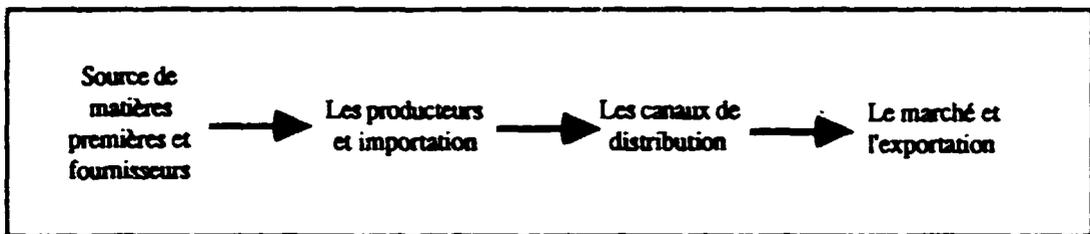
La capacité de réaction des entreprises existantes face à l'entrée d'un nouveau concurrent va elle-même dépendre :

- de leurs ressources financières
- de leur possibilité de casser les prix
- de leur capacité de production inutilisée.

3. Un troisième modèle est donné en Fig. 4.3.

Ce modèle est encore plus simple que le précédent. Il ne donne à l'analyste qu'une trame grossière mais qui, dans beaucoup de cas, suffit .

Fig. 4.3. - Plan d'analyse simplifié



L'analyste, en étudiant la chaîne des flux de biens des fournisseurs aux consommateurs finaux, cherche les facteurs clés qui peuvent expliquer le succès dans cette industrie.

Répartition de la valeur ajoutée et des marges dans ce secteur

Dans la chaîne allant des fournisseurs aux consommateurs finaux, chaque intermédiaire, par le jeu des coûts et des prix de vente, se voit attribuer une part de la valeur ajoutée et du bénéfice global du secteur. Ainsi, dans une industrie donnée, l'essentiel du bénéfice peut être "confisqué" par le fournisseur de matières, dans une autre par le producteur, dans une troisième par les canaux de distribution. L'étude de la répartition de la valeur ajoutée et des marges entre tous les acteurs est donc importante à connaître pour savoir comment on gagne de l'argent dans ce secteur industriel.

Section 6

Les facteurs clés du succès dans le secteur

Les facteurs clés du succès

La connaissance approfondie des caractéristiques des diverses industries dans lesquelles se situe l'entreprise ne se justifie que si le consultant est capable ensuite d'en déduire les facteurs stratégiques clés qui, dans chaque secteur industriel, commandent de fait la croissance, la survie et les profits de toutes les entreprises. Chaque secteur industriel a, à cet égard, une logique propre. Les opportunités, les contraintes et les menaces ne sont pas les mêmes partout. Dans ce domaine, il est particulièrement difficile de faire taire ses idées préconçues et ses a priori.

Ainsi dans certains pays, les prix, étant en partie fixés par l'Etat, ne constituent pas une variable clé dans le jeu concurrentiel. Par contre, l'image du produit et les canaux de distribution sont des variables souvent importantes.

Prospective

Quels vont être les changements structurels dans le secteur ? Les règles du jeu de l'offre et de la demande vont-elles évoluer, créant ainsi des opportunités et des menaces nouvelles ? Les acteurs clés vont-ils changer de stratégies ? Finalement, les perspectives du secteur en termes de survie, de croissance et de profit vont-elles se modifier d'une façon significative ?

Prééminence des lois propres au secteur industriel dans le succès des entreprises

Le succès d'une entreprise dépend d'abord et avant tout de son aptitude à s'adapter aux lois du marché et de l'efficacité de son management interne dans ce domaine. (Fig. 4.4. et 4.5.). Les entrepreneurs "providentiels" occultent souvent les raisons économiques de leurs succès et accordent parfois trop d'importance aux phénomènes subjectifs : chance, rigueur, dynamisme, souplesse. L'intensité de la concurrence dans une industrie n'est le résultat ni d'une coïncidence ni de la mauvaise chance. Elle est au contraire fortement ancrée dans la structure du secteur et largement indépendante du comportement des concurrents. Les mêmes forces concurrentielles affectent habituellement toutes les firmes. La clé du succès doit être recherchée dans la capacité de chaque firme à profiter mieux que ses concurrents de ces forces.

En conclusion, comme le dit Peter Drucker

"En stratégie, il vaut mieux faire les bonnes choses que bien faire les choses".

Fig. 4.4. (1)

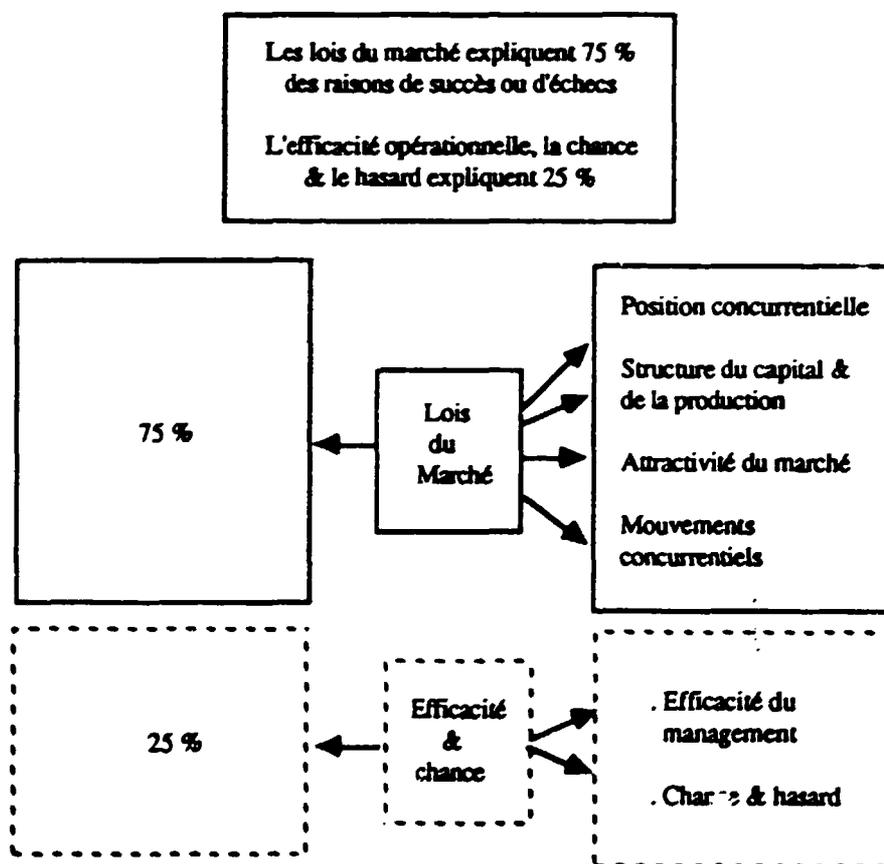
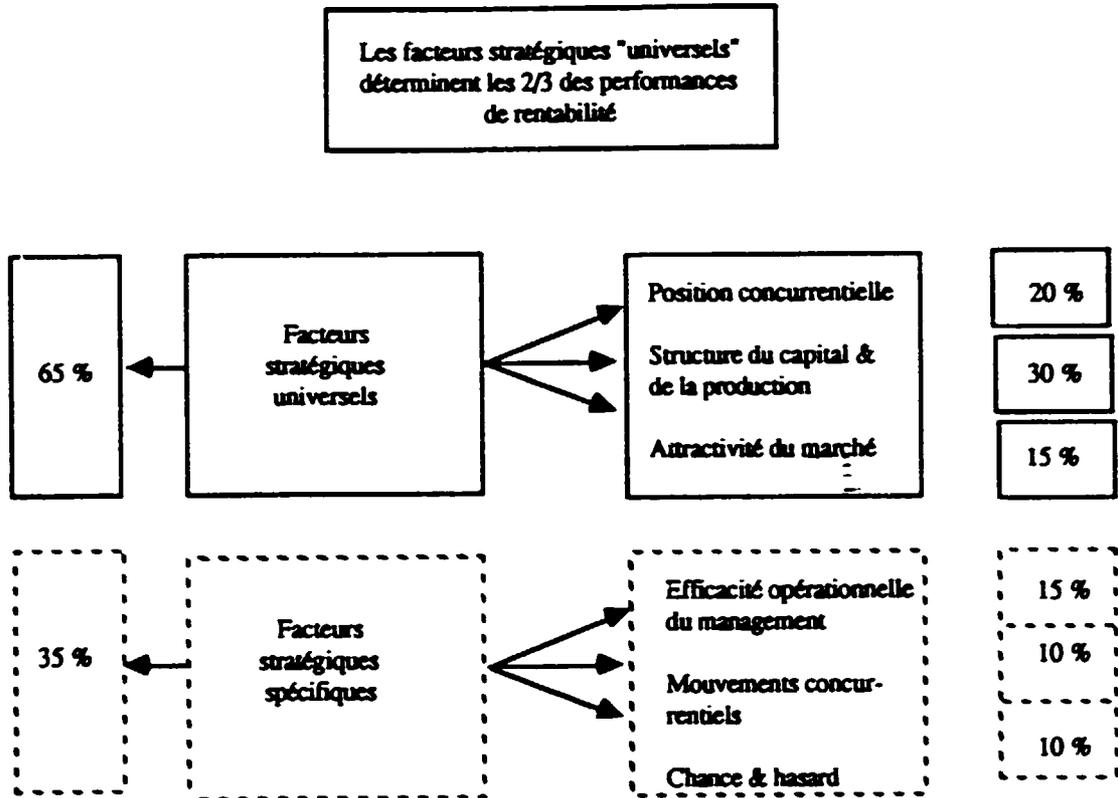


Fig. 4.5. (1)



CHAPITRE 5

L'AUDIT STRATEGIQUE DES PRODUITS - MARCHES DE L'ENTREPRISE

Sommaire

- Section 1** - Segmentation de l'activité de l'entreprise en "DAS"
(Domaines d'Activité Stratégique)
- Section 2** - Audit de chaque DAS :
1. La matrice des Produits-Marchés
 2. L'Analyse de la Demande : Evaluation de l'"Attractivité du marché"
 3. L'Analyse de l'Offre : Evaluation de la "Position compétitive"
 4. L'analyse du phénomène d'expérience
 5. La matrice "Offre-Demande"
- Section 3** - Analyse du "Portefeuille d'activités" de l'entreprise
- Section 4** - Analyse des stratégies produits-marchés de l'entreprise
- Section 5** - Structure organisationnelle en CAS
(Centres d'Activité Stratégique)

L'AUDIT STRATEGIQUE DES PRODUITS-MARCHES DE L'ENTREPRISE (1)

L'analyse d'une "Industrie", ou d'un "Secteur Industriel", abordée dans le chapitre précédent se situait au niveau d'un marché national, international ou mondial sans référence directe à une entreprise particulière. L'objet de ce chapitre, au contraire, est d'étudier d'une façon plus précise, le champ de la demande et de l'offre dans lequel l'entreprise étudiée exerce son activité et met en oeuvre ses stratégies.

L'audit stratégique des produits et marchés d'une entreprise comporte 5 étapes successives:

1 - La segmentation de l'ensemble des activités de l'entreprise en "DAS" (Domaines d'Activité Stratégique.)

Chaque DAS est défini comme une famille homogène de produits-marchés présentant entre eux des similitudes quant à la technologie mise en oeuvre et aux lois de l'offre et de la demande qui s'y appliquent.

2 - L'analyse détaillée de chaque DAS

Son objet est d'identifier les facteurs clés de la demande et de l'offre qui conditionnent le succès dans chaque DAS et, à partir de cette "logique du succès", d'en déduire les "opportunités" et les "menaces" majeures qui en résultent pour l'entreprise étudiée. A partir de ces opportunités et menaces, on évalue alors le "degré d'attractivité" du marché pour l'entreprise et la "position compétitive" de celle-ci vis à vis de ses concurrents.

3 - L'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise

Tous les DAS d'une entreprise sont alors positionnés dans une "matrice de performance" permettant d'évaluer les complémentarités et synergies des activités les unes par rapport aux autres et de détecter éventuellement les déséquilibres structurels du portefeuille d'activités pouvant éventuellement mettre en péril, à terme, la survie, la croissance ou le profit de l'entreprise.

4 - L'analyse des stratégies "Produits-Marchés" de l'entreprise

La structure, équilibrée ou déséquilibrée, du portefeuille d'activités de l'entreprise n'est évidemment pas le fait du hasard; elle n'est que la résultante, dans le temps, de la mise en oeuvre, par l'entreprise, d'un certain type de stratégies "Produits-marchés". Ce sont ces stratégies qui déterminent les Domaines d'Activité et les "Territoires" Produits-marchés occupés de fait par l'entreprise.

5 - La structure organisationnelle en "Centres d'Activité Stratégiques" (CAS)

La conception et la mise en oeuvre de stratégies spécifiques à un DAS requièrent des managers de l'entreprise des compétences tout à fait spécifiques à ce domaine. Structurer l'entreprise en CAS sur la base des DAS, c'est finalement rendre l'organisation interne de l'entreprise cohérente avec sa stratégie. Le concept de CAS constitue le lien nécessaire entre l'Audit stratégique étudié dans ce chapitre et l'audit du potentiel stratégique interne de l'entreprise étudié dans les chapitres suivants.

Section 1
Segmentation de l'activité
en
"Domaines d'Activités Stratégiques"

Au concept micro-économique d'"INDUSTRIE" et de "SECTEUR INDUSTRIEL", étudié au chapitre précédent, correspond, au niveau d'une entreprise individuelle, le concept plus opérationnel et plus limité de "Domaine d'Activité Stratégique" ou DAS.

La segmentation en DAS est à la base de l'analyse stratégique. C'est une des étapes les plus difficiles qu'a à franchir le consultant au cours de son diagnostic. La crédibilité de son analyse d'ensemble dépendra en grande partie de la qualité de sa segmentation.

Rarement une entreprise ne fabrique et ne vend qu'un seul produit sur un seul marché. Lorsque l'activité est complexe, "segmenter" c'est reconnaître les différences essentielles qui existent entre les produits et les marchés ; c'est reconnaître que, dans les différents segments, l'offre et la demande obéissent à des lois différentes, que les facteurs clés du succès et que les stratégies pour survivre, pour croître et pour faire du profit, sont différentes. Le segment est donc à la base du diagnostic et de la réflexion stratégique. Segmenter l'activité en DAS, c'est finalement reconnaître que les stratégies de l'entreprise ne peuvent pas être globales et indifférenciées.

Les critères de segmentation de l'activité en DAS

Un DAS correspond donc à une famille "homogène" de produits-marchés présentant entre eux des similitudes quant à la technologie mise en oeuvre et aux lois de l'offre et de la demande qui régissent l'activité.

Fig 5.1. - Définition d'un DAS

- 1 - Une Technologie homogène
- 2 - Une Demande homogène
- 3 - Une Offre homogène

1 - Un DAS = une technologie homogène

Un DAS est d'abord une famille homogène de produits nécessitant la mise en oeuvre de technologies d'approvisionnement, de production, d'ingénierie, de R et D ou de distribution fondamentalement différentes de celles utilisées dans d'autres DAS. Un DAS correspond donc à un SAVOIR et à un SAVOIR FAIRE, à une COMPETENCE et à une BASE D'EXPERIENCE distinctive. De la nature des technologies fondamentales mises en jeu, simples ou complexes, facilement ou difficilement transmissibles, découlent des barrières fortes ou faibles à l'entrée de nouveaux concurrents, ainsi que des structures et des évolutions de coûts sensibles ou non aux phénomènes d'économies d'échelle, d'apprentissage et d'innovations liées à l'expérience accumulée. Un DAS définit donc un "champ technologique" soumis à des lois spécifiques de succès et susceptible d'une stratégie unique.

2 - Un DAS = une demande homogène

Un DAS est également un ensemble de lignes de produits qui répondent à des BESOINS similaires et qui donc s'adressent à une même catégorie de clientèle ou de consommateurs. Un DAS, en terme de demande, se caractérise donc par une similarité des besoins à satisfaire, des comportements d'achat et des caractéristiques géographiques, socio-économiques des clients ou des consommateurs. Un DAS définit donc un "champ de la demande" soumis à des lois spécifiques de succès et susceptible d'une stratégie unique.

3 - Un DAS = une offre homogène

Un DAS est enfin un ensemble de lignes de produits qui partagent les mêmes ressources et qui affrontent donc les mêmes concurrents. Un DAS, en terme d'offre, se caractérise par une similarité des règles et des comportements de la concurrence. Un DAS définit donc un "champ de la concurrence" soumis à des lois spécifiques de succès et susceptible d'une stratégie unique.

Les difficultés de la segmentation

La segmentation de l'activité de l'entreprise en DAS est difficile. Elle requiert du consultant une très bonne connaissance de tous les éléments qui différencient fondamentalement les activités de l'entreprise entre elles. Si les DAS sont mal définis, les stratégies qui leur seront appliquées risquent d'être inadaptées.

Il y a des inconvénients à effectuer une segmentation trop large. Ainsi l'activité matériel électrique n'est pas une activité homogène. Petits matériels électriques, turbines de centrales, T.V., représentent des métiers différents. L'activité ordinateur n'est pas homogène.

De même, il y a des inconvénients à effectuer une segmentation trop fine. Définir son métier de constructeur de camions en restreignant sa compétence à un pays unique peut être une erreur fatale.

Section 2

Audit d'un domaine d'activité stratégique

Chaque domaine d'activité stratégique, ou DAS, par la spécificité des technologies mises en oeuvre et des lois qui y régissent l'offre et la demande, constitue donc un champ d'analyse relativement homogène.

Cependant, un DAS peut représenter encore un ensemble très complexe de produits-marchés dont l'analyse demande de la part du consultant une très grande expertise et une grande rigueur.

Fig 5.2. - Les 5 phases de l'analyse d'un DAS

- 1 - Une phase préalable : la "matrice produits-marchés" du Domaine d'Activité Stratégique
- 2 - Analyse de la DEMANDE = Evaluation du "degré d'attractivité" du marché
- 3 - Analyse de l'OFFRE : Evaluation de la "position compétitive" de l'entreprise
- 4 - Analyse du phénomène d'expérience
- 5 - Positionnement de l'activité sur une "matrice OFFRE-DEMANDE"

Objectifs et outils du consultant

Pour chacune de ces 5 phases de l'audit d'un DAS, l'objectif du consultant n'est pas de faire une étude marketing minutieuse et précise mais d'essayer d'identifier la "nature" des facteurs clés qui conditionnent le succès, c'est-à-dire, la survie, la croissance et le profit de l'entreprise au niveau de cette activité. Il s'agit ici de comprendre quelles sont les grandes clés de la réussite et non de préparer directement l'action. Il s'agit de positionner l'entreprise face à cette logique du succès et d'en déduire les opportunités et les menaces les plus graves auxquelles l'entreprise a et aura à faire face.

Comme il s'agit ici de mener une réflexion stratégique sur la "nature" des forces en présence et non de réaliser des études techniques chiffrées, l'outil essentiel du consultant n'est pas, et ne peut pas être constitué, par un ensemble de données statistiques aussi sophistiqué soit-il. La plupart du temps d'ailleurs, l'entreprise étudiée ne possède pas cet ensemble complet d'informations sur son environnement concurrentiel et ce serait un leurre et une erreur de conditionner l'audit stratégique au recueil préalable long et coûteux d'informations externes. L'outil essentiel du consultant est constitué, ici comme tout au long de son diagnostic, par l'interview des personnes estimées les plus compétentes, internes et externes à l'entreprise. Cette réflexion stratégique est nécessairement une tâche collective, chaque personne interviewée possédant une part de connaissance qu'il s'agit de confronter et d'ajouter à celles des autres personnes.

UNE PHASE PREALABLE : LA MATRICE PRODUITS-MARCHES DU DOMAINE D'ACTIVITE STRATEGIQUE

Un DAS correspond à un champ d'activité spécialisé pouvant comporter un grand nombre de couples produits-marchés. L'entreprise n'occupe en général pas la totalité du champ possible. Le "territoire" couvert par l'entreprise peut être alors schématisé dans une matrice produits-marchés du type de celle de la Fig. 5.3.

Fig 5.3. - Le Territoire occupé par l'entreprise dans un DAS

Les marchés Les produits	M _A	M _B	M _C	M _D	M _E	M _F	M _G
P1							
P2			x	x			
P3				x	x		
P4				x	x		
P5				x			

Le TERRITOIRE de l'ENTREPRISE

- . En lignes, on note tous les produits possibles ou familles de produits : P1, P2, etc..
- . En colonnes, on note tous les marchés possibles : M1, M2, etc...
- . On note d'une croix toutes les cellules produits-marchés dans lesquelles l'entreprise est présente. L'ensemble de ces cellules constitue le "territoire" de l'entreprise au sein d'un DAS donné. Une telle matrice illustre d'une façon commode là où l'entreprise n'est pas présente, alors qu'il peut y exister des opportunités d'expansion. A l'inverse, elle peut révéler une dispersion exagérée peu favorable à une stratégie de domination.

Dans chaque cellule occupée par l'entreprise on indique :

- . les ventes
- . la part de marché
- . la contribution ou le profit.

Dans chaque cellule non occupée par l'entreprise on cherche à évaluer le montant total des ventes et la profitabilité.

DEUXIEME PHASE : ANALYSE DE LA DEMANDE

Elle peut se réaliser en 4 étapes successives.

Fig 5.4. - Analyse de la Demande

- 1 - Identification des principaux clients et consommateurs
- 2 - Identification des facteurs clés qui conditionnent le succès sur ce marché de la demande
- 3 - Identification des opportunités et menaces majeures qui en résultent pour l'entreprise
- 4 - En synthèse : Evaluation du degré "d'attractivité du marché" pour l'entreprise

1 - Identification des principaux clients et des catégories de consommateurs

Une enquête rapide sur :

- Leur nature socio-économique, localisation, concentration,
- Les entrées éventuelles de nouveaux clients sur le marché et les menaces de sorties dues aux produits de substitution
- le pouvoir de certains groupes de pression politiques, économiques et sociaux.

2 - Identification des facteurs clés qui conditionnent le succès dans un segment de marché

Un grand nombre de facteurs peuvent jouer pour rendre un segment de marché attractif ou non. Dans la pratique du diagnostic, on utilise surtout les 4 critères les plus usuels suivants.

Fig 5.5. - Les critères les plus usuels pour évaluer le degré d'attractivité d'un segment de marché

- La taille du segment de marché
- Le taux de croissance annuel moyen du segment de marché sur les 5 dernières années et pour les 5 prochaines années. Sa position dans son cycle de vie
- Le degré de stabilité du segment de marché
- Le différentiel entre les caractéristiques des produits offerts par l'entreprise et ceux demandés par les clients

Un grand nombre d'autres facteurs peuvent conditionner, pour une entreprise, le degré d'attractivité d'un segment de marché ; d'où nécessité, dans un diagnostic plus approfondi, de posséder un modèle d'analyse plus complet.

Les caractéristiques des produits qui conditionnent le plus l'acte d'achat des clients et des consommateurs :

- . Diversification et étendue de la gamme
- . Adaptation flexible aux besoins uniques ou multiples
- . Services rendus
- . Qualité
- . Délais
- . Prix

Il s'agit ici de comprendre les mécanismes essentiels de l'acte d'achat. Dans de nombreux segments de marché, le prix n'est pas l'élément déterminant. L'adaptation aux besoins, le service et la qualité sont souvent des facteurs plus importants.

Les facteurs structurels clés de la Demande globale :

- . La nature des clients ou consommateurs principaux
- . Leur nombre, leur degré de concentration, leur dispersion géographique
- . L'influence de la démographie, styles de vie
- . Les ressources financières des clients et leur solvabilité
- . Les pressions exercées par des acteurs politiques, économiques et sociaux
- . Les entrées de nouveaux clients dans le segment de marché ou les sorties dues à des produits de substitution.

Les stratégies clés des clients :

- . Régularité de l'acte d'achat ou sensibilité aux crises
- . Fidélité ou au contraire volatilité
- . Possibilité ou non d'ententes entre clients ou entre consommateurs

Les performances du segment de marché qui conditionnent le plus le degré d'attractivité de ce marché pour l'entreprise.

La taille du segment de marché

Certaines grosses entreprises ne seront intéressées que par les segments de marché de grande taille, au contraire des petites entreprises qui trouveront dans les marchés de petite taille une opportunité de croissance sans menace pour les entreprises dominantes.

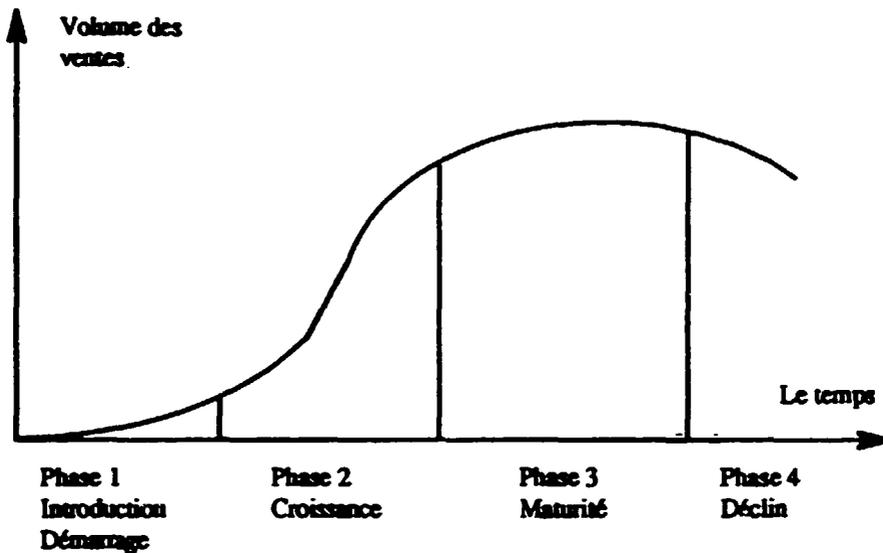
Le taux de croissance du marché

Le modèle de base conçu par le BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) considère le taux de croissance du marché comme le véritable indicateur de l'attractivité du marché. On utilise habituellement le taux de croissance annuelle de la valeur des ventes. Un marché est considéré en forte croissance et donc attractif lorsque ce taux $> 10\%$. Il est en faible croissance et donc peu attractif lorsque ce taux $< 10\%$.

La position du segment de marché dans son cycle de vie

Tout produit ou toute activité a un "profil de vie" spécifique constitué par la succession d'un certain nombre de phases depuis la naissance, le développement, la maturité, jusqu'au déclin et à la mort (Fig. 5.6).

Fig 5.6. - Le cycle de vie d'un produit ou d'une activité



Un produit ou une activité peut avoir une durée de vie totale très courte (domaines à technologie de pointe) ou au contraire très longue (domaines à technologie stable dans lesquels l'obsolescence des produits peut être extrêmement lente).

Pour une durée de vie donnée, le produit ou l'activité peut se situer dans une des 4 phases de son cycle de vie. Une activité en phase de déclin est bien entendu peu attractive.

Positionner une activité dans son cycle de vie peut être difficile. Le taux de croissance des ventes peut être un critère et ce modèle rejoint alors le modèle BCG cité plus haut. Lorsque ce taux est $> 10\%$, l'activité est considérée en phase de croissance. Lorsque ce taux est compris en 0 et 10 %, l'activité est considérée en phase de maturité. Lorsque ce taux est négatif, l'activité est en phase de déclin.

Cependant, le modèle a ses limites. Certaines activités ont une croissance irrégulière due à des phénomènes sporadiques de saturation. D'autre part, les entreprises peuvent agir sur l'allure de la courbe en particulier grâce à l'innovation.

3 - Identification des opportunités et menaces majeures pour l'entreprise

L'analyse précédente a permis d'identifier un petit nombre de facteurs clés qui conditionnent le succès dans le segment de marché correspondant au DAS étudié. Le consultant, par interview, doit en déduire les opportunités et les menaces majeures qui en résultent pour l'entreprise.

Fig 5.7. - Tableau des relations entre Facteurs clés de succès et Opportunités/Menaces pour l'entreprise

Segment marché n° X Analyse de la demande	Liste des facteurs clés qui conditionnent le succès dans ce segment	Les opportunités majeures pour l'entreprise	Les menaces majeures pour l'entreprise

4 - Synthèse : évaluation du "Degré d'attractivité" du segment de marché pour l'entreprise

Cette évaluation globale constitue une synthèse des analyses précédentes. Des opportunités et menaces majeures détectées, le consultant doit en déduire, d'une façon subjective et globale, le "degré d'attractivité" que représente le marché pour l'entreprise.

Une évaluation qualitative

La plupart du temps une évaluation simple de l'attractivité du marché sur une échelle qualitative "médiocre", "moyenne" ou "bonne", suffit.

Une évaluation quantitative

Parfois, il peut être souhaitable de "mesurer" l'attractivité du marché au moyen d'un indice composite. Dans cet indice, la pondération des diverses caractéristiques est subjective.

Fig 5.8. - Un exemple d'indicateur de l'"attractivité du marché" d'un produit X, selon C.W. Hofer et D. Schendel (1)

Caractéristiques clés du marché à prendre en compte	Pondération des caractéristiques dans l'indicateur	Degré d'attractivité (de 1 à 5) du marché correspondant au produit X	Score pondéré du produit X
Dimension	0,15	4	0,60
Croissance	0,12	3	0,36
Prix	0,05	3	0,15
Diversité	0,05	2	0,10
Structure de la concurrence	0,05	3	0,15
Profitabilité	0,20	3	0,60
Technicité	0,05	4	0,20
Vulnérabilité à l'inflation	0,05	2	0,10
Cyclicité	0,05	2	0,10
Solvabilité des clients	0,10	5	0,50
Besoins en énergie	0,08	4	0,32
Besoins humains	0,05	4	0,20
	1,00		3,38

TROISIEME PHASE : L'ANALYSE DE L'OFFRE

Elle peut se réaliser en 4 étapes, symétriques de celles de l'analyse de la Demande.

Fig 5.9. - Analyse de l'Offre

- 1 - Identification des principaux acteurs dans le jeu concurrentiel
- 2 - Identification des facteurs clés qui conditionnent le succès sur ce marché de l'offre
- 3 - Identification des opportunités et menaces majeures qui en résultent pour l'entreprise
- 4 - En synthèse : Evaluation de la "position compétitive" de l'entreprise vis à vis de ses principaux concurrents.

(1) C.W. Hofer et D. Schendel, *Strategy Formulation : Analytical Concepts* West Publishing Co., 1978, p. 73.

1 - Identification des principaux acteurs dans le jeu concurrentiel

Une enquête rapide doit permettre d'identifier les principaux concurrents directs et indirects.

- *Les principales entreprises directement concurrentes*

Nom - localisation - statut juridique - chiffres d'affaires, les produits, parts de marché, capacité de production - les effectifs.

- *Le leader ou le concurrent principal*

Analyse plus fine :

de ses produits - marchés
de ses stratégies commerciales
de ses stratégies de R et D

- *Les concurrents "étoiles" les plus dynamiques*

qui constitueront les menaces de demain ou qui peuvent servir de modèle de référence pour l'entreprise.

- *La menace de concurrents nouveaux*

- Identification des petites entreprises concurrentes qui montent
- L'évolution des importations
- Les barrières à l'entrée.

- *La menace de nouveaux produits de substitution donc de nouveaux concurrents indirects*

- *Le pouvoir des fournisseurs dans le jeu concurrentiel*

- *Le pouvoir des consommateurs dans le jeu concurrentiel*

- *Le pouvoir de certains autres groupes de pression de l'environnement politique, économique et social : ex. syndicats, collectivités locales, règlements administratifs.*

2 - Identification des facteurs clés qui conditionnent le succès dans le jeu concurrentiel

Un grand nombre de facteurs peuvent jouer pour rendre bonne ou mauvaise la "position compétitive" de l'entreprise vis à vis de ses concurrents. Dans la pratique du diagnostic, on utilise surtout 5 critères principaux.

Fig 5.10. - Les critères les plus usuels pour évaluer la position compétitive de l'entreprise

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - la part de marché absolue et relative de l'entreprise - la part de marché des 2 ou 3 plus gros concurrents (degré de concentration de la concurrence) - l'existence ou non d'effet d'expérience - le différentiel entre les caractéristiques des produits de l'entreprise et celles de ses concurrents - la menace de nouveaux concurrents |
|--|

Dans un diagnostic plus approfondi, il peut être souhaitable de posséder un modèle d'analyse plus complet.

Les caractéristiques des produits qui conditionnent le plus l'avantage concurrentiel

Les facteurs structurels clés de l'offre globale :

- . Nombre, localisation des concurrents
- . Degré de concentration de la concurrence
- . Degré d'intégration verticale ou horizontale des concurrents
- . La capacité d'investissement
- . La puissance financière et les modes de financement
- . Les barrières à l'entrée : hautes ou basses
- . Les barrières à la sortie : c'est-à-dire, le coût qu'aura à subir un concurrent pour sortir du marché
- . L'existence ou non du phénomène d'expérience.

Le fait d'avoir des coûts plus bas que ceux de ses concurrents est toujours un avantage important. Les principaux avantages de coût peuvent provenir :

- . de sources exclusives et bon marché de matières premières
- . d'une main-d'oeuvre bon marché
- . de l'existence d'économies d'échelles
- . de l'existence de "phénomènes d'expérience"

Il existe de nombreux secteurs d'activité où joue le phénomène d'expérience. Savoir en profiter peut constituer une opportunité majeure.

La stabilité de l'environnement socio-économique

Pour une entreprise dynamique et innovatrice, savoir s'adapter à l'instabilité de son environnement socio-économique peut être un atout majeur vis-à-vis de concurrents soumis à la même instabilité mais moins bien armés. A l'inverse, cette instabilité peut être un handicap majeur lorsque les concurrents n'y sont pas soumis.

Les stratégies clés des concurrents

Guerre des prix, ententes, stratégies marketing, sensibilité aux crises.

Les performances clés du marché de l'offre

Les performances respectives des firmes concurrentes conditionnent souvent leur position compétitive.

- *Les parts de marché respectives de l'entreprise et de ses plus gros concurrents.* Le modèle de base du BCG "mesure" la position compétitive d'une activité de l'entreprise par le rapport de la part de marché détenue par l'entreprise sur celle détenue par son plus gros concurrent. L'idée est que toute croissance de part de marché se traduit pour la firme qui en bénéficie par un avantage de coûts, en vertu des effets de la courbe d'expérience. Il s'établit alors un processus cumulatif d'économies d'échelles, de gains d'apprentissage et d'innovation.
- *La capacité totale de production et son degré d'adéquation avec la demande.* Existence ou non d'une surcapacité de production.
- *La répartition de la valeur ajoutée entre les différents stades de la chaîne :* producteurs de matières, transformation, grossistes, détaillants.
- *La structure des coûts des divers concurrents et en particulier le poids des coûts fixes.*
- *Les processus d'innovations technologiques.* Des innovations importantes créent des "discontinuités" dans les forces et les faiblesses des divers concurrents et dans les opportunités et menaces, dans chaque domaine. Il est également important de savoir comment s'acquiert l'expertise dans le secteur et quelles est la durée de vie moyenne d'une compétence et d'une expérience distinctive.

3 - Identification des opportunités et menaces majeures pour l'entreprise

Du petit nombre de facteurs clés qui conditionnent l'avantage compétitif dans ce secteur d'activité, le consultant doit en déduire les opportunités et les menaces majeures qui en résultent pour l'entreprise.

Fig 5.11. - Tableau des relations entre facteurs clés de succès et opportunités/menaces pour l'entreprise

Segment de marché n° X Analyse de l'offre	Liste des facteurs clés qui conditionnent le succès	Les opportunités majeures pour l'entreprise	Les menaces majeures pour l'entreprise

4 - Synthèse : évaluation de la position compétitive de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents

Une évaluation qualitative

La plupart du temps, une évaluation simple de la "position compétitive" de l'entreprise sur une échelle qualitative "médiocre", "moyenne" ou "bonne", suffit.

Une évaluation quantitative

Parfois, il peut être souhaitable de "mesurer" la position compétitive de l'entreprise au moyen d'un indice composite. Dans cet indice, la pondération des facteurs clés de succès est subjective.

Fig 5.12. - Un exemple d'indicateur de la "position concurrentielle" d'un produit X sur son marché, selon C.W. Hofer et D. Schendel (1)

Les facteurs clés de succès à prendre en compte	Pondération dans l'indicateur	Force de la position du produit X (de 1 à 5)	Score pondéré du produit X
Part de marché	0,10	5	0,50
La diversité de la ligne de produit	0,05	4	0,20
Efficience de la distribution	0,20	4	0,80
Efficience de la publicité et de la promotion	0,05	4	0,20
Lieu d'implantation des installations et leur état de fonctionnement	0,05	5	0,25
Effets de la courbe d'expérience	0,15	4	0,60
Coûts des matières brutes	0,05	4	0,20
Qualité relative du produit	0,15	4	0,60
Atouts dus à la R et D	0,05	4	0,20
Liquidités disponibles	0,10	5	0,50
Image générale	0,05	5	0,25
	1,00		4,30

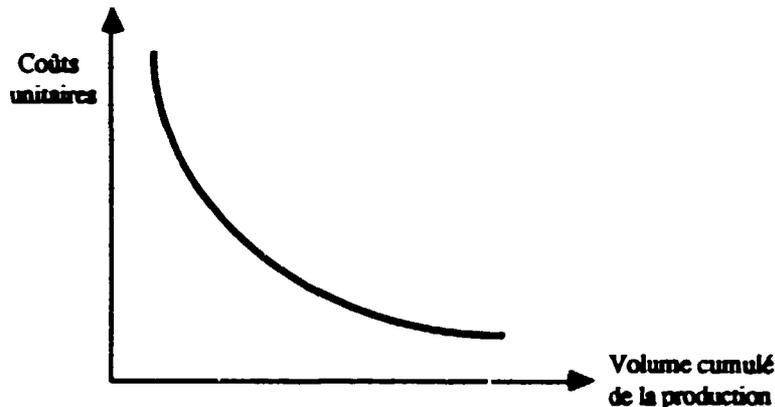
(1) C.W. Hofer et D. Schendel, op.cit. p. 76

QUATRIEME PHASE : L'ANALYSE DU PHENOMENE D'EXPERIENCE

Le phénomène d'expérience

Les coûts unitaires baissent en même temps que la production cumulée augmente. Il est en général très important, pour un consultant, de savoir, si dans chacun des domaines du marché correspondant aux DAS de l'entreprise, ce phénomène existe ou non et avec quelle amplitude. L'étude de ce phénomène permet ainsi d'analyser des éléments concurrentiels aussi importants que les économies d'échelle, l'apprentissage et l'innovation.

Fig 5.13. - La courbe d'expérience



Par exemple, dans une courbe d'expérience à 70 %, le coût unitaire chute de 30 % pour tout doublement de production cumulée.

Dans une activité économique où le phénomène d'expérience joue, l'entreprise qui aura les coûts les plus bas sera donc celle qui aura la production cumulée la plus grande, c'est-à-dire celle qui aura la plus grande part de marché, c'est-à-dire celle qui sera leader sur son marché.

L'accumulation d'expérience est cependant un phénomène lent. Acquérir une position concurrentielle solide peut prendre un grand nombre d'années.

Les 3 composantes principales du phénomène d'expérience

La courbe d'expérience est une approximation et une agrégation de 3 phénomènes distincts.

Fig 5.14. - Les 3 composantes du phénomène d'expérience

- | |
|--|
| <p>1 - Les économies d'échelle</p> <p>2 - Le phénomène d'apprentissage</p> <p>3 - L'innovation</p> |
|--|

Dans chaque domaine d'activité, il est important de connaître lesquelles de ces 3 composantes confèrent l'avantage de coût le plus décisif.

1 - Les économies d'échelle

Les coûts des équipements industriels ne croissent pas proportionnellement aux quantités qu'ils permettent de fabriquer. Le coût marginal des investissements nécessaires décroît avec la taille.

Les frais "fixes" de fonctionnement n'étant pas proportionnels aux quantités produites, leur poids sur les coûts unitaires des produits diminue avec les quantités.

Une plus grande taille permet un "investissement" plus intensif dans :

- . une meilleure organisation du travail
- . l'amélioration des process et l'automatisation
- . une plus grande spécialisation
- . une plus grande standardisation
- . une modularisation plus poussée des pièces à assembler.

2 - L'apprentissage

Cet avantage n'est pas lié à une simple augmentation de la production. Il dépend aussi de la durée, car il naît de la répétition sur une longue période des mêmes gestes, des mêmes tâches. Par l'apprentissage, une entreprise peut améliorer progressivement :

- . sa productivité
- . ses processus
- . la conception même de ses produits pour les rendre plus faciles à produire.

3 - L'innovation

Grâce à l'expérience, il se produit dans l'entreprise une accumulation progressive de "savoir faire" qui ne peut pas être acquis autrement. Le savoir faire peut toucher à tous les domaines : matériaux, process, produits, distribution, systèmes d'informations, etc...

Les limites du phénomène d'expérience

L'avantage concurrentiel lié à l'expérience s'affaiblit ou même disparaît dans un certain nombre de cas:

- . Le prix n'est pas déterminant dans l'acte d'achat
- . Transfert d'expériences facile entre sociétés
- . Apparition de nouvelles technologies
- . Récession de l'activité
- . Apparition de nouveaux concurrents très puissants
- . Domaine d'activité ou la courbe d'expérience ne s'applique pas
- . Des coûts de structure croissant plus vite que l'activité, lorsque celle-ci est complexe
- . Des coûts de transformation faibles par rapport aux coûts d'achat et aux coûts des autres facteurs de production.

CINQUIEME PHASE : LE POSITIONNEMENT DE L'ACTIVITE SUR UNE MATRICE OFFRE - DEMANDE

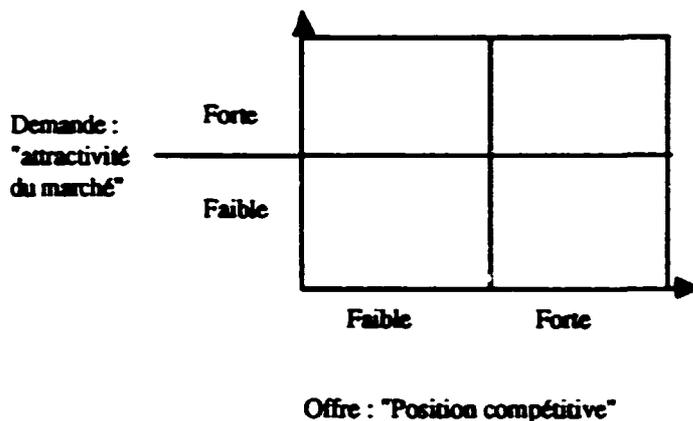
On établit d'abord le tableau récapitulatif suivant :

Fig 5.15. - Tableau récapitulatif des opportunités et menaces majeures dans chaque DAS

		Opportunités majeures	Menaces majeures
NOM DU "DAS"	Facteurs clés de la DEMANDE :		
	Facteurs clés de l'OFFRE :		

Puis on positionne le domaine d'activité dans une matrice OFFRE-DEMANDE.

Fig 5.16. - Positionnement d'une activité sur une matrice OFFRE-DEMANDE



Section 3

Analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise

Les entreprises diversifiées ont un grand nombre d'activités différentes qui peuvent être regroupées en plusieurs "Domaines d'Activité Stratégique" (DAS). De telles entreprises possèdent alors ce qu'on appelle un "Portefeuille d'activités" dont chaque élément est constitué par un DAS particulier.

L'audit individuel de ces DAS a été étudié précédemment. Chaque activité a pu être évaluée séparément en termes d'"attractivité du marché" et de "position compétitive".

Le problème est maintenant d'évaluer la valeur économique et financière de l'ensemble du portefeuille.

Positionnement d'un portefeuille dans une matrice de performance du type BCG

Ces matrices de performances sont des outils très utilisés dans la pratique. Le consultant doit les connaître et les utiliser avec précaution.

Une activité n'a d'intérêt que si elle contribue d'une façon significative à la réalisation des objectifs de l'organisation. La construction d'une matrice des performances est fondée sur une idée très simple : il s'agit de comparer les diverses activités entre elles sur une base commune, à savoir leur capacité respective à générer des profits et des liquidités.

Evaluation de la capacité d'une activité à générer des profits et des liquidités

Si l'idée est simple, par contre, l'évaluation correcte et fiable de la capacité des divers produits-marché à générer des profits et des liquidités se heurte à des difficultés souvent très sérieuses.

Tout d'abord, la mesure comptable des profits effectivement réalisés dans le passé par une activité donnée n'est en général pas une bonne mesure de la capacité de cette activité à générer des profits dans le futur. En effet, le profit passé a été fonction à la fois des conditions conjoncturelles aussi bien que structurelles du marché, ainsi que de l'efficacité pratique de l'entreprise dans son fonctionnement interne. Ces trois paramètres peuvent changer d'une façon significative dans le futur.

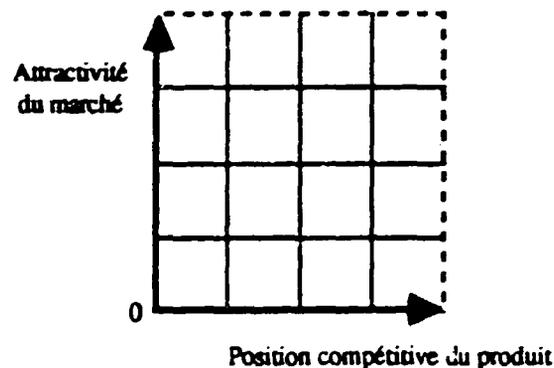
L'analyse stratégique classique part alors de l'hypothèse que la capacité d'une activité à générer des profits et des liquidités est une fonction de deux variables indépendantes principales. Ces deux variables sont, d'une part "l'attractivité du marché" dans lequel se situe le produit et, d'autre part, la "position compétitive du produit" sur ce marché. Ces deux variables ont été mesurées précédemment pour chaque domaine d'activité.

Comparer des activités entre elles, c'est comparer leur capacité à générer des profits et des liquidités sur le long terme et c'est en définitive les comparer en fonction des valeurs prises pour chacune d'elle par les deux variables "Attractivité du marché" et "position compétitive".

La matrice de performance

Une matrice de performances, ou échiquier stratégique, est obtenue en portant les deux variables clés respectivement en ordonnée et en abscisse d'un système de coordonnées orthogonales, comme le montre la Fig. 5.17. On choisit une échelle de valeurs pour chacune des deux dimensions. Les échelles peuvent être assez grossières, en ne distinguant par exemple dans la dimension position compétitive que deux valeurs : "faible" (position de dominée) et forte (position de dominante) ou au contraire très fine lorsque la variable peut prendre n'importe quelle valeur.

Fig 5.17. - Une "matrice de performances" à deux dimensions



Les deux axes de la figure 5.17 structurent l'ensemble du champs d'activité de l'entreprise. On positionne chaque activité dans cette matrice, celle-ci donnant alors une vue synthétique de l'activité de l'entreprise. De telles matrices sont des outils très précieux pour le consultant car la représentation graphique des opportunités et des menaces des diverses activités lui offre un moyen de communication à la fois puissant et simple.

La première matrice du BCG

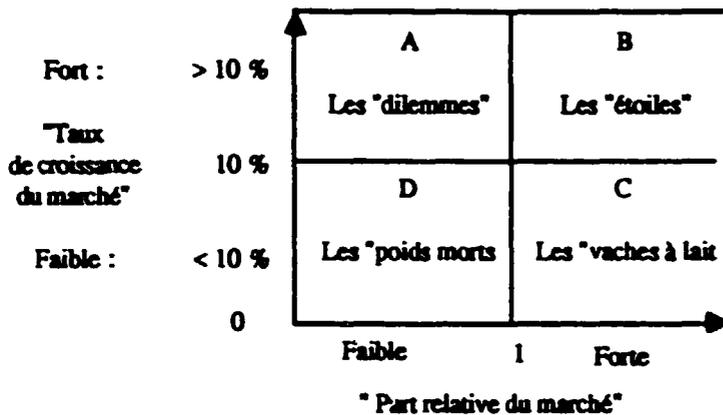
Cette matrice à quatre cellules est très connue. Elle a été conçue par le Boston Consulting Group (BCG) (1). Elle est présentée en Fig. 5.18. C'est une des plus simples qui puissent être utilisées et elle est bien souvent suffisante dans un diagnostic.

Chacun des produits-marchés de l'entreprise est positionné sur cette matrice sous la forme d'un cercle dont le diamètre est proportionnel à l'importance du produit-marché considéré.

Dans cette matrice, l'attractivité du marché a été définie par le taux de croissance du segment de marché dans lequel se situe chacun des produits. La position compétitive du produit a été définie par la part relative du marché détenue par la firme par rapport à celle de son plus grand concurrent.

(1) B. Hedley, "A Fundamental Approach to Strategy Developments", *Long Range Planning*, déc. 1976. B. Hedley, "Strategy and the Business Portfolio", *Long Range Planning*, fév. 1977

Fig 5.18. - La matrice du BCG



- Les métiers "étoiles" sont supposés représenter les meilleures opportunités de croissance et de profit, tout en étant autosuffisants en liquidités. Ce sont les "gagne-pain" de demain sur lesquels doivent porter en priorité les efforts d'innovation.
- Les métiers "vaches à lait" sont supposés générer d'importants surplus de liquidités qui peuvent être investis ailleurs. Ce sont les "gagne-pain" d'aujourd'hui sur lesquels doivent porter en priorité les efforts de promotion.
- Les "poids morts" sont supposés être peu profitables et être à peine autosuffisants en liquidités. Ils correspondent soit aux "gagne-pain" d'hier, soit aux produits de prestige sur lesquels doivent être investis le minimum d'efforts.
- Les "dilemmes" sont de gros utilisateurs de liquidités. L'innovation peut les faire vivre.

La valeur du point charnière entre une part relative du marché faible ou forte a été choisie par le BCG égale à 1. En pratique, un avantage concurrentiel déterminant n'est en général atteint qu'au point 1,5.

La valeur du point charnière entre un taux de croissance du marché fort ou faible a été choisie par le BCG égale à 10 %. En pratique, on prend souvent le taux de croissance moyen des marchés où l'entreprise se situe.

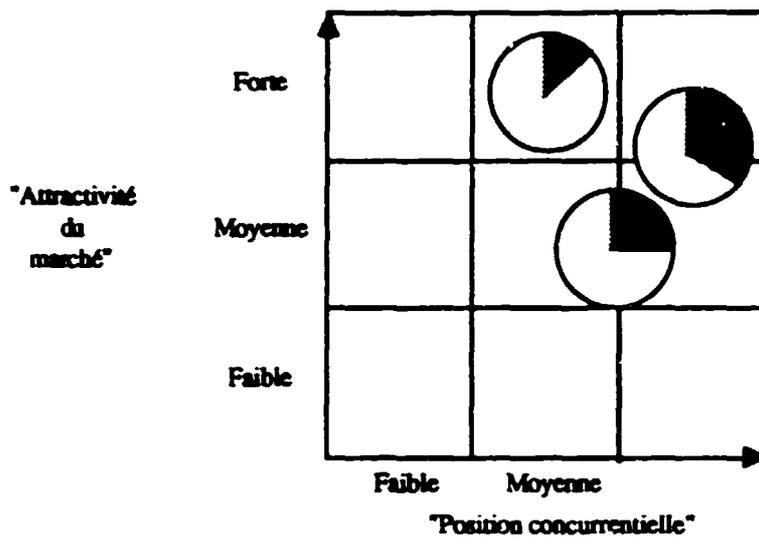
La matrice de General Electric

La matrice à neuf cellules de la Fig. 5.19 est également très connue. Son but est de résoudre certaines difficultés de la matrice du BCG dues à sa trop grande simplicité.

Les deux variables principales sont exprimées ici au moyen de deux indicateurs composites construits par pondération de plusieurs facteurs incluant le taux de croissance et la part du marché. La surface des cercles est proportionnelle à la dimension du secteur industriel dans lequel se situe le produit-marché et la tranche grisée à l'intérieur d'un cercle reflète la part de marché détenue par le produit.

On peut imaginer des échiquiers stratégiques beaucoup plus complexes en multipliant le nombre de plages de valeurs données à chacune des dimensions ou en multipliant le nombre des variables clés de la performance à prendre en compte. Cependant, un échiquier ayant plus de deux dimensions ne peut être visualisé facilement.

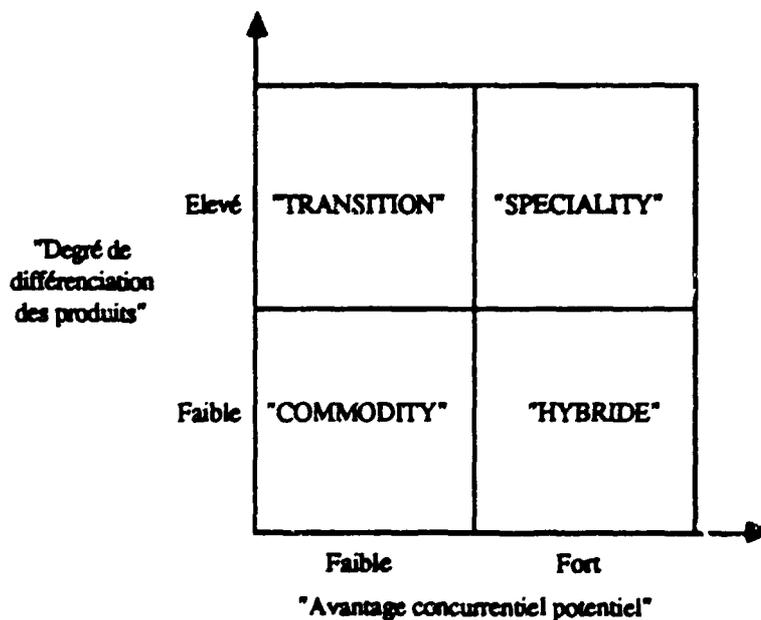
Fig 5.19. - Une matrice du type General Electric



La 2ème matrice du BCG

Les 2 variables principales ne sont plus exprimées en termes d'attractivité du marché et de position compétitive mais en termes de "degré de différenciation" des produits et d'"avantages concurrentiels potentiels" (Fig. 5.20). Un exemple d'avantage concurrentiel est la faible sensibilité aux variations de prix des produits .

Fig 5.20. - Modèle BCG II



Un exemple de produit "COMMODITY" : les produits industriels de base pour lesquels l'avantage concurrentiel est faible (Faible sensibilité aux prix de vente) et le degré de différenciation est faible. Le facteur clé est le coût de production. La taille du marché est en général grande. Ce type de produit ne peut guère évoluer. La logique de la courbe d'expérience ne s'y applique en général pas.

Un exemple de produit "TRANSITION" : les activités de services très différenciées mais très sensibles aux prix. L'efficacité opérationnelle y est un facteur clé.

Un exemple de produit "HYBRIDE" : les combustibles nucléaires très peu différenciés mais très peu sensibles aux prix. Les économies d'échelle y sont importantes.

Un exemple de produit "SPECIALITY" : les activités de services à haute technologie très différenciées et très peu sensibles aux prix. Les barrières d'entrée : un savoir-faire très spécifique. La taille du marché est en général faible.

L'évolution normale pour un produit est la suivante :

"SPECIALITY" → "TRANSITION" → "COMMODITY"
 Les produits "Commodity" n'ont en général guère d'avenir.

Section 4

Analyse des stratégies produits-marchés de l'entreprise

Le but de l'analyse est d'identifier les stratégies clés mises en oeuvre dans le passé par l'entreprise, stratégies qui ont déterminé, de fait, le portefeuille d'activités et les produits-marchés actuels.

Le consultant doit mener son étude à 2 niveaux :

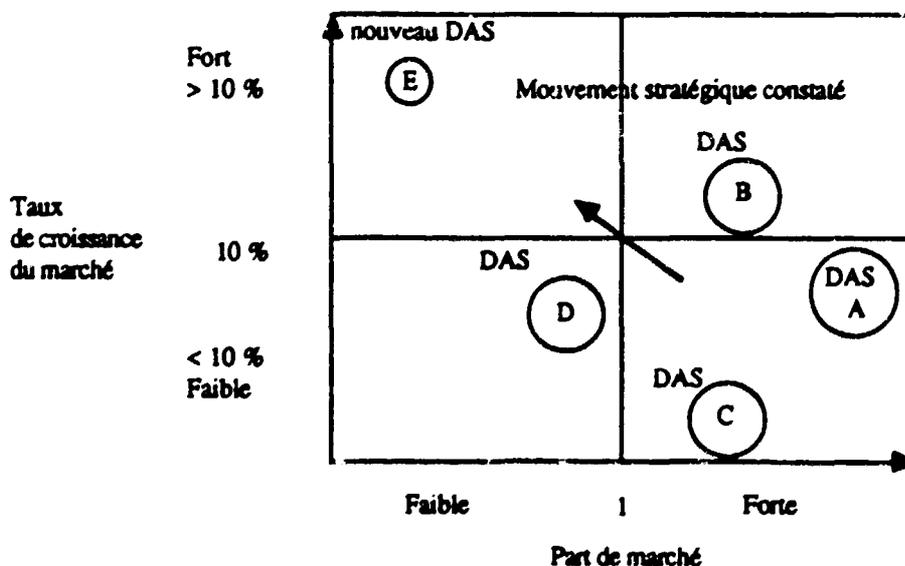
- 1 - les stratégies globales de portefeuille
- 2 - les stratégies "Produits-marchés" au sein de chaque Domaine d'Activité Stratégique

1 - Les stratégies globales de Portefeuille

Une méthode commode consiste, pour le consultant, à étudier, du passé jusqu'au présent, tous les mouvements stratégiques qui ont eu lieu dans la "matrice de performance" de l'entreprise. Ces mouvements ont eu pour objet, soit de modifier les DAS anciens de façon à les faire passer d'une position de l'échiquier à une autre estimée plus favorable, soit de créer de nouveaux DAS de façon à couvrir une zone encore inexploitée de l'échiquier.

La Fig 5.21 donne l'exemple simplifié d'un portefeuille d'activité ancien à 4 DAS et du mouvement général constaté dans la modification de ce portefeuille, au cours du temps.

Fig 5.21. - Exemple d'une stratégie de Portefeuille



Le consultant doit alors tenter de découvrir la logique sous jacente au changement stratégique constaté. Par exemple, le centre de gravité du portefeuille ancien représenté ici se situait manifestement dans la zone des métiers "vaches à lait", ce qui pouvait être un inconvénient grave dans la mesure où il était l'indice du vieillissement de l'entreprise et de ses produits.

L'excédent de liquidités produit par ce portefeuille trop exclusivement "vache à lait" a pu être utilisé pour créer un nouveau métier se situant dans la case des "dilemmes". On a déplacé ainsi le centre de gravité du portefeuille le long de la diagonale de l'échiquier.

Occuper un nouveau DAS = Changer de métier

Créer un nouveau DAS dans l'entreprise requiert non seulement d'acquérir de nouvelles compétences technologiques, de production et de vente, mais également de construire un nouveau système d'information et peut-être surtout d'adopter de nouveaux modes de pensée et de maîtriser de nouveaux processus de résolution de problèmes et de prise de décision (Fig. 5.22).

Fig 5.22 - Les conditions nécessaires à la création d'un nouveau DAS

- . *Acquisition de nouvelles compétences et capacités technologiques*
Stratégies d'acquisition de facteurs et de ressources rares, stratégies scientifiques, techniques et technologiques, stratégies de produit et de marché, stratégies de commercialisation, etc.
- . *Accès à de nouvelles sources d'information*
Stratégies de recherche de l'information, de saisie et de traitement des données.
- . *Maîtrise de nouveaux processus intellectuels*
Stratégies d'acquisition de nouveaux modes de pensée pour l'étude des problèmes et la prise de décision.
- . *Consensus social pour un changement d'"identité" organisationnelle.*

On voit d'après la Fig 5.22 qu'une stratégie de portefeuille ne se limite pas à une simple stratégie de Produits-marchés. Elle implique la totalité de l'entreprise.

Stratégies de diversification interne ou par intégration externe

Se diversifier en occupant un nouveau domaine d'activité implique donc d'adopter un nouveau métier.

Une stratégie de diversification interne fait appel aux seuls moyens financiers et aux seules compétences disponibles à terme dans l'entreprise. C'est une stratégie difficile dans la mesure où il faut créer du nouveau en partant de l'ancien.

Une stratégie de diversification par intégration externe consiste, au contraire, à intégrer dans l'entreprise les compétences spécifiques d'une autre entreprise. Cette intégration peut se faire par fusion-absorption ou bien par association avec une autre entreprise déjà située dans le domaine d'activité choisi. La difficulté est alors pour l'entreprise d'intégrer une culture différente de la sienne.

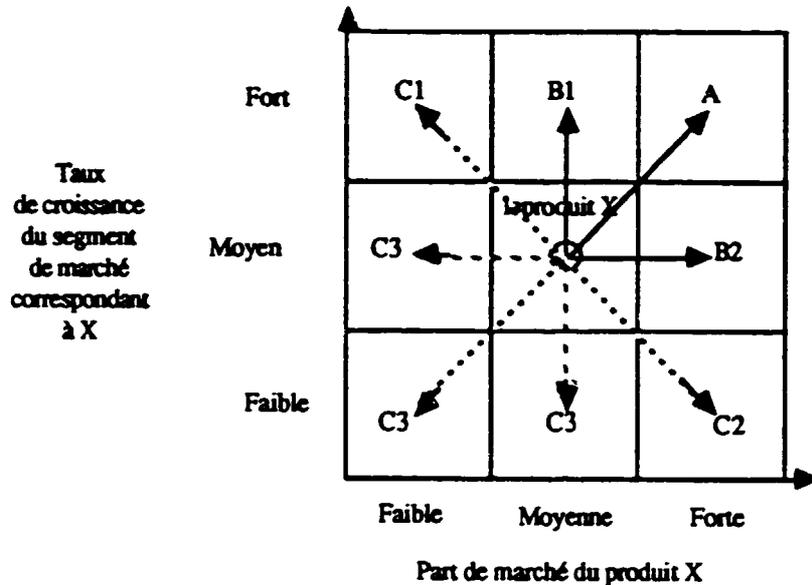
2 - Les Stratégies Produits-marchés au sein de chaque DAS

De nombreux modèles d'analyse sont à la disposition du consultant. Nous n'en donnerons ici que trois exemples .

La méthode ABC

Elle consiste à identifier pour chaque produit-marché important les trois options stratégiques fondamentales A, B et C qui se présentent à lui, selon la case de la matrice de performance visée à terme. Prenons l'exemple d'un produit X occupant actuellement la case centrale de la matrice de la figure 5.23.

Fig 5.23. - Les trois stratégies A, B ou C possibles pour le produit X



La stratégie A ou stratégie de croissance du produit X

Elle vise simultanément à présenter le produit X sur de nouveaux segments du marché et à améliorer par rapport aux concurrents sa part de marché sur les segments actuels. Cette stratégie vise au leadership.

Les stratégies B ou stratégies de croissance sélective

Elles visent :

- soit à présenter le produit X sur de nouveaux segments de marché potentiellement plus favorables (stratégie B1) ;
- soit à améliorer la part de marché de X sur le segment de marché actuel (stratégie B2).

Les stratégies C ou stratégies d'assainissement et de décroissance

Elles visent :

- soit à placer le produit X sur un meilleur segment de marché, même au prix d'une diminution de la part de marché (stratégie C1);
- soit à placer le produit X sur le segment de marché à croissance plus faible mais pour lequel le produit X occupe une position de leader (stratégie C2) ;
- soit à mettre purement et simplement le produit X en sommeil (les stratégies C3).

La méthode d'analyse selon ANSOFF (1)

Toute stratégie possède les quatre éléments indiqués en Fig. 5.24. Le champ d'activité regroupe les couples "produit-marché" présentant des similitudes en termes de produits, marché, technologie, etc... . Le vecteur de croissance indique la direction dans laquelle la firme s'oriente et dont les quatre composantes sont indiquées en Fig. 5.25. l'avantage compétitif précise les chances offertes à la firme de se faire une place de choix dans la concurrence. La synergie indique les effets, positif ou négatifs, que le nouveau champ d'activité a sur les autres activités.

Fig 5.24 - Les éléments de la stratégie selon Ansoff

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Le "champ d'activité". 2. Le "vecteur de croissance". 3. L' "avantage compétitif". 4. La "synergie". |
|--|

Fig 5.25 Les composantes du "vecteur de croissance" selon Ansoff

Produits /	Produits actuels	Nouveaux produits
Marchés		
Marchés actuels	Stratégie de pénétration	Stratégie de développement de nouveaux produits
Nouveaux marchés	Stratégie de développement de nouveaux marchés	Stratégies de diversification

Ansoff distingue également quatre types de diversification "horizontale", "verticale", "concentrative" et "conglomérative", selon que la fabrication des produits nouveaux fait appel à des technologies voisines ou très différentes de celles actuelles et selon que la clientèle à laquelle on s'adresse est du type voisin ou très différent du type actuel.

La synergie est un des éléments fondamentaux de la stratégie d'entreprise. Selon Ansoff, "La synergie (positive) est souvent désignée sous le nom d'effet "2+2=5" pour indiquer que l'entreprise entend obtenir d'une nouvelle combinaison d'activités davantage que la somme des résultats partiels". Elle consiste à obtenir, grâce à une nouvelle activité, une meilleure utilisation des actifs tangibles et intangibles existants de l'entreprise, c'est-à-dire, par exemple, une meilleure utilisation, non seulement de ses bâtiments et équipements, mais également des compétences du personnel d'exécution, de conception et de direction. Elle consiste également à profiter des phénomènes d'auto-renforcement entre ventes, technologies et expériences de nature différente. La synergie se mesure par exemple en terme d'économies d'échelles, d'économies par apprentissage, d'augmentation des taux de profit, de diminution des besoins en capitaux et de renforcement de l'image.

(1) H.L. Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, 4e éd., 1976.

Les stratégies de croissance d'une activité

On distingue essentiellement 3 stratégies possibles :

- les stratégies de croissance par intégration horizontale (Fig 5.26)
- les stratégies de croissance par intégration verticale (Fig 5.27)
- les stratégies de croissance par intégration conglomerative (Fig 5.28)

Fig 5.26. - Stratégies de croissance par intégration horizontale



Fig 5.27. - Stratégies de croissance par intégration verticale

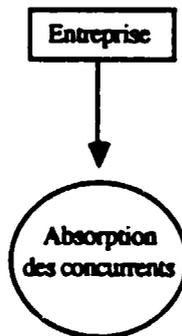
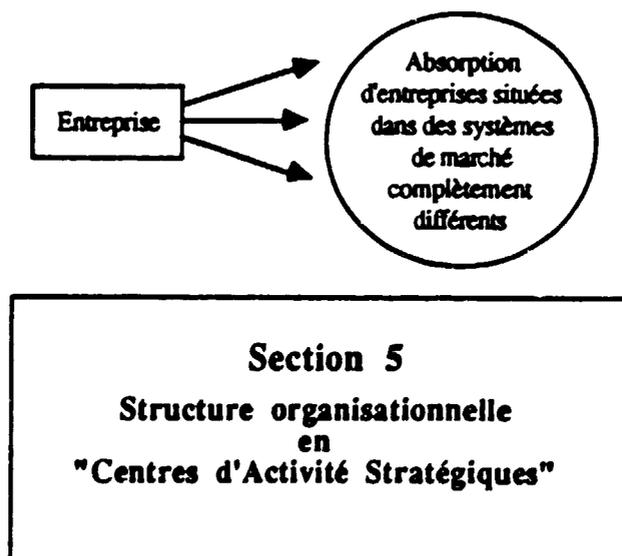


Fig 5.28. - Stratégies de croissance par intégration conglomerative



Le concept de "Centre d'Activité Stratégique" (CAS)

Au concept de "Domaine d'Activité Stratégique" (DAS) correspond au niveau de la structure organisationnelle interne de l'entreprise le concept fondamental de "Centre d'Activité Stratégique" (CAS). A un DAS correspond en théorie un CAS.

Il doit y avoir la plus grande cohérence possible entre les DAS et la structure organisationnelle. L'entreprise, qui n'est bien souvent qu'un ensemble confus et trop artificiellement découpé en fonctions spécialisées d'achats, de production, de recherche, de comptabilité, etc... doit être d'abord considérée comme un ensemble de "métiers".

Un DAS est en effet inséparable d'un "savoir-faire" de l'entreprise. Il correspond à un domaine de "compétence distinctive", requérant une expertise spécifique, un savoir, une expérience et un apprentissage parfois long et coûteux dans un domaine particulier comme l'acquisition de ressources, la production, la technologie, la recherche, le commercial, l'accès à des sources confidentielles d'informations, la pratique de nouveaux modes de pensée pour l'étude des problèmes et la prise de décision. A un DAS correspond souvent une "microculture" où, pour réussir, il faut posséder un certain nombre de valeurs.

Confier deux DAS différents à un seul responsable, à une seule équipe de techniciens et de managers, c'est créer la confusion, c'est vouloir réussir dans deux domaines très différents avec les mêmes méthodes et les mêmes recettes.

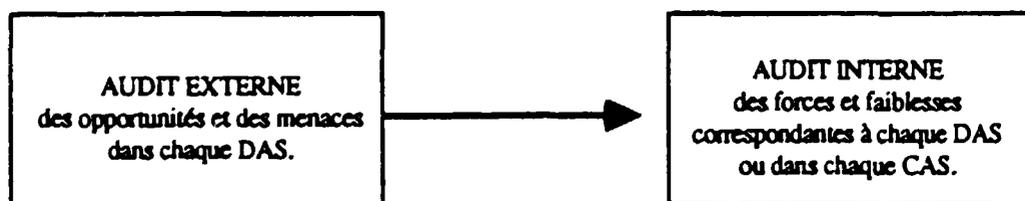
Segmenter l'organigramme de l'entreprise en "Centres d'Activité Stratégique" (CAS) cohérents avec les DAS, c'est finalement rendre l'entreprise cohérente avec sa stratégie. Toutes les études sur l'industrie, sur les produits-marché de l'entreprise ne servent à rien si elles ne se traduisent pas par des changements dans la structure de l'entreprise, par des choix d'hommes et d'équipes mieux adaptés à leurs métiers respectifs.

Conséquences sur la structure de l'Audit interne

Il y a donc une relation nécessaire entre l'Audit externe des produits-marchés que le consultant vient de réaliser (Chapitres 4 et 5) et l'Audit interne de l'entreprise qui va être étudié dans les chapitres suivants. Une évaluation des forces et faiblesses internes n'a en effet de sens que par rapport aux opportunités et menaces de l'environnement concurrentiel. Or ces opportunités et menaces varient selon les domaines d'activité stratégiques. Il en résulte que le diagnostic interne de l'entreprise ne peut se faire que dans le cadre de cette segmentation en DAS et en CAS.

Dans les entreprises organisées selon une logique prédominante de production, la notion de marché n'est pas encore réellement présente au niveau de l'organisation. Il en résulte que ces entreprises sont structurées par grandes fonctions spécialisées et non par "Centres d'Activité Stratégique".

Ce serait cependant une erreur grave de la part du consultant chargé de l'Audit interne de mener son enquête strictement par fonction sans dissocier, au sein de cette fonction, les forces et faiblesses qui correspondent spécifiquement à chaque type d'activité stratégique.



CHAPITRE 6

L'AUDIT INTERNE DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

METHODOLOGIE GENERALE

Sommaire

- Section 1** - Une étape préalable : la segmentation de l'entreprise en six fonctions principales
- Section 2** - La segmentation de chaque fonction principale en fonctions élémentaires
- Section 3** - L'audit technique systématique d'une fonction élémentaire
- . Nécessité d'un modèle d'analyse rigoureux
 - . Audit technique des Outputs
 - . Audit technique des Inputs et des Process
 - . Audit du processus de management
 - . Synthèse et hiérarchisation des problèmes clés
 - . Premières propositions de solution
- Section 4** - Synthèse des problèmes dans chacune des six fonctions principales

L'AUDIT INTERNE DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

METHODOLOGIE GENERALE (1)

L'audit interne des différentes fonctions de l'entreprise est une tâche complexe qui doit être menée d'une façon très rigoureuse et très structurée.

Fig. 6.1 - Les étapes de l'audit interne d'une fonction

- 1 - Une étape préalable : la segmentation conventionnelle de l'entreprise en six fonctions principales (section 1)
- 2 - La segmentation de chaque fonction principale en sous-fonctions opérationnelles et en fonctions élémentaires (section 2)
- 3 - L'audit technique approfondi de chaque fonction élémentaire (section 3)
- 4 - L'agrégation, la synthèse et la hiérarchisation des problèmes au niveau de chacune des fonctions principales (section 4)

Les forces et faiblesses ainsi identifiées par l'audit interne au niveau de chacune des fonctions de l'entreprise, seront ensuite réévaluées et relativisées en les confrontant d'une part aux problèmes des autres fonctions, et d'autre part aux objectifs, aux stratégies et à la culture d'entreprise ainsi qu'aux opportunités et menaces identifiées précédemment dans l'environnement. C'est cette synthèse ultime qui constituera véritablement le diagnostic stratégique décrit au chapitre 14.

Section 1

Une étape préalable : la segmentation de l'entreprise en six "fonctions" principales.

La segmentation en "fonctions" : Une grille d'analyse et un mode de répartition des tâches entre les consultants.

L'analyse des facteurs internes de l'entreprise au moyen d'une approche par fonction est tout à fait traditionnelle. L'activité socio-économique d'une entreprise est, en effet, loin d'être homogène. La nature des problèmes à résoudre et des décisions à prendre est extrêmement variée et complexe si bien que le processus de travail collectif est en général scindé en tâches spécialisées ; chacune d'entre elles correspond à un processus homogène et spécialisé de production, de traitement de l'information et de prise de décision.

A cette spécialisation des processus correspondent ce qu'on appelle traditionnellement les fonctions opérationnelles. Chacune d'entre elles regroupe des tâches à "technologie" voisine.

Chacune des grandes fonctions individualisées correspond à un vaste domaine cohérent de connaissances et de techniques spécialisées. Son audit sera confié à un consultant lui-même spécialisé dans ce domaine.

Il est capital de bien comprendre le but de cette segmentation par "fonction" dans l'approche du diagnostic. Elle n'est absolument pas conçue comme un modèle d'organisation idéal que devrait respecter les organigrammes des entreprises étudiées. Elle est un mode d'organisation par spécialité du travail des consultants chargés du diagnostic et une grille d'analyse mise à leur disposition.

Segmentation conventionnelle en 6 fonctions principales

Toute segmentation d'une entité complexe ne peut être qu'arbitraire. L'approche analytique, malgré ses dangers, est cependant inévitable dans toute tâche réquerant une accumulation progressive et ordonnée d'un nombre considérable d'informations.

Fig. 6.2 - Segmentation conventionnelle de l'entreprise en 6 fonctions principales

1 - MARKETING - VENTES
2 - PRODUCTION
3 - LOGISTIQUE
4 - SYSTEMES CENTRAUX D'INFORMATION ET D'AIDE A LA DECISION
5 - PERSONNEL
6 - DIRECTION GENERALE

Il est toujours possible d'augmenter ou de diminuer le nombre de ces fonctions. Il ne semble cependant pas souhaitable d'augmenter exagérément ce nombre, car cela irait à l'encontre de la nature même du diagnostic qui est une démarche intégratrice. Trop augmenter le nombre des fonctions et donc des auditeurs spécialisés, c'est finalement rendre plus difficile ou même impossible une vue d'ensemble des choses et la synthèse finale.

L'essentiel est que la segmentation constitue un outil d'analyse suffisamment détaillé pour correspondre d'une façon réaliste aux domaines de compétence spécialisés des auditeurs qui sont chargés du diagnostic et suffisamment peu détaillé pour obliger les auditeurs à faire un effort de synthèse à l'intérieur d'un domaine assez vaste.

Les cas particuliers de la recherche et développement (R et D) et de la qualité

La R et D et la qualité sont, de plus en plus souvent, considérées, à juste titre, comme des fonctions majeures et intégrées de l'entreprise. Elles n'apparaissent pourtant pas dans le tableau 6.2. La raison en est simple et illustre bien la démarche propre à l'audit et au diagnostic comparée à celle propre au management opérationnel de l'entreprise.

La fonction R et D touche essentiellement à 2 domaines : celui des nouveaux produits et celui des nouveaux processus de production. Or, il est rare que l'audit de ces 2 domaines puisse être confié à un seul auditeur qui posséderait les 2 compétences. Parallèlement, dans une perspective de diagnostic, donc de synthèse, il semble essentiel de considérer la R et D sur les nouveaux produits, comme un élément indissociable de la stratégie marketing et la R et D sur les nouveaux process comme un élément indissociable de la stratégie de production; d'où le choix d'intégrer la "R et D nouveaux produits" dans une fonction élargie "Marketing-Ventes" et la "R et D nouveaux process" dans une fonction élargie "Production".

La fonction "management de la qualité totale" touche à tous les domaines d'activité de l'entreprise. Dans la pratique, il est rare que le même auditeur ait les compétences techniques suffisantes pour mener de front des audits de qualité aussi divers que ceux concernant les produits, les processus de production, la gestion des stocks, les achats, la fiabilité des informations comptables, etc... Par contre, la qualité des produits est, au niveau du diagnostic, un élément indissociable de la stratégie Marketing-Ventes, de même que la qualité au niveau des processus de fabrication est un élément indissociable de la stratégie production. Nous avons donc choisi d'analyser les problèmes de qualité au niveau de chaque fonction principale concernée.

Il n'en reste pas moins que la R et D et la qualité totale doivent être considérées sur le plan managérial comme des fonctions intégrées indissociables. Ce que nous avons dissocié au niveau de l'audit doit être en conséquence réunifié à un moment ou à un autre. Ceci est le rôle de synthèse dévolu à l'étape ultime "diagnostic stratégique" de l'entreprise décrite au chapitre 14.

Une nouvelle fonction : la logistique

La fonction LOGISTIQUE touche de même d'une façon intégrée à 3 domaines principaux : la logistique commerciale, la logistique industrielle et la logistique d'approvisionnement. Pour les mêmes contraintes de spécialisation des auditeurs et de synthèse progressive que précédemment, nous aurions pu dissocier ces 3 types de logistique et les intégrer respectivement dans des fonctions élargies de Marketing-Ventes, de Production et d'approvisionnement. Nous avons préféré cependant lui conserver son unité, car il serait par trop arbitraire de rompre la continuité des flux physiques qui sont l'objet même de cette fonction.

Section 2

La segmentation de chaque fonction principale en fonctions élémentaires

Chacune des 6 fonctions définies précédemment sera analysée par un auditeur spécialisé ayant les compétences techniques adaptées à cette fonction. Chacune d'entre elles correspond à un vaste domaine de l'activité de l'entreprise. Son analyse est donc une tâche complexe qui doit être structurée d'une façon rigoureuse.

Une tâche importante de l'auditeur sera donc de segmenter la fonction qui lui a été confiée en autant de sous-fonctions opérationnelles et de fonctions élémentaires qui lui semblent utiles ou nécessaires. Ce découpage doit être fait de façon à constituer une grille d'analyse détaillée de la fonction et à établir l'ordre chronologique qu'il semble souhaitable d'adopter pour l'analyse sur le terrain. Cette segmentation ne coïncide pas nécessairement avec la structure organisationnelle formalisée dans l'organigramme.

Il y a de multiples façons de segmenter une fonction. Celle indiquée ci-dessous est conventionnelle : celle adoptée par le consultant correspondra en général à celle qui est préconisée par le cabinet dont il fait partie.

Une étape préalable : une prise de connaissance rapide de la fonction étudiée

La méthodologie générale est identique à celle exposée au Chapitre 1 : Exposé introductif du Directeur de la fonction, 1ère visite des bureaux et ateliers, une enquête systématique sur les problèmes clés de la fonction, rassemblement de toute la documentation écrite, questionnaire d'informations générales et les données du plan quinquennal concernant la fonction. En particulier le consultant doit établir l'organigramme détaillé des différents services et connaître les noms de tous ceux qui seront ses interlocuteurs.

1 - Segmentation de la fonction "marketing - ventes"

Cette fonction peut être segmentée en 3 sous-fonctions opérationnelles, chacune d'entre elles pouvant à son tour être décomposée en fonctions élémentaires.

- La Fonction Marketing :

1. Les Etudes Marketing
2. La R et D nouveaux produits et nouveaux marchés
3. Le management des produits
4. La Tarification
5. La Communication externe

- La fonction Ventes :

1. La Distribution
2. La Force de ventes
3. L'Administration des ventes

- La fonction Export :

1. Le Marketing
2. Les Ventes

La Fonction Marketing est définie ici comme l'ensemble des activités de recherches et d'études précédant l'action sur le terrain.

La Fonction Ventes est définie ici comme l'ensemble des actions opérationnelles effectuées sur le terrain.

La Fonction Export, correspondant en général à un service et à des méthodes de travail très spécifiques, a été distinguée des fonctions de marketing et de ventes ayant pour objet le marché national.

2 - Segmentation de la fonction " production "

Elle peut être segmentée en 4 sous-fonctions opérationnelles, chacune d'entre elles pouvant à son tour être décomposée en fonctions élémentaires.

- La Fonction Production

Elle est définie comme le processus physique de transformation des facteurs bruts en produits finis et services commercialisables.

- La Fonction Maintenance

- La Fonction R et D de nouveaux process

Elle est définie comme une fonction à vocation de progrès scientifique et technologique liée très étroitement au processus de production : Elle inclut la veille technologique, les bureaux d'études et de méthodes, les laboratoires, les ateliers pilotes, les programmes de transferts de technologie, les relations avec les organismes scientifiques, etc...

- La Fonction Achats et Approvisionnements

Cette fonction peut être segmentée en 2 fonctions élémentaires.

. Le "Marketing Achat"

Fonction d'étude du marché externe et de recherche de nouveaux produits et marchés d'approvisionnement en relation directe avec la production et les ventes.

. Les Achats

Fonction opérationnelle gérant les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs.

3 - Segmentation de la fonction logistique

Cette fonction peut être segmentée en 4 sous-fonctions opérationnelles.

- La Fonction Logistique Approvisionnement

Elle gère tous les flux et stocks de produits et d'informations depuis le fournisseur jusqu'à la production : transport - douanes - réception - contrôle qualité - stockage - distribution interne - les systèmes d'information spécialisés de la fonction achats-approvisionnements.

- La Fonction Logistique Industrielle

Elle est définie d'une façon très large comme la gestion intégrée des flux et des stocks des facteurs de production et des produits semi-finis et finis tout au long du processus physique de transformation : planning, manutention, stockage, etc... Elle inclut le management de la "qualité industrielle", la maintenance et la gestion des travaux neufs, en particulier pour augmenter ou maintenir la capacité de production ainsi que la gestion des systèmes d'information spécialisés de la fonction production.

- La Fonction Logistique Commerciale

Elle est définie d'une façon très large comme la gestion intégrée des flux et des stocks des produits depuis la sortie de la production jusqu'aux services après ventes. Elle comprend des tâches comme le planning commercial, le stockage, le transport, la distribution et livraison, les systèmes d'informations spécialisés de la fonction commerciale, etc...

On y inclut le management de la "qualité commerciale".

- La Fonction Logistique Après-Ventes

4 - Segmentation de la fonction systèmes d'information et de décision

Cette fonction peut être segmentée en 3 sous-fonctions opérationnelles, chacune d'entre elles pouvant être à son tour décomposée en fonctions élémentaires.

- Les Systèmes comptables d'information:

- . Comptabilité générale de gestion et fiscalité
- . Comptabilité analytique de coût de revient des produits
- . Comptabilité par centres de responsabilité.

- Les Systèmes de pilotage de planification-contrôle

- . Planification stratégique
- . Planification à long et moyen terme
- . Budget et contrôle budgétaire.

- La Fonction Financière

- . Financement à long et moyen terme
- . Trésorerie.

5 - Segmentation de la fonction personnel

Cette fonction peut être segmentée en 4 sous-fonctions opérationnelles, chacune d'entre elles pouvant être à son tour décomposée en fonctions élémentaires.

- La fonction Emploi

La maîtrise par l'entreprise de son effectif de son Recrutement et de sa sélection.

- La Fonction Rémunérations

- La Fonction Développement des Compétences

Formation et la gestion des carrières.

- La Fonction de Contrôle des Comportements

Comportements individuels, opinions et climat social, sanctions, organisation du travail, les évaluations.

6 - Les composantes de la fonction direction générale

6 composantes peuvent être identifiées :

La capacité à "s'informer", à acquérir et à utiliser l'information, que celle-ci soit de nature technique ou de gestion interne ou externe. Capacité à observer l'environnement.

La capacité à "planifier": projet d'entreprise, objectifs, prospective, décisions stratégiques, capacité d'anticipation - capacité à changer volontairement.

La capacité à "organiser": structures hiérarchiques et fonctionnelles - capacité à prendre des décisions structurelles.

La capacité à "coordonner": aptitude à communiquer et à faire travailler les hommes ensemble - communications horizontales et verticales - les relations sociales.

La capacité à "commander": les styles de commandement, le management des hommes - la culture d'entreprise, capacité à motiver.

La capacité à "contrôler": évaluation des résultats, capacité de corriger et de changer en fonction des événements, capacité de sanctionner.

Section 3

L'audit technique systématique d'une fonction élémentaire

Nécessité d'un modèle d'analyse rigoureux

Pour augmenter la "productivité" des consultants et afin de faciliter les synthèses ultérieures, il est indispensable que l'analyse de chaque fonction élémentaire soit menée selon un canevas aussi standardisé que possible. Il est proposé le modèle donné en Fig. 6.3.

Fig. 6.3 - L'audit d'une fonction opérationnelle

- . **Audit du module technologique**
 - 1. **Audit technique des "OUTPUTS" : Produits - Services - Informations.**
 - 2. **Audit technique des "INPUTS" et des "PROCESS"**
- . **Audit du module de pilotage**
 - 3. **Audit du processus de management**
- . **Synthèse des problèmes et solutions**
 - 4. **lères conclusions : Détection et hiérarchisation des principaux problèmes de la fonction élémentaire.**
 - 5. **lères propositions de solutions.**

L'audit technique d'une fonction opérationnelle spécialisée ne peut pas être confiée à un auditeur généraliste. Seul un expert dans le domaine considéré peut le réaliser.

Rappelons cependant que les problèmes techniques détectés au niveau d'une fonction élémentaire devront être restitués dans le contexte plus large de la fonction (Cf. section 4) puis réévalués à la lumière des problèmes stratégiques de l'entreprise (Cf. Chap. 14).

Les différentes étapes présentées en fig. 6.4 découlent de l'adoption d'un modèle d'analyse précis qui doit s'imposer à tous les consultants d'une même équipe.

Un modèle d'analyse de type modulaire

Une fonction élémentaire, au même titre qu'une fonction opérationnelle spécialisée et que l'entreprise toute entière, est ce qu'on peut appeler un "écosystème".

J. Mélèze (1) a proposé une représentation modulaire d'un écosystème en décomposant celui-ci en modules de deux types : des "modules technologiques" ou de production et des "modules de pilotage" ou de direction. Des circuits d'information relient dans les deux sens modules de pilotage et modules technologiques. Il est donc possible et commode de se représenter tout processus collectif de travail comme la résultante de trois processus interreliés : un processus technologique, un processus de saisie et de traitement de l'information et un processus mental de résolution des problèmes et de prise de décision. Les circuits d'information, en reliant entre eux les processus de production et de pilotage, créent deux cycles distincts : d'une part le cycle de production intégrant processus de production et processus de saisie et traitement des données correspondantes et d'autre part, le cycle de pilotage intégrant le processus d'élaboration des informations et celui de décision.

Dans toute fonction, quelle que soit la nature de son activité : biens, services, informations, nous distinguerons donc systématiquement un module technologique et un module de pilotage.

le module technologique peut être à son tour analysé très simplement par un modèle classique du type :

"INPUTS -----> PROCESS -----> OUTPUTS".

C'est ce qui a été fait dans le modèle de la Fig. 6.4. Dans ce modèle, toute fonction de l'entreprise, comme l'entreprise elle-même, peut être considérée comme un "processeur" ouvert sur son environnement duquel il reçoit des biens, des services, de l'énergie, des informations et des ressources monétaires et auquel il livre des biens, des services, de l'énergie dégradée, des pertes et des déchets ainsi que des informations et des biens monétaires. Un écosystème est un processus de travail collectif intégrant et transformant de l'énergie.

(1) J. Mélèze, *La gestion par les systèmes*, Ed. Hommes et Techniques, 1968.

Le modèle de la Fig. 6.4 n'a pas seulement un intérêt académique. Il impose aux divers consultants intervenant dans le diagnostic :

- . un langage précis commun à tous
- . une structure d'analyse standardisée et commune à tous.

Il participe donc à la création parmi les consultants d'une culture commune.

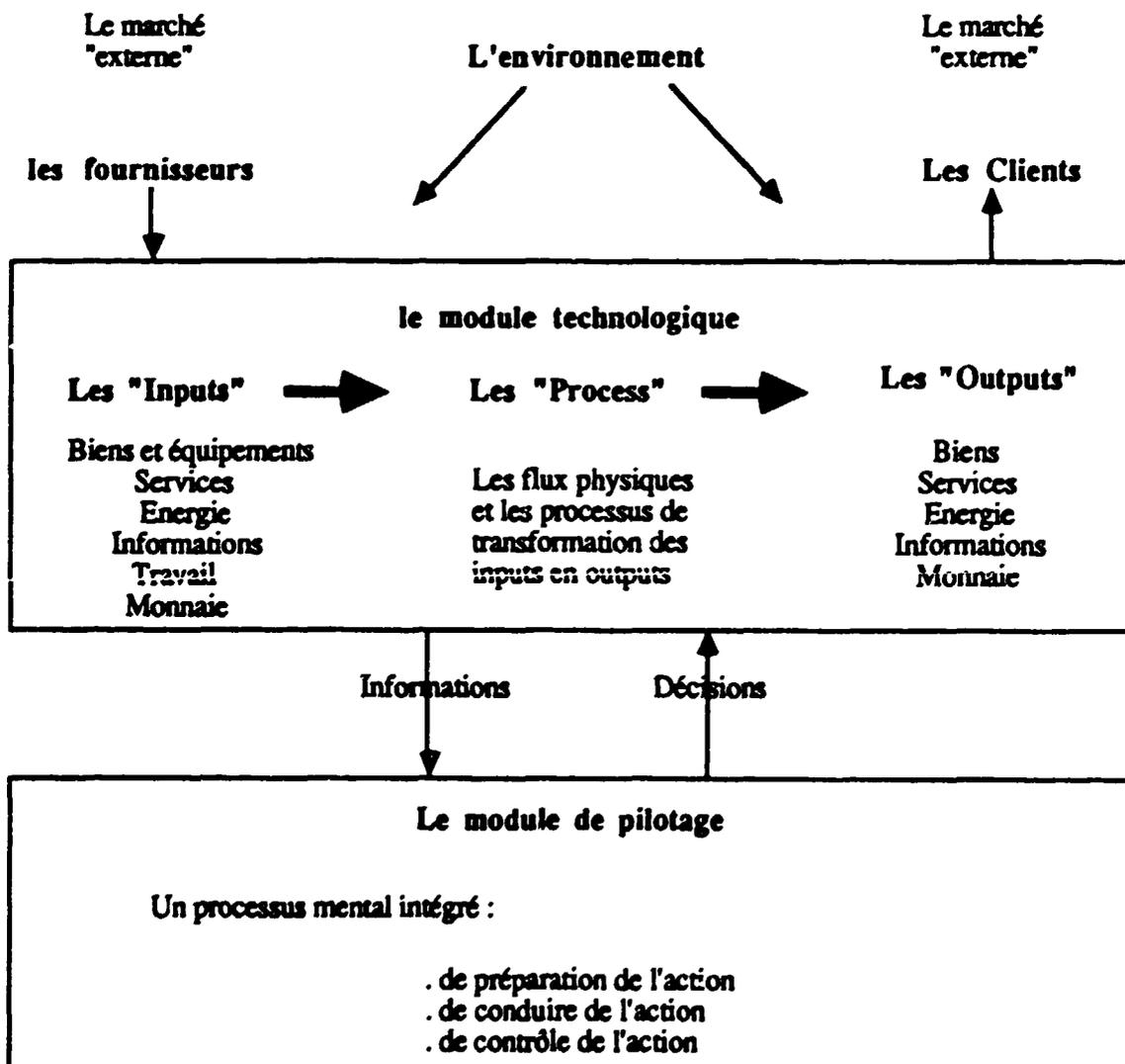
Une approche de type "finaliste"

Concrètement, l'audit d'une fonction élémentaire pourrait débiter par l'étude des inputs, puis par celle des process et enfin par celle des outputs, selon le sens naturel des flux dans l'entreprise. Ce n'est pas l'ordre préconisé ici.

Dans le diagnostic, au contraire, l'analyse des flux commencera toujours par l'aval et non par l'amont. Ainsi, pour évaluer les outputs d'une entreprise, il est nécessaire de connaître au préalable les besoins des clients. De même, une analyse des process n'a aucun sens si on la déconnecte des outputs que l'on veut obtenir et de leur caractéristiques essentielles de qualité, de délai et de coût. De même, les caractéristiques des inputs sont liées à la nature même du process, des outputs à produire.

C'est l'aval qui est censé "tirer" l'amont et non l'amont "pousser" l'aval. Dans un diagnostic, les moyens ne se justifient qu'en fonction de la "fin" désirée.

Fig. 6.4 - Modèle d'analyse d'un "Ecosystème"



1 - L'audit technique des outputs

La nature des outputs peut être beaucoup plus variée qu'on ne le pense habituellement. Il peut s'agir de biens, de services de toutes sortes, de déchets, d'énergie dégradée, d'informations ou même d'un état d'esprit, d'une culture, d'une dynamique. La difficulté est, dans ce cas, de ne pas limiter l'analyse aux outputs les plus évidents, par exemple les bien sproduits, mais de l'étendre à tous les autres outputs plus informels ou plus cachés tels que ceux de nature sociologique.

Fig. 6.5 - Les 3 étapes d'un audit d'outputs

- Analyse "interne" de tous les outputs effectifs de la fonction
- Analyse "externe" :
 - . des besoins exprimés par les "clients" internes ou externes de la fonction
 - . des outputs de même nature réalisés par les concurrents.
- Ecart entre les outputs réalisés et les outputs demandés par les clients et offerts par les concurrents. Identification des problèmes.

Analyse "interne" des caractéristiques des outputs de la fonction

Les caractéristiques essentielles à analyser sont données par le modèle de la Fig. 6.6.

Fig. 6.6 - Les caractéristiques clés à analyser

- . Nature
- . Mix et Volume
- . Qualité
- . Délais
- . Prix / Coûts

Analyser les outputs, c'est successivement :

- analyser leurs caractéristiques actuelles
- étudier leur évolution dans le passé
- estimer leur évolution la plus probable dans le futur prévisible, dans les conditions actuelles de fonctionnement de la fonction.

Analyse "externe" des besoins et de la concurrence

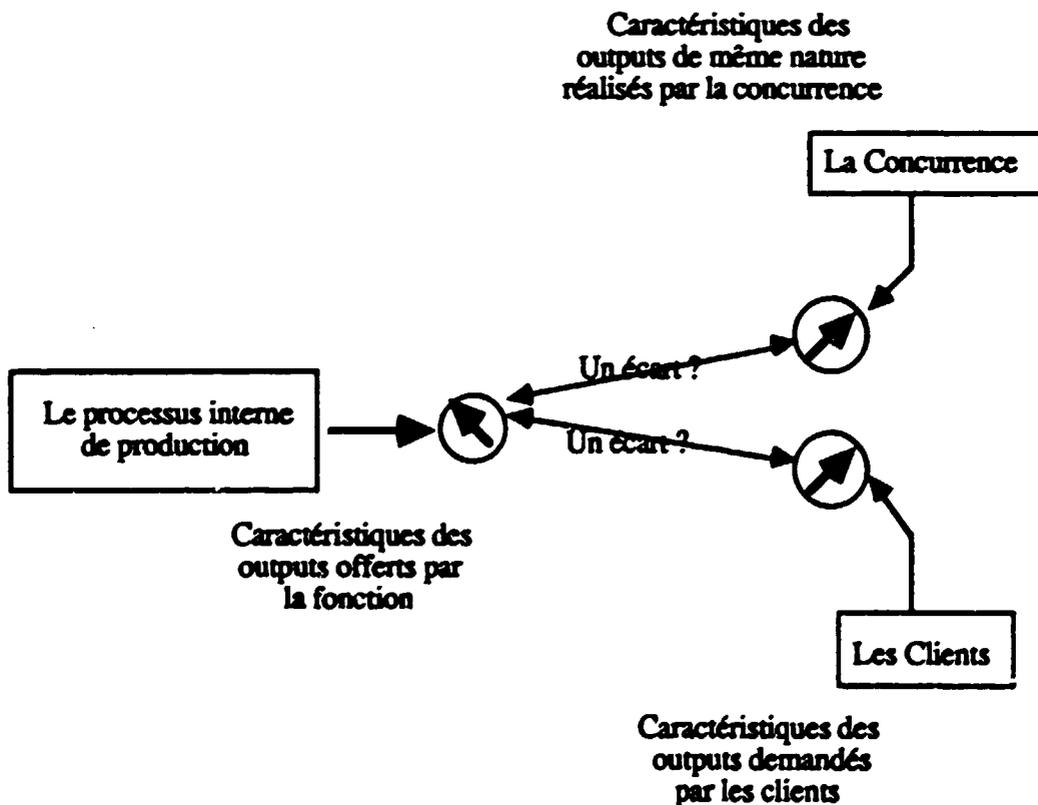
Les outputs de la fonction sont nécessairement destinés à un "client" interne ou externe à l'entreprise. L'enquête doit donc identifier les besoins réels de ces "clients" et par conséquent définir les caractéristiques souhaitables ou désirées des outputs. C'est une véritable analyse de la "demande" qu'il s'agit de réaliser afin d'établir pour ces outputs un cahier des charges minimum.

Les outputs de la fonction doivent être également comparés à ceux réalisés par les entreprises concurrentes les plus performantes. Pour pouvoir survivre et progresser, l'entreprise étudiée doit en effet faire au moins aussi bien que ses concurrents à toutes les étapes de son processus technologique.

Ecart entre les outputs offerts, les besoins à satisfaire et les réalisations de la concurrence

Rappelons que dans un diagnostic, les problèmes s'expriment toujours sous forme d'écart entre un état existant et un état souhaitable ou voulu.

Fig. 6.7 - Identification des problèmes au niveau des outputs



Y-a-t-il un écart significatif :

- . entre ce qu'on offre et ce qui est demandé ?
- . entre ce qu'on offre et ce que font les concurrents ?

2 - L'audit technique des inputs et des process

Fig. 6.8 - Les 3 étapes d'un audit des inputs et des process

- Analyse des processus technologiques et des inputs de la fonction étudiée
 - Degré de cohérence du système de production avec les caractéristiques exigées pour les outputs : les problèmes et les changements à réaliser
 - Comparaison du système de production avec l'état de l'art existant dans la profession et en particulier chez les concurrents.

Analyse des inputs et des processus technologiques utilisés dans la fonction

Analyse systématique : QUI, OU, QUAND, COMMENT.

. Organigramme d'ensemble

. Analyse dans le temps et dans l'espace :

des équipements
des technologies et méthodes
des flux physiques (biens, services, énergie)
des stocks
de la force de travail
des flux d'informations techniques et de gestion

. Analyse des caractéristiques essentielles de chaque élément du système de production :

Mix et Volumes
Qualité
Délais
Coûts

. Analyse des caractéristiques actuelles, leur évolution dans le passé, leur évolution la plus probable dans le futur prévisible.

Degré de cohérence entre le système actuel de production et les caractéristiques des outputs à obtenir

L'étape précédente de l'audit avait permis de déterminer les caractéristiques que devraient avoir les outputs pour répondre aux besoins des "clients" internes ou externes et pour faire face aux défis des concurrents. Si ces caractéristiques ne sont pas atteintes, cela signifie que les processus technologiques et les inputs effectivement utilisés ne sont pas adaptés. L'audit doit donc déterminer, dans ses grandes lignes, les changements à réaliser dans le système de production pour satisfaire les besoins des clients.

Comparaison du système actuel de production avec l'"Etat de l'Art" existant dans la profession et chez les concurrents

Cette comparaison se fait surtout au niveau des équipements et des technologies. En particulier, la connaissance du niveau technologique des concurrents et des nouvelles techniques disponibles ou à l'étude dans la profession est importante à obtenir, de façon à mesurer en permanence le gap éventuel entre ce que fait l'entreprise et ce qui se fait ailleurs.

3 - L'audit du processus de management

Le pilotage ou management, est un processus mental individuel et collectif extrêmement complexe. Pour les besoins de l'analyse, il est nécessaire de le structurer selon un canevas logique et simplifié.

Fig. 6.9 - Audit d'un processus de pilotage

- Analyse de la capacité des dirigeants à "préparer" et "planifier" l'action
 - Analyse de la capacité des dirigeants à "conduire" l'action
 - Analyse de la capacité des dirigeants à "contrôler" les résultats de l'action.

Analyse de la capacité des dirigeants à préparer et planifier l'action

- . Capacité à acquérir et à utiliser l'information nécessaire, que celle-ci soit de nature technique ou managériale, interne ou externe à l'entreprise. Capacité à écouter et à être attentif aux évolutions en cours.
- . Capacité à "organiser", c'est-à-dire à doter la fonction
 - . d'une part d'une autonomie suffisante, vis-à-vis des acteurs externes, pour lui permettre de se développer harmonieusement,
 - . d'autre part d'une structure hiérarchique et fonctionnelle efficace permettant de définir, à chaque niveau, les tâches, les pouvoirs et les status des individus et des groupes de travail.
- . Capacité à "planifier", c'est-à-dire à définir les objectifs de l'action, à prévoir, à choisir les stratégies qui semblent les plus adaptées, à concevoir les programmes concrets d'action, bref à anticiper et à piloter d'une façon volontariste le changement.

Analyse de la capacité des dirigeants à "conduire" l'action

- . Capacité à "coordonner" les actions des individus et des groupes de travail. Aptitude à communiquer, à assurer et à renforcer les liaisons formelles et informelles, à établir des communications horizontales (ou fonctionnelles), des communications verticales (ou hiérarchiques) efficaces. Car plus une fonction est complexe et est découpée en tâches spécialisées, plus la coordination des efforts devient difficile et nécessaire.

- Capacité à "commander" les hommes et les groupes de travail. Aptitude à développer et mobiliser leur compétence et leur dynamisme en vue de la réalisation de la tâche commune. Chaque dirigeant a sa manière propre de mener le jeu et de dynamiser son personnel. Il ne s'agit pas de juger dans l'absolu son style de commandement mais d'en connaître les caractéristiques essentielles.

Analyse de la capacité des dirigeants à contrôler les résultats de l'action

- Capacité à "interpréter" correctement les résultats obtenus et à en faire un diagnostic pertinent.
- Capacité à "corriger" le cours des choses en fonction des résultats, des opportunités et menaces de l'environnement. Aptitude finalement à piloter d'une façon réactive et flexible selon les événements, à changer d'une façon opportuniste.
- Capacité à "sanctionner" d'une façon réaliste et habile de manière à éviter le développement d'effets pervers et donc de dysfonctionnements graves.

4 - Synthèse et hiérarchisation des problèmes clés

Cette étape constitue la synthèse des 3 étapes précédentes. L'auditeur écrit un rapport résumant

- les écarts caractéristiques existants entre les outputs réalisés, les outputs demandés par les clients et les outputs de même nature réalisés par les concurrents. C'est l'existence d'un écart significatif à ce niveau qui constitue le problème clé de la fonction.
- Un rappel des facteurs clés au niveau des modules technologiques et de pilotage qui habituellement conditionnent le succès dans le type d'activité étudié. Il est important de rappeler que beaucoup de choses ne sont pas menées d'une façon optimale dans les entreprises. Or, il ne peut être question de tout corriger sans ordre prioritaire. Priorité doit être accordée au petit nombre de facteurs clés qui sont le plus porteur de succès dans le métier considéré.
- Identification des forces et faiblesses majeures de la fonction par rapport à ces facteurs clés et qui expliquent donc le mieux les écarts constatés précédemment.

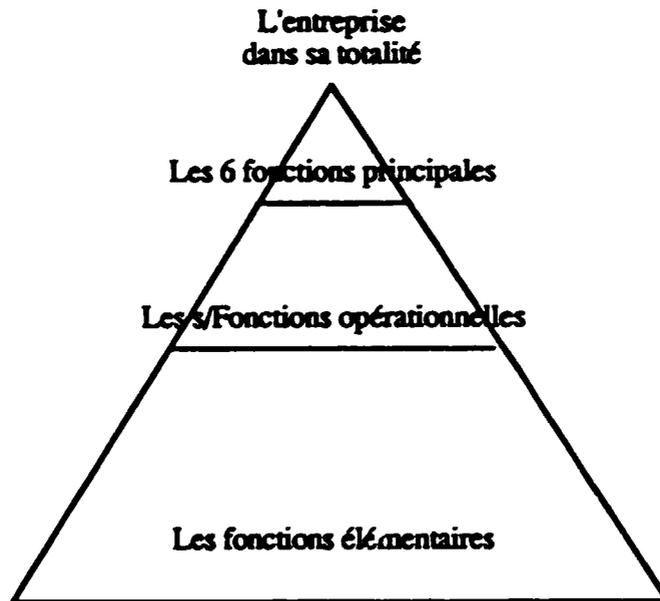
5 - Premières propositions de solution

- Propositions de solutions alternatives, réalistes et imaginatives apportant une contribution significative à l'amélioration des outputs.
- Ces solutions ne peuvent être qu'indicatives, car elles nécessitent d'être resituées ultérieurement à un niveau beaucoup plus global de l'analyse.

Section 4
Synthèse des problèmes dans chacune des
6 fonctions principales

Dans tout ce qui précède et comme le rappelle la Fig. 6.10, l'audit interne d'une organisation a été structuré selon 4 niveaux successifs d'analyse et de synthèse depuis le niveau de plus détaillé : celui des fonctions élémentaires, jusqu'au niveau le plus global : celui de l'entreprise.

Fig. 6.10 - Structure du champ de l'audit en 4 niveaux progressifs d'analyse et de synthèse

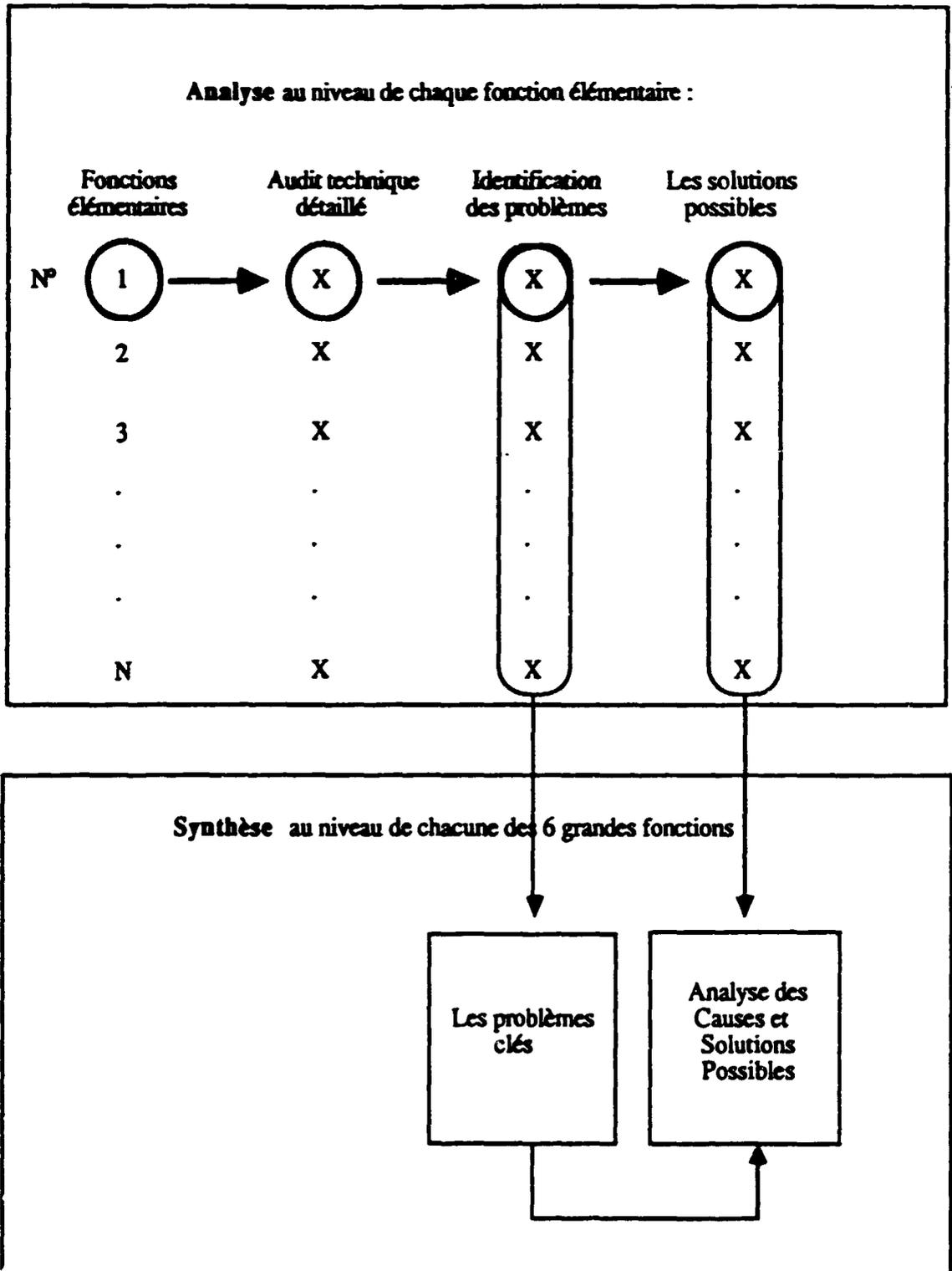


Chacun des auditeurs spécialisés dans une des 6 fonctions principales, après avoir structuré son champ d'analyse en sous-fonctions opérationnelles et en fonctions élémentaires, réalise d'abord l'audit détaillé de chacune des fonctions élémentaires. Puis, par un effort progressif de synthèse, cherche à identifier les problèmes clés et les solutions possibles au niveau global de celle des 6 fonctions dont il a la charge.

Pour compenser le caractère exagérément analytique d'un audit par fonction élémentaire, l'auditeur est donc requis de faire un gros effort de synthèse du type de celui schématisé en Fig. 6.11.

Rappelons que l'audit global au niveau de l'entreprise dans son ensemble est un processus de synthèse encore plus complexe, puisqu'il devra prendre en compte non seulement les problèmes internes de l'organisation, mais également et surtout les conditions externes de succès et la stratégie de l'entreprise.

Fig. 6.11 - L'audit : un processus itératif d'analyse et de synthèse



CHAPITRE 7

AUDIT MARKETING-VENTES

Sommaire

Introduction

Section 1 - Première perception des problèmes-clefs de la fonction

1. Entretien introductif avec le responsable de la fonction Marketing/Ventes et visite des services.
2. Premières hypothèses de travail : forces et faiblesses internes.

Section 2 - Audit organisationnel

3. Situation dans l'organigramme global
4. Organisation interne de la fonction
5. Synthèse de l'audit organisationnel

Section 3 - Audits fonctionnels

A. Audit du Service Marketing

6. Audit Etudes Marketing
7. Audit Recherche et Développement Nouveaux Produits
8. Audit Produits
9. Audit Tarification
10. Audit Communication

B. Audit du Service Ventes

11. Audit Distribution
12. Audit Force de Vente
13. Audit Administration des Ventes

C. Audit du Service Export

14. Audit Marketing Export
15. Audit Ventes Export

Section 4 - Audit du management de la fonction et synthèse

16. Management de la fonction Marketing/Ventes
17. Synthèse

AUDIT DE LA FONCTION MARKETING-VENTES (1)

Introduction

Organisation formelle de l'audit

La rencontre du responsable du service constitue la phase initiale de l'audit de la fonction Marketing/Ventes.

Cet entretien introductif global sert de base à l'établissement d'une première série d'hypothèses de travail, dont la validation sera effectuée au cours de la réalisation des différents audits fonctionnels.

L'entretien préliminaire général est suivi par l'établissement de l'organigramme détaillé de la fonction Marketing-Ventes, de l'articulation de la structure et des personnels qui la composent. Le consultant comparera la structure observée à un schéma général de référence.

Les différents audits fonctionnels succèdent à l'audit de l'organisation.

La fonction Marketing-Ventes a été scindée en 3 sous-fonctions opérationnelles. Pour les besoins de l'audit, et afin de systématiser le plus possible l'intervention des consultants, chacune des sous-fonctions opérationnelles est décomposée en fonctions élémentaires, ainsi que l'illustre le schéma repris ci-dessous.

Tableau 7.1.

Audit Marketing-Ventes Fonctions opérationnelles et élémentaires

FONCTIONS OPERATIONNELLES	FONCTIONS ELEMENTAIRES
1. MARKETING	1. Etudes Marketing 2. R. & D. Nouveaux produits 3. Produits 4. Tarification 5. Communication <ul style="list-style-type: none"> . Publicité . Promotion des Ventes . Relations Publiques
2. VENTES	6. Distribution 7. Force de Vente 8. Administration des Ventes
3. EXPORT	9. Marketing Export 10. Ventes Export

(1) Danielle Viens, ESSEC, 1989.

Le Marketing est défini ici comme l'ensemble des activités précédant l'action "terrain" et relevant, en général, d'un même responsable (études, recherche de nouveaux produits, gestion des gammes existantes...).

Les Ventes correspondent aux actions opérationnelles effectuées sur le terrain : les activités du réseau de distributeurs, de la force de vente et la gestion des tâches administratives liées aux ventes.

Les mêmes définitions sont maintenues pour l'audit de l'export, dont la gestion est, en règle générale, confiée à un service spécifique.

La dernière phase de l'audit Marketing-Ventes consiste à effectuer une analyse du management de la fonction, où l'équipe de consultants essaye de déterminer la capacité des dirigeants à planifier, à organiser et à contrôler l'action.

Cette analyse est suivie de la synthèse dans laquelle les problèmes-clefs de la fonction seront identifiés et hiérarchisés et une première série de solutions seront proposées.

Section 1

Première perception des problèmes-clefs de la fonction

1. Entretien introductif avec le responsable de la fonction Marketing Ventes

1.1. Objectifs

L'entretien avec le responsable du Service Marketing-Ventes est la première et en même temps une des étapes les plus importantes de la procédure d'audit.

Cet entretien a comme objectifs :

- 1 - de déterminer les premières hypothèses concernant les forces et faiblesses internes de la fonction.
- 2 - de dresser un bilan préliminaire du management de la fonction à partir des observations spécifiques faites au cours de l'entretien et de l'impression générale qui s'en dégage :
 - . la précision avec laquelle le responsable perçoit les problèmes et difficultés de son service.
 - . les objectifs explicites et implicites poursuivis.
 - . les sujets non-abordés ou provoquant une certaine gêne.
 - . la quantité et la qualité des contacts avec les subordonnés et les autres services : la façon dont le responsable en parle.
 - . l'empathie générale du responsable et sa capacité de communication.
- 3 - de créer le climat de confiance et d'ouverture nécessaires à la poursuite de l'audit.

1.2. Méthode

La méthode de base est celle de l'entretien non-directif : il est important que le responsable puisse s'exprimer en toute liberté. Le contenu et la chronologie des sujets abordés constituent, en effet, des éléments d'analyse significatifs, ainsi que le temps accordé par le responsable au développement de chaque sujet.

Le guide d'entretien présenté ci-dessous constitue un canevas de base récapitulant les principaux sujets d'analyse.

Il est fondamental de maintenir suffisamment de souplesse et d'adaptabilité à son application : des thèmes non prévus formellement et même des digressions sont parfois révélateurs de problèmes sous-jacents importants.

Tableau 7.2.**Guide d'entretien avec le responsable du Service Marketing-Ventes**

- 1. Organisation générale du Service**
 - . Les différentes fonctions
 - . Les responsables
 - . Leurs activités
- 2. Historique du Service**
 - . Date de création
 - . Principales étapes du développement
 - . Date d'arrivée du responsable
- 3. Les objectifs et leur réalisation**
- 4. Les principales difficultés rencontrées**
- 5. Les atouts du Service**
- 6. La coordination interne**
 - . Fréquence et objet des réunions formelles et informelles
- 7. Coordination avec les autres départements**
 - . R. & D.
 - . Production
 -
- 8. Contacts avec la Direction Générale**
 - . Fréquence et objet des contacts formels et informels
- 9. Profil du personnel du Service**
 - . Formation initiale
 - . Expérience professionnelle
- 10. Profil du responsable du Service**
 - . Formation initiale
 - . Expérience professionnelle : principales étapes de carrière

Le consultant doit, au cours de l'entretien, faire preuve d'une très grande capacité d'écoute et d'impartialité.

La création de ce climat de confiance permet d'aborder l'ensemble des sujets, même délicats, et facilite l'exécution des tâches ultérieures.

L'entretien est en général suivi par la visite des différents services et par la présentation des responsables.

L'observation du cadre général du travail, de l'entretien des locaux, de l'ordre, etc. résultera en un ensemble d'impressions préalables faisant partie intégrante du premier rapport de synthèse.

2. Premières hypothèses de travail

Les résultats de l'entretien avec le responsable du Service Marketing/Ventes, ainsi que les impressions et observations recueillies au cours de la visite seront synthétisés dans un rapport préliminaire établissant les hypothèses de travail.

Ce bilan exploratoire des forces et faiblesses internes sera confronté ultérieurement aux résultats des différents audits détaillés.

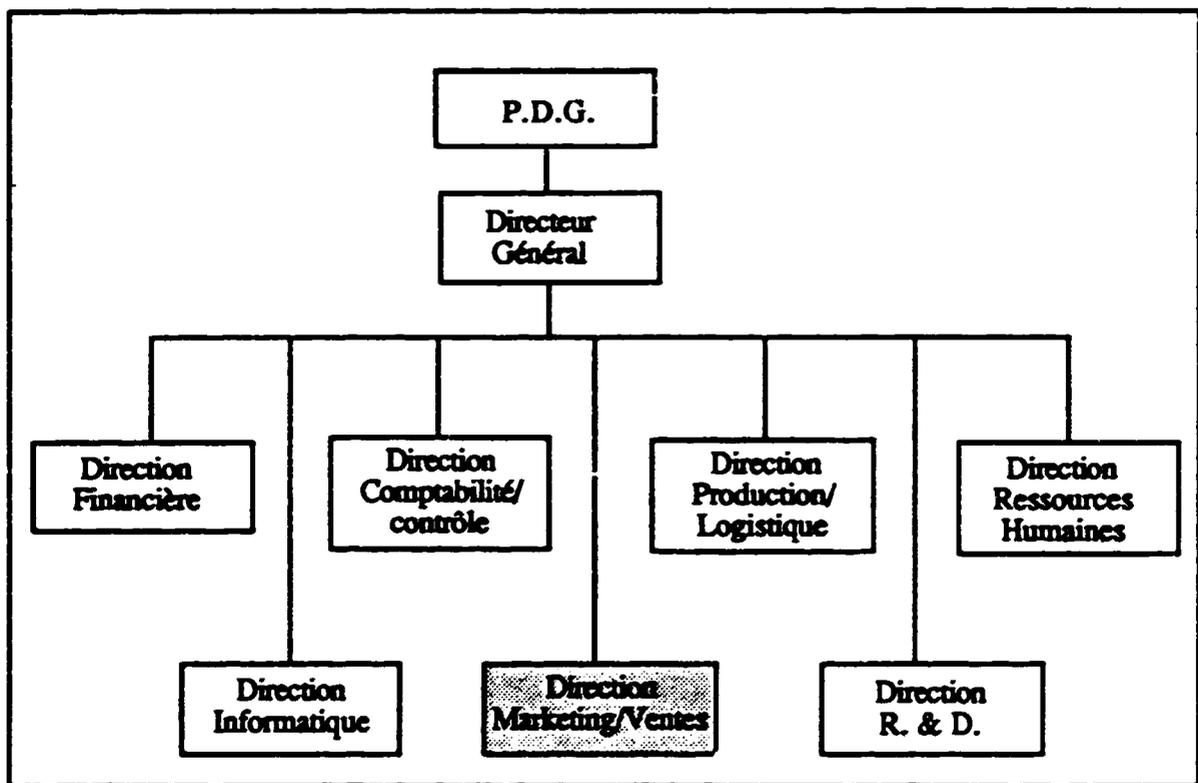
Le processus de validation des hypothèses de départ permettra à la fin du diagnostic d'arriver à l'identification des véritables problèmes-clefs de la fonction Marketing-Ventes.

Section 2

Audit organisationnel

3. Situation de la fonction Marketing/Ventes dans l'organigramme global

Un exemple d'organisation :



La première étape de l'audit organisationnel consiste à situer le service Marketing/Ventes dans l'organigramme général de l'entreprise.

L'évaluation de la place occupée par la fonction Marketing/Ventes s'effectue à deux niveaux:

1) Par rapport à la Direction Générale de l'entreprise

- Rattachement hiérarchique du service Marketing-Ventes : de quel(s) autre(s) service(s) dépend la fonction ?
- Nombre de niveaux hiérarchiques par rapport à la Direction Générale ?
- Vocation fonctionnelle ou opérationnelle ?

2) Par rapport aux autres fonctions

- . Nombre de services rattachés hiérarchiquement et leurs fonctions.
- . Ressources humaines (nombre et formation) par rapport aux autres services.

Ce premier constat général permet de déterminer le degré d'importance accordé à la fonction Marketing/Ventes à partir de la place formelle qu'elle occupe dans l'entreprise, du rôle qui lui est assigné et des investissements en Ressources Humaines dont elle bénéficie - ou pas - par rapport aux autres services.

4. Organisation interne de la fonction Marketing-Ventes

4.1. Organigramme de référence

De façon classique, les structures organisationnelles se répartissent en 4 grandes catégories :

- par fonction
- par produit
- par marché
- l'organisation matricielle (produit/marché) (1)

Aucun de ces modèles d'organisation n'est à caractère normatif, chacun comportant un certain nombre d'avantages et d'inconvénients.

Le schéma de référence présenté ci-dessous n'a donc pas d'autre ambition que de servir d'exemple au développement de la procédure globale d'audit en proposant un type d'organisation relativement élaboré qui offre la possibilité d'analyser la plupart des fonctions liées aux Ventes et au Marketing.

Les activités ont été réparties en 3 grandes sous-fonctions et de telle façon que le Marketing regroupe les actions en amont du marché, tandis que les Ventes constituent le bras opérationnel sur le terrain.

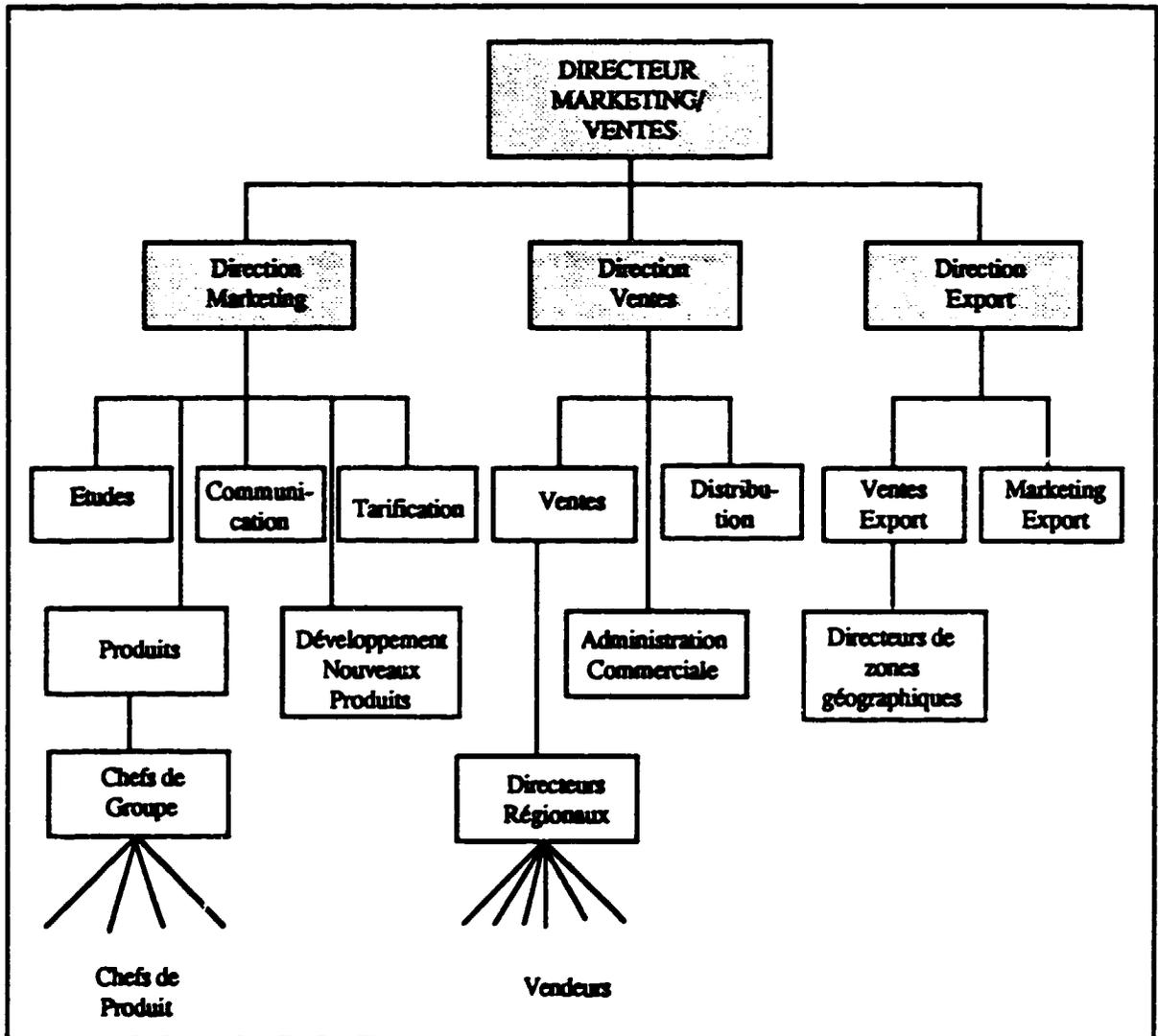
Cette répartition correspond par ailleurs au mode d'organisation le plus fréquemment rencontré dans les entreprises de plus de 100 personnes (2).

(1) cf. KOTLER P. et DUBOIS B.
"Marketing Management" 5e édition
Publi-Union, Paris 1986, pp. 613-623

(2) cf. Enquête RFM/SOFRES
"Le marketing dans l'entreprise française"
Revue Française de Marketing, 100, 4, 1984, pp. 101-113.

Tableau 7.3.

**Organigramme de référence de la fonction
Marketing-Ventes**



4.2. Organigramme réel

L'organigramme détaillé de la fonction Marketing-Ventes indique, sous une forme schématique, la structure organisationnelle des différents éléments qui la composent, avec identification des responsables et de leurs attributions spécifiques.

L'organigramme réel ainsi défini pourra faire l'objet d'une comparaison par rapport au schéma de référence, en tenant compte des spécificités propres à l'entreprise analysée :

- Les services nécessaires au fonctionnement sont-ils présents ?
- Peut-on constater la présence de services habituellement rattachés à d'autres fonctions ("Achats" par exemple) ? Y a-t-il une justification ? Quelles peuvent en être les conséquences ?
- Quelle est la répartition des effectifs entre les 3 sous-fonctions ? Y a-t-il équilibre ou non ?

- Quel est le nombre de niveaux hiérarchiques dans chaque sous-fonction ? (Longueur du processus de décision)
- Est-ce que l'ensemble des tâches Marketing-Ventes est regroupé sous un seul responsable ?

Ce dernier point en particulier mérite d'être analysé. Car, s'il n'existe pas d'organigramme "idéal", la plupart des professionnels considèrent que l'intégration du Service Marketing-Ventes est un critère d'efficacité important, dans la mesure notamment où elle assure la coordination indispensable (1) (2).

5. Synthèse de l'audit organisationnel

Les principales observations issues de l'examen de l'organisation formelle doivent être synthétisées et hiérarchisées afin d'arriver à une première évaluation en ce qui concerne :

- la conception qu'a la Direction Générale du rôle de la fonction Marketing-Ventes. Moins elle se sentira concernée et plus il y aura des risques de déséquilibre (3).
- la mise en place des conditions d'efficacité interne : possibilités de coordination, tâches, importance et qualification des effectifs.

L'objectif est d'arriver à diagnostiquer les faiblesses structurelles déterminantes, en attendant que les audits fonctionnels successifs viennent confirmer ou infirmer les résultats issus de cette première analyse.

(1) WEBSTER J.F.
"Top Management Concerns About Marketing. Issues for the 1980's".
Journal of Marketing, 45, 1981 pp. 9-16.

(2) KOTLER P., DUBOIS B... op.cit. p. 613.

(3) VALLERAY A. "Structure et efficacité de la fonction Marketing"
Recherche et Applications en Marketing, vol. III n° 2/88 p. 69.

Section 3

Audits fonctionnels

Dans la pratique, le consultant adapte le plan d'audit fonctionnel à chaque entreprise spécifique, en fonction de l'organisation existante et des problèmes rencontrés.

Pour des besoins d'analyse, la procédure complète d'audit des fonctions élémentaires est développée ici, à partir de l'organigramme général de référence :

A. Audit du Service Marketing

- 6. Audit Etudes Marketing
- 7. Audit R. & D. Nouveaux Produits
- 8. Audit Produits
- 9. Audit Tarification
- 10. Audit Communication

B. Audit du Service Ventes

- 11. Audit Distribution
- 12. Audit Force de Vente
- 13. Audit Administration des Ventes

C. Audit du Service Export

- 14. Audit Marketing Export
- 15. Audit Marketing Ventes

A. Audit du Service Marketing

6. Audit Etudes Marketing

1. Fonction et organisation de référence.

La fonction de base du Service d'Etudes Marketing consiste à saisir, à organiser et à analyser systématiquement l'ensemble des données internes et externes, quantitatives et qualitatives qui sont nécessaires à la prise de décision. Au cours de ce processus les *données* brutes sont transformées en *informations* utiles au management.

Le domaine d'intervention est, en conséquence, très vaste. L'introduction d'outils informatiques dans la plupart des entreprises favorise le développement de "Systèmes d'Information Marketing", centralisant un volume important de données, qui sont mises à la disposition des différents responsables sous des formes adaptées à leurs besoins spécifiques.

L'analyse des Etudes Marketing revêt un caractère d'importance majeur : du volume, du type et de la qualité des informations recueillies dépend en effet en grande mesure la qualité de la prise de décision ultérieure et la préparation des stratégies futures.

L'évolution probable vers des types d'organisation structurées à partir des flux d'information (1) accentuerait encore à l'avenir le caractère fondamental de cet audit.

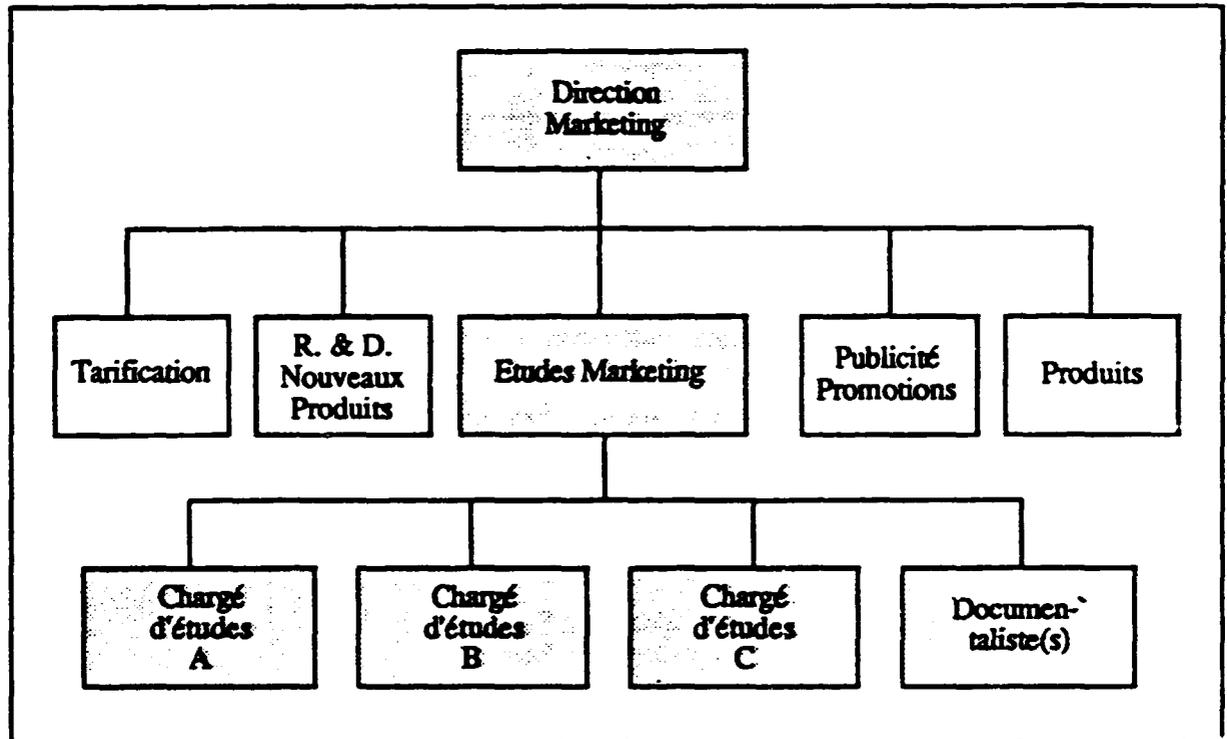
(1) DRUCKER P. "The Coming of the New Organization".
Harvard Business Review, January-February - 1988, pp. 45-53.

Le mode d'organisation habituellement retenu est celui de la répartition des tâches sur plusieurs Chargés d'Etudes, spécialisés ou non dans des domaines d'activités ou des techniques particulières. (Responsable de Panels, par exemple, ou Responsable de la Modélisation...).

Ils peuvent être aidés dans leur tâche par des documentalistes.

Tableau 7.4.

Un exemple d'organisation



2. Plan d'audit

L'audit des Etudes Marketing suit le schéma de base retenu pour l'ensemble des audits fonctionnels.

Il s'agit donc d'analyser en un premier temps les informations produites par le module technologique, sous un aspect structurel (existence ou non des données pertinentes) et sous un aspect qualitatif.

La 2e étape consiste à effectuer une radioscopie du fonctionnement interne du module : quelles sont les procédures et méthodes utilisées, les ressources humaines, matérielles et financières mises en oeuvre et de quelle façon ces moyens sont-ils organisés ?

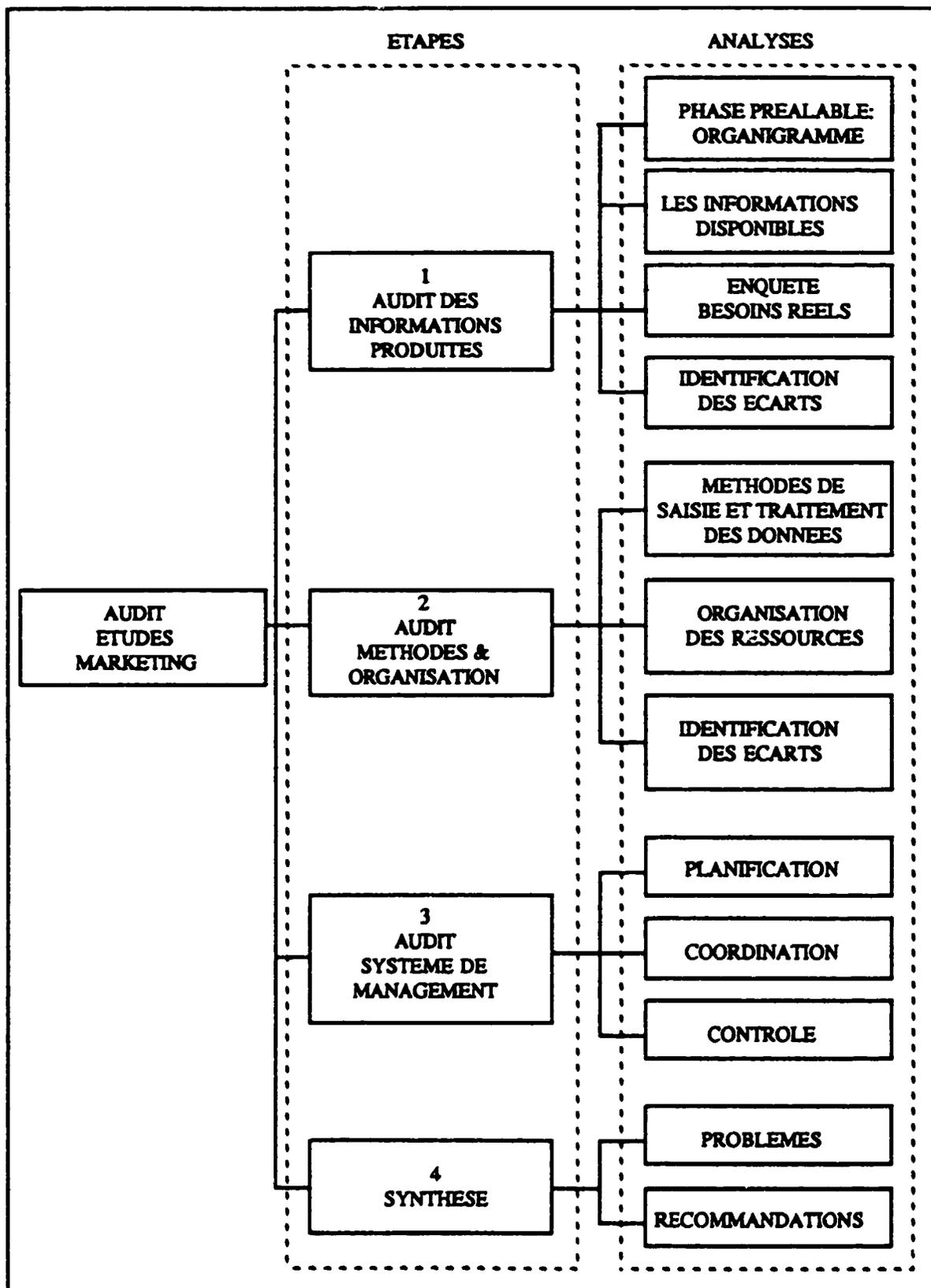
Les performances sont comparées à des standards internes ou externes (les normes valables pour le secteur d'activité par exemple).

La 3e étape évalue le processus de management : vérification des aptitudes des responsables à organiser et à contrôler leur activité. Le diagnostic porte notamment sur l'adéquation profil/poste.

Les problèmes notés au fur et à mesure de la progression de l'analyse sont résumés à la 4e et dernière étape et un projet de solutions est proposé.

Tableau 7.5.

Plan d'audit du Service Etudes Marketing



3. Contenu de l'audit

1ère étape : Audit des informations produites

L'organigramme établi préalablement précisera de façon formelle les tâches et responsabilités respectives des différentes personnes chargées de la gestion des informations Marketing, ainsi que les relations hiérarchiques existant au sein du département.

Le travail est simplifié dans le cas de l'existence d'un service d'Etudes spécialisé et centralisé. Dans l'absence d'une telle structure, l'auditeur sera amené à identifier auprès des différents services les responsables concernés et leurs attributions précises.

3.1. Les informations disponibles

La tâche de l'auditeur consiste à recenser l'ensemble des informations disponibles, d'en faire un inventaire complet qui sera ensuite confronté aux besoins réels et aux normes habituellement retrouvées dans l'industrie.

3.1.1. La nature des informations existantes

Les données formant l' "Intelligence" Marketing proviennent de la surveillance systématique de l'environnement extérieur de l'entreprise.

Elles peuvent être classées en 6 grands groupes de renseignements, selon l'orientation de la recherche:

- . Environnement global
- . Concurrence
- . Clientèle
- . Distribution
- . Partenaires
- . Autres publics

Le consultant relèvera de façon détaillée la nature des informations présentes, qui, dans une forme exhaustive, sont susceptibles d'appartenir aux types de données repris dans le schéma de référence.

La liste des éléments présentée ci-dessous n'est pas normative. Son contenu précis doit être adapté à l'industrie et à l'entreprise étudiées, comme à son environnement spécifique.

Tableau 7.6.
Intelligence Marketing - Schéma de référence

Axes d'études	Données	Origine
<p align="center">I Environnement global de l'entreprise</p>	<p>1. Informations sur la situation actuelle et l'évolution de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> . Economique . Socio-démographique . Culturel . Politique/juridique . Technologique/scientifique <p>2. Evolution du secteur d'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> . Taux de croissance . Investissements . Créations/cessations d'activités 	<p align="center">Sources d'information secondaires</p>
<p align="center">II La concurrence</p>	<p>1. Profil des concurrents</p> <ul style="list-style-type: none"> . Structure de la concurrence : type, nombre, organisation . Ressources financières, humaines . Technologies . Investissements <p>2. Stratégies</p> <ul style="list-style-type: none"> . Cibles . Gammes de Produits/Services . Positionnement . Politique de prix . Système de distribution . Actions publi/promotionnelles : cibles, média, promesses, budgets . Organisation de la Force de Vente . Service Après-Vente <p>3. Résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> . C.A., Volume, Part de Marché . Image . Evolution 	<p align="center">- <i>Données secondaires</i></p> <p align="center">- <i>Données primaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Observations terrain . Enquêtes . Panels . Rapports de la Force de Vente . Pige publicitaire . Mapping

Axes d'études	Données	Origine
<p style="text-align: center;">III</p> <p style="text-align: center;">La clientèle</p>	<p>1. Clients actuels</p> <ul style="list-style-type: none"> . Profil : caractéristiques sectorielles, géogr., socio-écon. . Segments : volume, évolution . Comportement à l'achat : critères de choix, motivation, volume d'achat, fidélisation... . Relations : S.A.V./Réclamations . Image de l'entreprise et des produits <p>2. Clients potentiels</p> <ul style="list-style-type: none"> . Segments : volume, type, caractéristiques . Motivations & attitudes . Image de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> . Statistiques internes . Fichier clients . Rapports de la Force de Vente . Etudes qualitatives <li style="padding-left: 20px;">Réunions de groupe <li style="padding-left: 20px;">Avis d'experts... . Etudes quantitatives <li style="padding-left: 20px;">Expérimentations <li style="padding-left: 20px;">Enquêtes
<p style="text-align: center;">IV</p> <p style="text-align: center;">La distribution</p>	<p>1. Les réseaux de distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> . Caractéristiques et évolution . Conditions commerciales . Prix de vente/marges . Stocks . Service . Image <p>2. Merchandising</p> <ul style="list-style-type: none"> . Organisation des points de vente . Linéaires/facings... . Evolution des méthodes <p>3. Nouvelles formes de distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> . Evolution des types de distributeurs . Evolution des méthodes de vente 	<ul style="list-style-type: none"> . Panels distributeurs . Relevés terrain . Statistiques internes . Enquêtes qualitatives . Rapports merchandisers . Données secondaires
<p style="text-align: center;">V</p> <p style="text-align: center;">Partenaires</p>	<p>1. Fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> . Nombre, type . Matériels, volume . Conditions commerciales : délais, prix . Evolution technologique <p>2. Prestataires de services</p> <ul style="list-style-type: none"> . Agences de publicité : nombre, type d'interventions . Bureaux d'Etudes Marketing : " " . Coûts 	<ul style="list-style-type: none"> . Documents internes . Service achats . Documents internes
<p style="text-align: center;">VI</p> <p style="text-align: center;">Autres publics</p>	<p>1. Média</p> <p>2. Pouvoirs Publics/Collectivités Locales</p> <p>3. Bailleurs de fonds</p> <p>...</p> <ul style="list-style-type: none"> . Nombre et type de contacts . Résultats/évolution 	<ul style="list-style-type: none"> . Données secondaires : revues de presse, etc. . Documents internes

3.1.2. L'origine des informations

La majorité de ces informations est d'origine externe. Divers organismes peuvent y contribuer tels que des syndicats professionnels, des banques de données, etc. Dans d'autres cas, il peut s'agir d'études ponctuelles réalisées pour le compte de l'entreprise par des Instituts de Sondage, des Agences Publicitaires, etc.

Il est important en particulier en ce qui concerne les *sources de données secondaires*, que l'auditeur relève l'identité des organismes ayant contribué à la constitution de la banque de données internes.

Par le biais de cette liste, il sera possible de vérifier si toutes les sources susceptibles de fournir des informations utiles à l'entreprise, ont été consultées.

3.2. Enquête sur les besoins réels des utilisateurs

1. Les besoins de base

Qu'attendent les utilisateurs des Etudes Marketing ?

Leurs besoins de base peuvent être regroupés en 3 grandes catégories :

a) *Les informations destinées à l'analyse de l'environnement actuel et potentiel*

Ces informations sont destinées à l'identification des opportunités et des menaces présentées par l'évolution des variables incontrôlables. Leur analyse et leur interprétation s'intégreront au développement des plans d'actions.

b) *Les informations nécessaires à la planification*

L'élaboration des prévisions, des plans de développement de nouveaux axes d'activité et des objectifs reposent sur un ensemble de données historiques et de type prospectif.

c) *Les informations nécessaires au contrôle des plans*

La mesure des résultats et leur comparaison aux objectifs forme la base d'évaluation et de modification des plans.

L'enquête suivante visera donc à comparer la nature des informations produites aux besoins des décisionnaires.

2. Les besoins des décisionnaires

La vérification de l'adéquation du système aux besoins réels repose sur une définition large :

- besoins exprimés ou non
- besoins actuels et potentiels.

L'enquête devra répondre aux 2 questions suivantes :

- a) Les informations produites correspondent-elles au standard interne ?
- b) La nature et le degré de sophistication des "Etudes Marketing" sont-ils comparables ou non aux systèmes développés dans la profession ?

a) *Comparaison au standard interne*

L'auditeur doit à ce stade de son analyse, faire le point auprès des différents utilisateurs (Direction Marketing, Direction des Ventes, Chefs de Produits et de Marché, Responsables de la Promotion, etc.) sur les forces et faiblesses du système.

Il vérifiera au cours des entretiens successifs avec les différents responsables :

- si les informations produites sont pertinentes
- si ces informations sont effectivement et correctement utilisées.

La pertinence des informations

Ce critère concerne le problème fondamental du choix des données et de leur transformation en informations utiles au management et de leur présentation sous un format accessible.

Le problème de la sélectivité est d'autant plus actuel que l'informatisation croissante des entreprises permet le développement de systèmes "lourds", phénomène accentué par le fait que les utilisateurs ont souvent tendance à demander un volume d'informations excessif par rapport à leurs véritables besoins.

L'auditeur aura donc la tâche difficile d'établir un standard équilibré basé sur les informations dont les responsables ont réellement besoin et le nombre qu'ils sont en mesure d'intégrer à la prise de décision.

L'utilisation des informations

La vérification des conditions d'utilisation passe par le sondage d'un certain nombre de chiffres clefs, par exemple, les bases d'établissement des prévisions de vente, l'intégration ou non des données relatives aux mutations technologiques, la réactualisation et l'exploitation adéquate du fichier client.

En dehors de ces vérifications ponctuelles et techniques, cet aspect de l'audit pose le difficile problème des motivations réelles : les Etudes Marketing constituent-elles des bases effectives d'aide à la décision ou sont-elles inspirées par d'autres objectifs ?

La typologie établie par B. Walliser illustre cette problématique.

Tableau 7.7.
Typologie des études

Utilisation / Interprétation	Aide à la décision	Aide à la négociation	Aide à l'action
Appuyer une décision	Etude de renforcement : auto-justifier une décision préférée	Etude plaidoyer : défendre une décision rejetée par autrui	Etude alibi : justifier a posteriori une décision déjà prise
Comparer des décisions	Etude de débroussaillage : définir tenants & aboutissants d'une décision	Etude passeport : justifier sa participation à la négociation	Etude de diversion : retarder une décision à prendre
Réfuter une décision	Etude de rejet : autopersuasion d'élimination d'une décision	Etude torpille : empêcher une décision promue par autrui	Etude paraphnie : se désolidariser d'une décision déjà prise

Source : B. Walliser

"Analyse critique de l'approche rationnelle des processus de décision".

Ministère de l'économie, Direction de la Prévision

L'audit doit amener une réflexion fondamentale sur la conformité du système aux objectifs mêmes pour lesquels il a été créé et sur la rigueur intellectuelle nécessaire à l'efficacité de son fonctionnement.

b) Comparaison aux standards externes

Le degré de développement, de sophistication et d'intégration des informations marketing doit également être évalué face aux procédures mises en oeuvre par les entreprises concurrentes performantes.

Quelles sont les sources d'information utilisées par ces entreprises ? Font-elles par exemple régulièrement appel à des organismes d'études extérieurs ?

Disposent-elles de Services d'Etudes développés ?

3.4. Identification des écarts

Les écarts observés entre les informations produites et les standards de comparaison peuvent être résumés en quelques grandes catégories préliminaires, qui seront nécessairement complétées par les analyses ultérieures :

Diagnostic	Recommandations préliminaires
<p>0. Présence d'informations non-pertinentes</p> <p>1. Absence d'un certain nombre d'informations nécessaires</p> <ul style="list-style-type: none"> . au niveau actuel . au niveau potentiel <p>2. Informations non utilisées</p> <p>3. Informations pertinentes</p> <ul style="list-style-type: none"> . utilisées . incorrectement interprétées <p>4. Ecart technologique par rapport à la profession.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Revoir la sélectivité . Intégration de ces éléments : définition des études spécifiques à réaliser . Vérification des motifs de non-utilisation . Information et/ou formation des responsables . Analyse coûts/bénéfices pour la mise en place d'un système d'information plus sophistiqué.

2e étape : Audit méthodes et organisation

La 2e étape est orientée vers l'analyse des "inputs", c'est-à-dire la qualité intrinsèque des éléments qui ont contribué à la production des informations marketing, à la fois au niveau des procédures de saisie et de traitement que des ressources matérielles et humaines.

1. Analyse des méthodes de saisie et de traitement des données

L'efficacité du Service Etudes dépend du volume, de la nature et de la pertinence des informations produites, à condition que la qualité intrinsèque des éléments qui ont "nourri" le système soit acceptable.

L'appréciation de la qualité concerne à la fois l'origine des renseignements et le processus d'interprétation.

Elle se fera en termes de :

- validité
- récence
- fiabilité

1.1. La validité

Il s'agit de la vérification préalable du vocabulaire utilisé dans l'entreprise. Le poste "Actions Promotionnelles" par exemple peut recouvrir des réalités très différentes, incluant ou non la publicité, les salons professionnels, les démonstrations, le sponsoring, etc.

Ces définitions sont importantes dans la mesure où des bases de comparaison ont été ou seront établies avec les concurrents, l'industrie...

1.2. La récence

Les informations sont-elles collectées et mises à jour de façon continue et non pas épisodique ? Quels sont les intervalles de mise à disposition et est-ce que ces délais sont suffisamment courts ?

1.3. La fiabilité

Les informations utilisées sont-elles crédibles ? La fiabilité du système peut être fragilisée par des erreurs à la saisie - le cas est relativement fréquent en marketing - et par des erreurs d'analyse.

a) Fiabilité des données externes

En ce qui concerne les données secondaires, l'auditeur vérifiera en particulier si plusieurs sources alternatives et indépendantes ont été consultées et si, le cas échéant, ces consultations ont donné lieu à l'établissement de fourchettes d'estimation.

La fiabilité des données primaires doit être évaluée a plusieurs niveaux :

- . **adéquation de la procédure de recherche aux informations souhaitées :** est-ce que la méthode choisie correspond aux objectifs de recherche, et au moindre coût ?

(Dans le cas d'une enquête par exemple, est-ce que le volume et la nature des informations recherchées correspond au type d'enquête choisi ?).

- . **les règles d'utilisation de la méthode ont-elles été respectées ?**

(Taille et caractéristiques des échantillons, pré-tests des questionnaires, choix des sites du marché-test, conditions de réalisation d'un field test, nombre et type d'observations, etc.).

b) Fiabilité des données internes

De nombreux vices peuvent être introduits volontairement ou involontairement dans l'information collectée à l'intérieur même de l'entreprise.

- . **biais systématique :** lien avec le mode de rémunération et/ou les procédures d'évaluation, par exemple.
- . **manque de rigueur et d'objectivité à l'interprétation.**

Les moyens de vérification de la fiabilité

- . **La vérification de la fiabilité se fera sur la base d'un sondage :** sélection et analyse d'un certain nombre d'informations clefs et comparaison à d'autres sources d'information. Les résultats notamment de l'analyse stratégique préalable peuvent être utilisés à cet escient en ce qui concerne les données secondaires.
- . **L'auditeur procèdera également à une vérification directe sur le terrain, auprès d'un certain nombre d'interlocuteurs de l'entreprise, par exemple :**
 - . **auprès des filiales :** uniformité de l'approche
 - . **auprès de la distribution :** vérification de la présence effective des produits en linéaire, prix pratiqués à la revente, image de l'entreprise...
 - . **auprès des fournisseurs :** image de l'entreprise
 - . **auprès de quelques clients :** leur profil, motivations
 - . **prestataires de service :** agences publicitaires, media...

Dans la pratique, cette vérification interviendra au cours de la réalisation des différents audits fonctionnels.

2. Organisation des ressources

2.1. Organisation des ressources humaines

A partir de l'organigramme établi au départ, l'audit des ressources humaines portera sur 3 points essentiels : l'efficacité de l'organisation interne, l'adéquation profil/poste et la coordination avec les autres départements.

1) L'organisation interne

L'absence même d'un service structuré est révélateur d'un certain nombre de carences potentielles : manque de canalisation et de centralisation des flux d'information, fragmentation des responsabilités, etc., que l'auditeur intégrera dans son analyse et sa recommandation ultérieure.

Lorsqu'un service structuré existe, l'étude portera sur la répartition des tâches : le degré de spécialisation, l'étendue des domaines de responsabilité (trop vastes ? trop réduits?), l'organisation de la communication au sein du service (nombre et type de contacts, communication des informations), les relations informelles.

L'objectif de cette investigation est de déterminer si le manager est théoriquement en mesure de gérer son domaine d'activité : responsabilités clairement définies - ni trop vastes, ni trop réduites, transmission des informations dans de bonnes conditions, esprit de coopération au sein du service. Finalement, les relations hiérarchiques sont-elles clairement définies et est-ce que la coordination est assurée au niveau supérieur ?

2) L'adéquation profil/poste

Le profil du responsable des Etudes correspond-il aux qualifications requises pour ce type de poste ?

Ces qualifications sont à la fois très techniques et humaines :

- . connaissances générales de base en Marketing-Ventes
- . compétences méthodologiques approfondies en matière de saisie et d'exploitation des données (y compris procédures statistiques et utilisation des outils informatiques)
- . orientation recherche : capacité d'analyse et de synthèse ; rigueur et objectivité à l'interprétation
- . capacité à communiquer avec les décideurs (transmission mutuelle des informations).

Le responsable a-t-il été préparé à cette responsabilité par sa formation et/ou son expérience professionnelle antérieure ? Est-il suffisamment adaptable et flexible pour pouvoir évoluer dans ce poste ?

Ces questions posent le problème fondamental de la motivation réelle des personnels impliqués et des possibilités de formation qui leur sont ouvertes.

L'analyse des profils de poste au Service "Etudes Marketing" revêt un caractère fondamental par rapport à la sophistication croissante des méthodes d'analyse et de traitement des données.

Pour faciliter l'intégration des nouvelles techniques, certaines entreprises ont récemment créé des postes représentant l'interface Informatique et/ou Méthodes Quantitatives - Marketing. ("Ingénieur Marketing/Ventes" chez GENERAL FOODS - "Business Analyst" chez PROCTER & GAMBLE).

D'autres entreprises ont choisi de se préparer à l'utilisation des modèles en créant des postes de Chargés d'Etudes de la Modélisation (Groupe UNILEVER).

3) La coordination avec les autres services

Ce problème est particulièrement crucial pour le Service Etudes qui doit être par excellence le relais entre l'entreprise et son environnement.

Sa position hiérarchique dans l'organigramme général est révélatrice de l'importance qui lui est accordée.

Le type et la fréquence des contacts établis avec les autres responsables Marketing-Ventes peut être étudié à l'aide de grilles.(1)

Une première grille d'analyse mesure le nombre et le type de réunions auxquelles le Service Etudes participe.

Tableau 7.8.

Grille d'analyse de coordination formelle

SERVICES	THEME	FREQUENCE
<ul style="list-style-type: none"> . Direction Marketing/Ventes . Direction Marketing . Direction Ventes . Direction Export . Service Pub./Promotion . Service Tarification . Service Distribution . Service Dév. N. P. . Direction Produits 		

(1) Cf. LEVY M. "Audit Marketing : la coordination avec d'autres départements".
Direction et Gestion, n° 3, 1984, pp. 59-67

Le flux des informations reçues et transmises peut être analysé à l'aide de la 2e grille.

Tableau 7.9.

Grille d'analyse de transmission des informations

NATURE DES INFORMATIONS TRANSMISES	SERVICES						
	Dir. Markg/ Ventes	Dir. Produits	Ventes	Tarif.	R.&D. N.P.	Distr.	Publ. Prom.
- Evaluation potentiel marché	x	x			x		
- Image de marque	x	x	x				x
- Tendances d'évolution de la distribution	x	x	x			x	
- Pige publicitaire	x	x	x				x
- Prix pratiqués par les concurrents	x	x	x	x		x	
- Evolution des parts de marché	x	x	x	x	x	x	x
- Evolution technologique	x	x			x		
.....							

Le même type de tableau peut être établi pour les informations reçues par le Service Etudes (par exemple, les prévisions, les chiffres des commandes, des ventes).

L'auditeur détermine à partir du relevé du nombre et de la nature des contacts formels et informels et du flux de circulation des informations s'il y a des phénomènes de dysfonctionnement au niveau de la coordination, en particulier :

- une trop grande dispersion des informations
- la rétention d'information pratiquée par certains responsables qui se constituent ainsi des domaines d'intervention privilégiés

2.2. Organisation des ressources matérielles

L'existence des différents équipements et des technologies nécessaires à la gestion des flux d'information sont relevés par l'auditeur dans un but :

1) De comparaison aux besoins réels de traitement : les personnels impliqués disposent-ils - ou non - des moyens techniques nécessaires à la réalisation de leur tâches ? En ce qui concerne les Etudes Marketing il convient en particulier de vérifier le degré d'informatisation des procédures de traitement et de suivi des opérations : adéquation des matériels et logiciels aux besoins.

2) De comparaison à l'état de l'art dans l'industrie. Quels sont les outils, les matériels, quelles sont les technologies "standard" utilisées dans la profession ?

Y a-t-il à ce niveau un écart dans l'entreprise considérée ?

2.3. Les ressources financières

L'estimation des coûts liés à la gestion des informations nécessaires à la prise de décision en Marketing comprend l'ensemble des dépenses suivantes :

- coût de saisie des données
 - . études confiées à des organismes extérieurs
 - . études réalisées par les services internes
- coût de traitement (temps ordinateur)
- coût de personnel.

Les investissements en Etudes Marketing sont justifiés par rapport au risque financier assumé par l'entreprise. L'auditeur vérifie ce rapport sur quelques projets concrets, par exemple le lancement d'un nouveau produit ou le développement d'un marché à l'export :

<u>Investissements Etudes & Recherches - Projet A</u>
--

Coût global Projet A

On s'aperçoit fréquemment que le budget alloué aux Etudes préalables est insuffisant pour pouvoir réduire le risque commercial et financier de façon significative.

3. Identification des écarts

La synthèse de la phase d'audit des méthodes et de l'organisation mettra en relief l'origine des dysfonctionnements constatés à l'analyse des outputs. L'inventaire des écarts peut être résumé en un tableau synoptique.

Diagnostic	Recommandations préliminaires
<p>Informations</p> <p>1. Informations non valides</p> <p>2. Informations pas assez récentes</p> <p>3. Informations non fiables</p> <ul style="list-style-type: none"> . Données secondaires . Données primaires . Données internes <p>Ressources</p> <p>4. <i>L'organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Absence de structure formelle . Structure inadaptée . Profils inadaptés . Coordination inadéquate <p>5. <i>Le matériel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Equipement & technologies inadaptées/vétustes 	<ul style="list-style-type: none"> . Revoir les définitions utilisées ou . Revoir les modes de comparaison . Revoir la procédure de mise à jour <ul style="list-style-type: none"> . Etablir de nouvelles bases de données . Revoir la formulation des objectifs, le choix des méthodes, la procédure . Revoir les procédures de collecte . Eliminer les sources de biais . Centraliser les données . Revoir les procédures d'interprétation <ul style="list-style-type: none"> . Créer un service Etudes . Déterminer les postes & les profils . Revoir la définition des postes . Modifier l'attribution . Mise en place de structures favorisant la communication <ul style="list-style-type: none"> . Analyser l'acquisition de ces équipements

7. Audit du développement des nouveaux produits

1. Fonction et organisation de référence

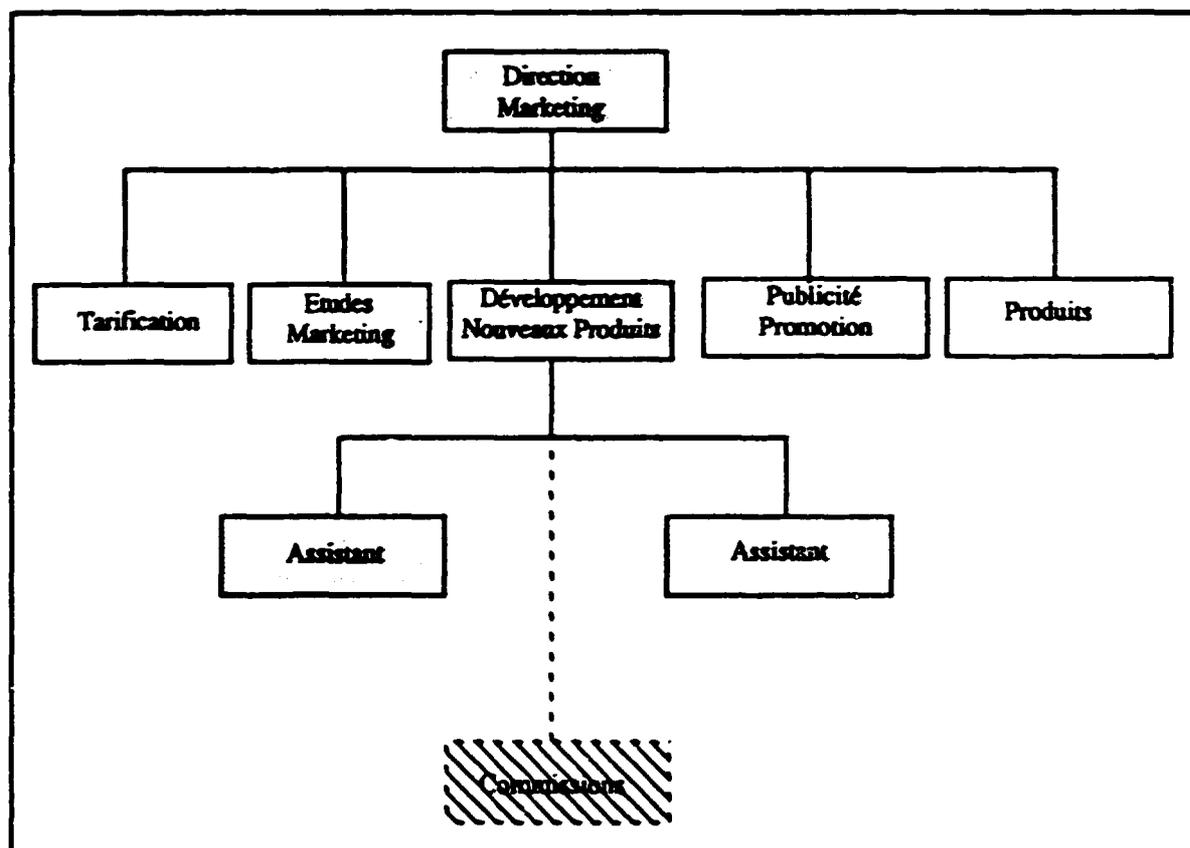
La 2e grande fonction du marketing - tel qu'il a été défini au départ - est d'assurer la croissance future de l'entreprise en recherchant des nouveaux marchés et des nouveaux produits.

Le schéma d'organisation de référence repose sur une structure légère : le Responsable du développement des Nouveaux Produits dépend en règle générale de la Direction Marketing et est éventuellement aidé dans sa tâche - en fonction de l'importance de l'entreprise - par un ou plusieurs assistants. Cet organigramme formel est fréquemment complété par une organisation transversale sous forme de Comités ou de Commissions inter-départementales.

L'objet de ces Commissions est d'assurer la coordination, de favoriser les échanges, et de développer un esprit commun en mobilisant les différents responsables concernés par le processus d'innovation (Production, Recherche et Développement,...).

Tableau 7.10.

Un exemple d'organisation



2. Plan d'audit

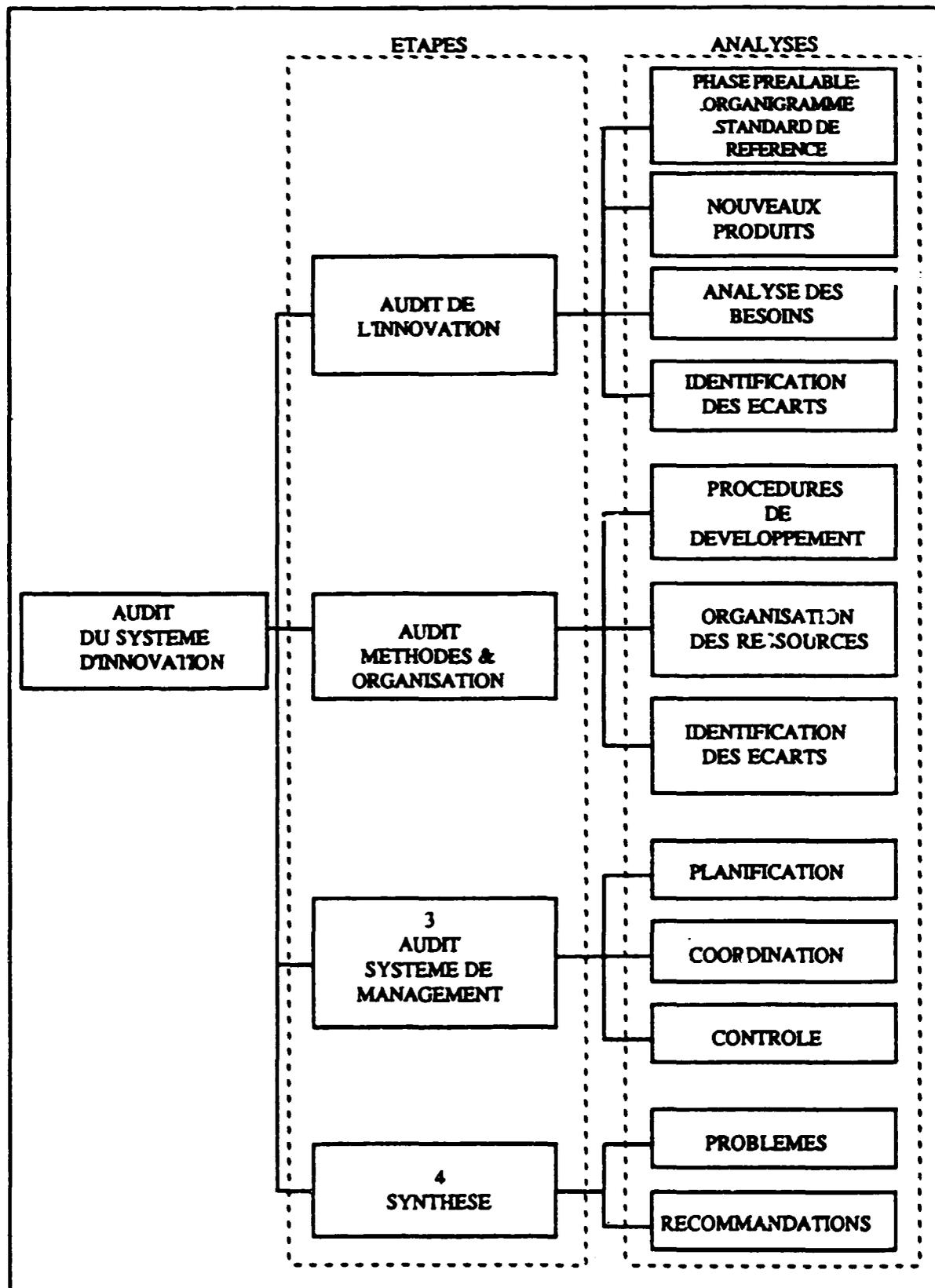
Le contenu et l'orientation de la prospective marketing dépendront dans une très large mesure des objectifs et des options de la politique de R. & D.

Pour mener à bien l'audit d'innovation marketing il est donc indispensable de connaître la nature de cette interaction. C'est le but de la phase préalable d'identification de la typologie de la recherche. L'inventaire des outputs et l'analyse des écarts seront réalisés dans cette perspective.

L'examen des procédures de recherche et de l'organisation des ressources permettront d'établir le diagnostic final.

Tableau 7.11.

Plan d'audit du système d'innovation



3. Contenu de l'audit

1ère étape : Audit de l'innovation

3.1. Phase préalable : le standard de référence

Les tâches du marketing en matière d'innovation dépendent de la stratégie technologique choisie par l'entreprise : son rôle sera très différent dans une entreprise orientée vers la recherche fondamentale notamment.

L'auditeur doit donc développer au départ un standard de comparaison fiable.

Un schéma de classification simple consiste à examiner le type de technologie utilisé et l'orientation choisie. En combinant ces critères, il est possible de distinguer 3 grands types d'entreprises, et d'en déduire quel devrait être - a priori - le rôle du marketing comme catalyseur de l'innovation (1) (2).

Tableau 7.12.

Classification des entreprises - base technologique

	Technologie	Orientation	Rôle Marketing
Type I	Accent sur l'utilisation de technologies connues	Marché	CREATION . Recherche de nouvelles applications . Recherche de nouveaux produits et marchés
Type II	Accent sur les technologies nouvelles	Marché	ORIENTATION . Orientation de la recherche . Evaluation des possibilités de nouveaux produits
Type III	Accent sur les technologies nouvelles	. R & D	EVALUATION . Identification des marchés pour les produits issus de la recherche

Dans le premier cas, le marketing a un rôle d'initiateur important, en relation avec le cycle de vie des produits. Son intervention est plus limitée dans les deux autres situations : son rôle est de guider les recherches scientifiques et techniques vers les créneaux les plus porteurs ou, plus simplement encore, de détecter des marchés potentiels possibles pour les produits issus de la recherche.

(1) HORWITZ, Mel "Les nouvelles stratégies technologiques des entreprises", Revue Française de Gestion, mars/avril/mai 1986, pp. 157-174.

(2) SHANKLIN William & RYANS John K. Jr. "Organizing for High - Tech Marketing", Harvard Business Review, novembre-décembre 1984.

3.2. Audit nouveaux produits

Avant d'entamer l'analyse de l'innovation, il convient de définir le terme "nouveau".

Plusieurs degrés de nouveauté peuvent être identifiés. Une grille a été proposée à ce sujet, qui distingue six types de nouveaux produits, classés selon le degré d'innovation qu'ils représentent pour l'entreprise et pour le marché.

Tableau 7.13.
Classification des nouveaux produits

INNOVATION POUR L'ENTREPRISE				INNOVATION POUR LE MARCHÉ
		Faible	Elevée	
Elevée		20% Nouvelles marques	10% Produits entièrement nouveaux	
		26% Améliorations de produits	26% Extensions de gamme	
Faible		11% Nouveaux produits moins chers	7% Repositionnements	
		Faible	Elevée	

% = la répartition observée au cours des 5 dernières années

Source : BOOZ, ALLEN, HAMILTON "New Products Management for the 1980's, New-York, 1982.

Au vu du très faible nombre de produits entièrement nouveaux, il serait peu réaliste d'adopter une définition étroite du terme "nouveau". Il s'agira donc à la fois des produits technologiquement nouveaux et des modifications de produits existants.

Entreprises du type I

La grille d'analyse devra mettre en évidence, à partir des produits/services existants et de leur date de mise sur le marché, les projets en cours de réalisation ou en phase de gestation.

L'audit commence donc par un inventaire précis et complet des réalisations achevées à ce jour, en identifiant pour les produits introduits sur le marché au cours d'une période déterminée (3 dernières années par exemple) (1), leur origine fonctionnelle : marketing seul ou en liaison avec d'autres services, ainsi que les sources d'idées utilisées.

(1) La durée de la période de référence est à déterminer en fonction du type de secteur. Elle sera généralement plus longue dans des secteurs industriels qu'en secteurs de produits de consommation.

L'objectif de l'analyse est de mesurer les outputs de la fonction marketing dans sa tâche de développement dans un passé déterminé et dans un avenir prévisible. En quelle mesure cette tâche a-t-elle ou n'a-t-elle pas été accomplie et avec quels résultats ?

Y a-t-il eu et y a-t-il toujours une recherche délibérée et organisée de nouveaux produits/marchés ? Si oui, quels en ont été les résultats en termes d'idées produits/marchés et quelle a été leur origine réelle ?

Tableau 7.14.

Grille d'analyse des lancements de produits
Base de référence : 3 dernières années

Critères d'analyse \ Produits	A	B	C	...
Caractéristiques techniques				
Date de lancement				
Marché				
Segment(s)				
Phase de cycle de vie de la classe de produits				
Origine fonctionnelle . Développement N.P. . Marketing + R. & D. . Production . Autres (à préciser)				
Sources d'idées . Evolution technologique . Concurrence . Clients . Autres (à préciser)				
Coûts . Développement . Lancement				

Les résultats de la grille peuvent être caractérisés en fonction de l'âge moyen de la gamme considérée, de la provenance des idées (% marketing seul ou en collaboration avec d'autres services/autres services seuls...), du nombre moyen de lancements sur une période donnée, des taux de lancement spécifiques à chaque marché ou segment de marché, des pourcentages d'utilisation des différentes sources d'idées internes ou externes et des ressources financières allouées au développement et au lancement.

La grille des produits en développement repose sur les mêmes critères, en rajoutant toutefois la phase précise de développement des différents projets : le stade d'analyse conceptuelle, la phase d'étude de faisabilité technique, avec développement éventuel d'un prototype, la phase d'analyse économique et financière et, finalement, la phase de pré-lancement, comprenant les tests marché éventuels.

Tableau 7.15.

Grille d'analyse des produits en développement

Critères d'analyse \ Produits	W	X	Y	...
Caractéristiques techniques				
Date d'initialisation				
Phase de développement . Analyse conceptuelle . Etude technique . Analyse économique et financière . Tests marché				
Marché cible				
Segment(s) visé(s)				
Origine fonctionnelle . Développement N.P. . Marketing + R. & D. . Production . Autres (à préciser)				
Sources d'idées . Evolution technologique . Concurrence . Clients . Autres (à préciser)				
Coûts de développement				

L'analyse des dates d'initialisation et de l'arrivée des produits en phase de test marché indiqueront la durée moyenne de développement de la conception à la mise sur le marché effective.

Le relevé des marchés et des segments visés donneront le taux de renouvellement et/ou d'exploitation des différents marchés.

L'analyse du stade de développement des différents projets permettront de vérifier la régularité de la mise en chantier de nouvelles idées produits/services et leur suivi selon une procédure pré-établie ou non.

L'origine fonctionnelle sera analysée pour chaque projet et donnera lieu de nouveau à l'établissement de pourcentages et de moyennes sur une période donnée.

Les coûts seront évalués en fonction de la phase de développement de chaque produit.

Finalement, il faut compléter les 2 tableaux précédents par un inventaire des projets abandonnés avant leur mise sur le marché.

Effectivement, dans un domaine typiquement à haut risque comme celui du lancement de nouveaux produits, il convient de comptabiliser également les projets qui, pour diverses raisons d'ordre commercial ou financier, n'ont pu aboutir. Leur nombre et leur type compléteront les indicateurs de productivité de la fonction.

Tableau 7.16.

Grille d'analyse - Projets abandonnés
Base de référence : 3 dernières années

Critères d'analyse \ Produits	M	N	...
Caractéristiques techniques			
Date d'initialisation			
Phase d'arrêt <ul style="list-style-type: none"> . Analyse conceptuelle . Etude technique . Analyse économique et financière . Tests marché 			
Marché cible			
Segment(s) visé(s)			
Origine fonctionnelle <ul style="list-style-type: none"> . Développement N.P. . Marketing + R. & D. . Production . Autres (à préciser) 			
Sources d'idées <ul style="list-style-type: none"> . Evolution technologique . Concurrence . Clients . Autres (à préciser) 			
Motifs d'abandon <ul style="list-style-type: none"> . Infaisabilité technique . Faible potentiel 			
Coûts de développement			

La synthèse des outputs inclura l'ensemble des projets initialisés par la fonction Marketing (seule ou en collaboration avec d'autres services) et poursuivis ou non au cours de la période de référence déterminée. Cette productivité "brute" pourra être affinée en fonction de différents critères : marchés, segments, origine des idées,...

La production "nette" n'indiquera que les lancements effectivement réalisés et les résultats obtenus dans chaque cas sur le marché.

L'utilisation d'un critère de résultats obtenus sur le marché soulève de nombreux problèmes, en ce qui concerne d'abord le choix des critères et d'autre part en ce qui concerne leur utilisation et/ou leur interprétation. Il apparaît effectivement comme nécessaire d'évaluer la production marketing en matière d'idées, également en fonction de l'ultime arbitre qu'est le marché. Mais cette évaluation s'avère particulièrement délicate par la définition même de ce qui peut être considéré comme une réussite ou un échec et par l'interférence d'autres phénomènes qui perturbent la lecture des indices : l'analyse marketing préalable est certes responsable, mais également l'application de la politique sur le terrain, l'intervention de phénomènes aléatoires tels que des nouvelles réglementations, l'arrivée simultanée de produits concurrents, etc.

La fixation du seuil de réussite s'avère particulièrement complexe :

- atteinte des objectifs (étaient-ils fixés correctement ?)
- part de marché obtenue (est-elle connue de façon précise et fiable ?)
- R.O.I ?

Quels que soient les critères retenus, l'auditeur considèrera ces indicateurs comme une première approximation, qui sera nécessairement réévaluée à la lumière notamment des résultats de l'audit produit.

Tableau 7.17.

Grille de synthèse nouveaux produits
Période de référence : 3 dernières années

PROJETS	Responsabilité				
	Dév. N.P.	Mkg + autres	R.&D.	Prod.	Autres
Initialisés dont . Abandonnés . Réalisés dont . Réussis					
En cours					

Entreprises de type II et III

Schématiquement, dans les entreprises de type II, la responsabilité de l'innovation est partagée entre le Marketing et la fonction R. & D.

Les mêmes grilles d'analyse peuvent être utilisées et la responsabilité marketing sera évaluée en fonction de son implication réelle dans le processus de développement. En type III, le centre de gravité se déplace vers la fonction R. & D. L'auditeur vérifie au départ de son analyse les niveaux de responsabilité et s'il s'avère que le service R. & D. est effectivement déterminant par rapport au Marketing, cette dernière fonction sera évaluée dans son rôle d'étude ex-post uniquement.

Les grilles d'analyse seront donc simplifiées en conséquence afin d'apporter une réponse à la question suivante :

Est-ce que les analyses concernant les marchés potentiels possibles ont été effectuées :

- de façon pertinente et fiable
- en temps voulu ?

3.3. Analyse des besoins

L'étude des besoins "réels" en matière de nouveaux produits revêt un double aspect : analyse des besoins au niveau interne et au niveau externe.

Le standard interne

Les besoins internes sont liés aux objectifs de croissance de l'entreprise et à la recherche d'une meilleure rentabilisation des ressources : exploitation d'une nouvelle technologie et/ou d'un savoir-faire, utilisation d'une surcapacité de l'outil de production, désaisonnalisation, rentabilisation du réseau de distribution ou de vente, taux de rentabilité minimal des investissements, durée de remboursement de l'investissement initial (pay - out) ...

Il faut donc déterminer en un premier temps quels sont ces besoins objectifs et si l'entreprise a défini des critères précis.

Le standard externe

En ce qui concerne les entreprises de type I et II, il est lié aux conditions pré-existant sur le marché, à l'évolution de la clientèle, à l'activité de la concurrence et à la phase de cycle de vie des produits et des gammes.

Les standards seront donc nécessairement établis en fonction de la dynamique de chaque marché. Le standard externe pour une entreprise de type III ne relève pas du même raisonnement : les marchés sont souvent inexistant au moment de l'analyse. Le problème particulièrement complexe se pose de l'évaluation des activités R. & D. dans les domaines de haute technologie.

Il faudra dans la plupart des cas se contenter d'une comparaison par rapport à d'autres entreprises engagées dans ce type de domaine.

Si le besoin de développement de nouveaux produits n'est pas à remettre en cause, l'attention de l'auditeur se portera particulièrement sur les points suivants :

1) **La pertinence des choix** : les projets sont-ils sélectionnés en fonction de leur potentiel de croissance à court et à moyen terme ?

Y a-t-il intégration de la densité et de la capacité de réaction de la concurrence ?

Y a-t-il équilibrage des efforts et est-ce que cette répartition correspond aux exigences de l'environnement ?

Ces questions doivent permettre de déterminer si l'investissement a été fait sur les "meilleurs" marchés.

2) **L'opportunité** : les projets correspondent-ils aux possibilités actuelles ou potentielles en ressources humaines et financières de l'entreprise ?

La durée prévisible de développement et la date de mise sur le marché ont-ils été intégrés ?

La phase du cycle de vie de la classe de produits est-elle optimale pour un lancement ?

3) **La compatibilité des standards** : l'utilisation d'une surcapacité de production ne correspond pas nécessairement aux possibilités d'absorption des marchés visés.

Désaisonnalisation et savoir-faire technique ne sont pas toujours compatibles.

L'entreprise a-t-elle véritablement cherché, dans sa politique de développement, à harmoniser ses objectifs ?

4) **Comparaison aux concurrents les plus performants** : la politique suivie par l'entreprise en matière de renouvellement de la gamme et de création de nouveaux produits sera comparée aux réalisations des concurrents les plus performants en ce qui concerne les lancements et éventuellement en ce qui concerne les projets mis en chantier, s'ils sont connus.

Projection sur quelques résultats d'études

Les réalisations peuvent être projetées sur quelques résultats d'études effectuées à ce sujet, notamment les taux de mortalité des nouveaux produits ou les résultats du PIMS Project en ce qui concerne le lien avec le cycle de vie.

L'enquête RFM/SOFRES

Base : échantillon national d'entreprises de plus de 100 salariés (1.200) hors secteur primaire.

Stratification . région d'implantation
. secteur d'activité

Base d'exploitation : 200 questionnaires

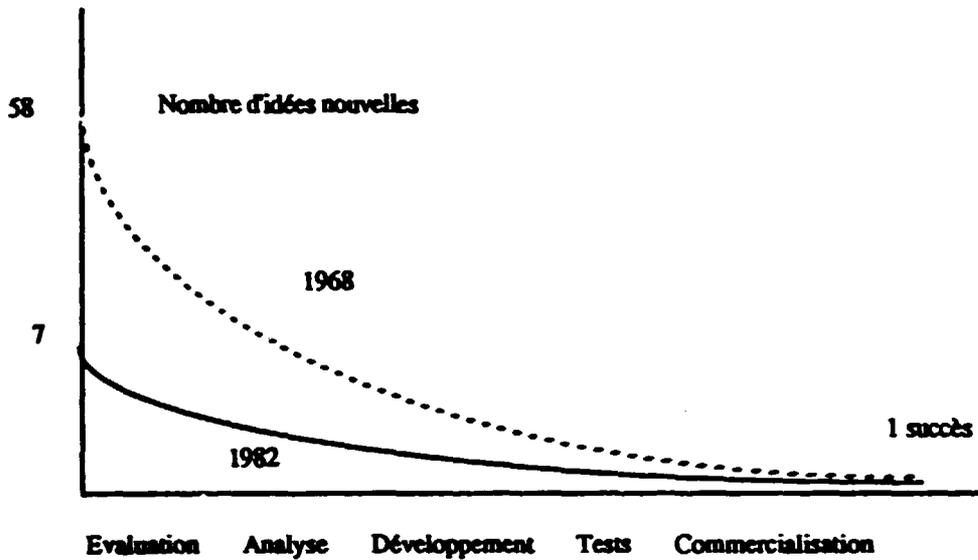
Secteur d'activité :	Agro-Alimentaire	20 %
	Cosmétologie/Hygiène/Beauté	7 %
	Santé/Pharmacie	9 %
	Produits d'entretien	16 %
	Auto/Moto/Vélo/Industrie connexe	4 %
	Banque/Assurance/Ets. Financiers	9 %
	Equipement du Foyer	13 %
	Presse - Média - Edition	2 %
	Tourisme - Loisirs - Transports	6 %
	Distribution	10 %
	Autre	4 %

Résultats

Nombre de produits
. lancés en 2 ans
. abandonnés

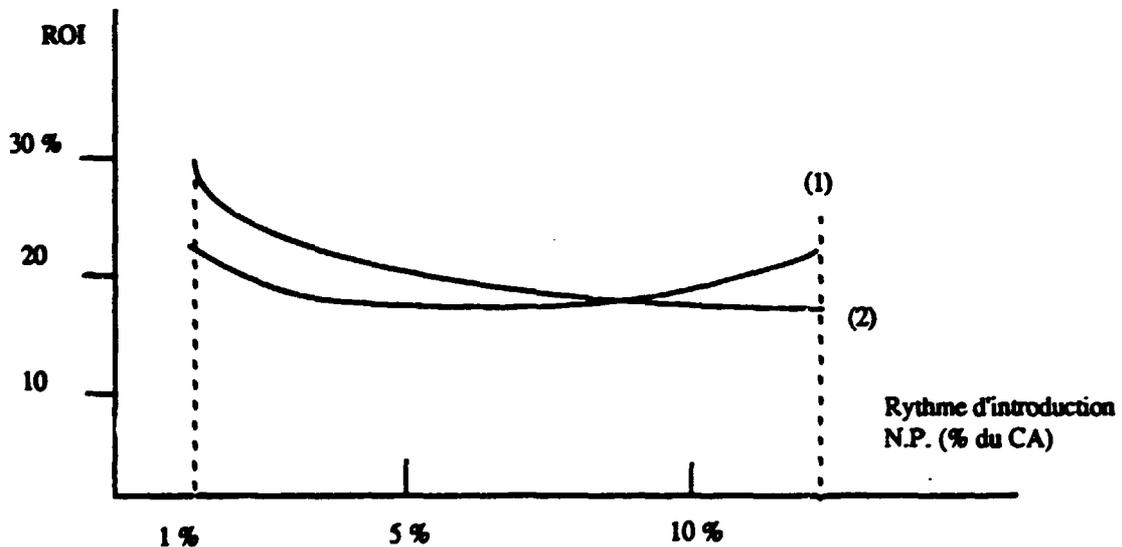
Nombre de projets abandonnés - même période	Nombre de produits lancés en 2 ans		
	0 à 4	5 à 20	Plus de 20
Aucun	33 %	7 %	-
Moins de 5	38	51	74 %
5 à 10	27	31	28
11 à 20	-	10	-
Plus de 20	2	-	8

La courbe de mortalité des nouveaux produits (BOOZ, ALLEN & HAMILTON)



Source : "New Products Management for the 1980's", BOOZ, ALLEN & HAMILTON, New-York, 1982.

Le rythme d'introduction de nouveaux produits et la rentabilité (PIMS)



- (1) Taux de croissance faible du marché (5 %)
 (2) Taux de croissance élevé du marché (10 %)

Un rythme élevé d'introduction de nouveaux produits donne de meilleurs résultats sur des marchés à faible croissance. Sur des marchés à croissance rapide, il est plus intéressant d'attendre la fin de la phase II ou la phase III du cycle de vie.

Source : PIMS Project, cité par : SICARD Claude, "Pratique de la stratégie d'entreprise", Editions d'Organisation, Paris 1987, p. 140.

4. Identification des écarts

Les écarts qui ont pu être observés entre les prestations du Service qui doit contribuer au développement des nouveaux produits et les besoins objectifs de l'entreprise peuvent être résumés en quelques grandes catégories.

Les recommandations sont indicatives, car elles seront nécessairement complétées et modifiées par les résultats des autres audits, en particulier celui de la Recherche et du Développement.

DIAGNOSTIC	RECOMMANDATIONS
1. Absence de développement de nouveaux produits et services	<ul style="list-style-type: none"> . Mise en place d'une structure correspondante . Fixation des standards
2. Développement ne correspondant pas aux : - besoins internes - besoins externes	<ul style="list-style-type: none"> . Harmonisation des objectifs . Réorientation de la recherche . Accélération de la procédure . Renforcement des structures
3. Développement correspondant aux besoins. Taux de réussite inférieur aux standards de l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> . Vérification des moyens et des procédures

2e étape : Audit méthodes et organisation

L'objectif de cet audit est d'analyser les méthodes utilisées pour la génération et l'évaluation des idées nouveaux produits, ainsi que les ressources mises en oeuvre : humaines, matérielles, financières.

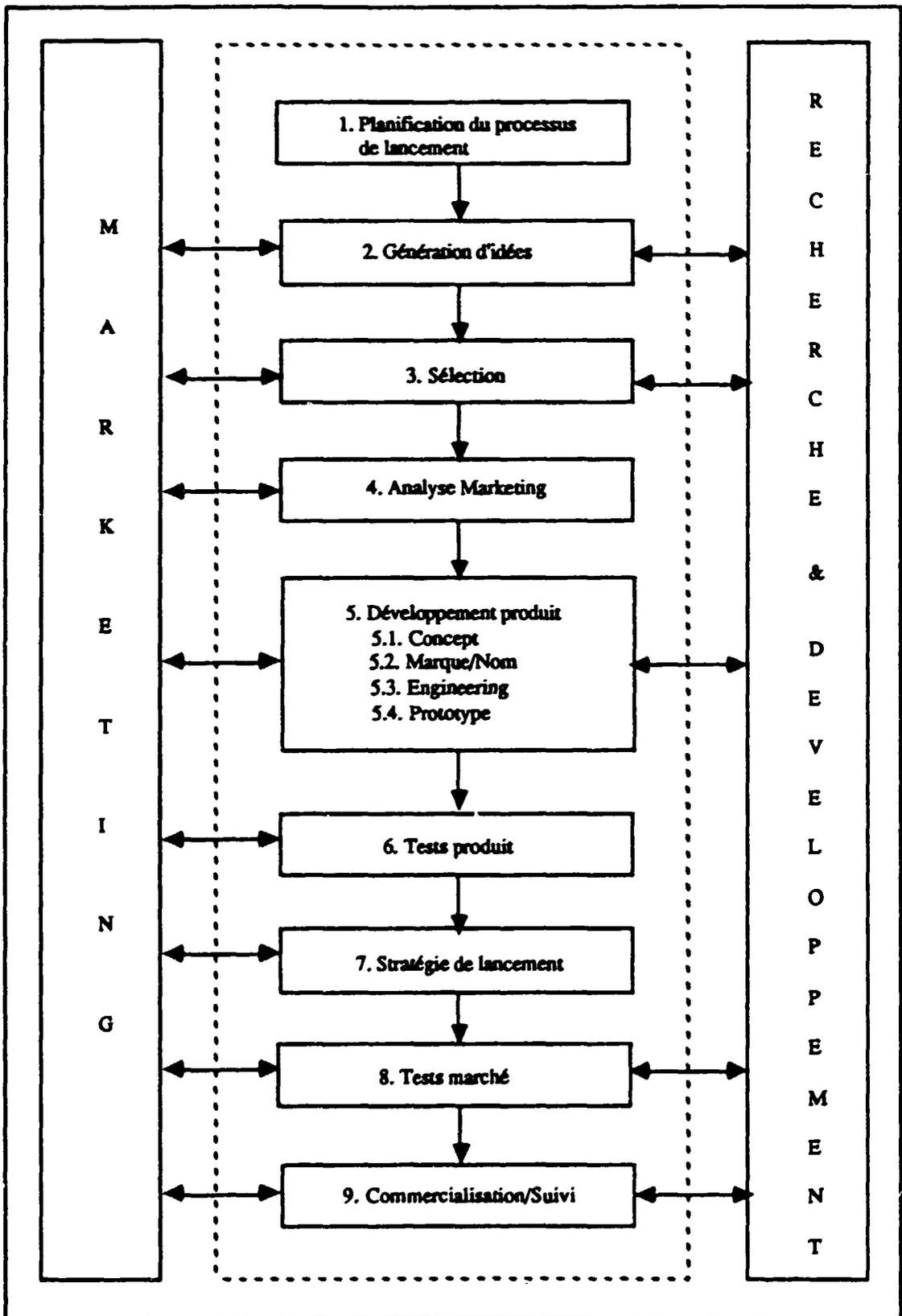
1. Les procédures de développement

Par quels moyens, l'entreprise arrive-t-elle à créer ou à déceler de nouvelles idées produits et est-ce que toutes les sources d'idées ont été mises à contribution ?

La grille d'analyse devra mettre en évidence les procédures organisationnelles mises en oeuvre tout au long du processus de développement, de la phase d'initialisation à l'évaluation finale avant introduction sur le marché, ainsi que la planification d'ensemble.

Un modèle de développement global peut servir de base de référence.

Tableau 7.18.
Modèle de développement Nouveaux Produits (1)



(1) Adapté de BOYD, Harper W. & MASSY, William F. "Marketing Management", Harcourt, Brace, Jovanovich, Inc., 1972, p. 276.

La grille d'analyse suit les différentes étapes du modèle, identifiant les outils spécifiques, les sources d'idées pour la phase de génération et les intervenants pour les étapes ultérieures.

Tableau 7.19.

Grille d'analyse - Procédure de développement N.P.

PHASES	METHODES	SOURCES/INTERVENANTS
1 Planification	Méthodes de planification du processus de lancement P.E.R.T.	Marketing Production R. & D.
2 Génération d'idées	<ul style="list-style-type: none"> - Développements technologiques - Brainstorming - Méthode Delphi - Synectique - Analyse fonctionnelle - Associations forcées - Liste d'attributs - Boite à idées - Etudes exploratoires qualitatives 	Sources internes : <ul style="list-style-type: none"> . R. & D. . Marketing . Force de vente . Production . Autres . Clients . Concurrents . Distributeurs . Centres de Recherche . Cabinets d'Etude . Littérature spécialisée . Dépôts Brevets & Licences
3 Sélection	Critères d'évaluation <ul style="list-style-type: none"> - Savoir faire technique - Disponibilité matières premières - Contraintes administratives et légales - Protection par brevet - Potentiel marché - Structure de la concurrence - Compatibilité avec la stratégie - Effet sur les produits existants - ROI/pay-out 	R. & D / Production Service Juridique Marketing Finances/Contrôle Direction Générale

Tableau 7.19.
Grille d'analyse - Procédure de développement Nouveaux Produits
(suite)

PHASES	METHODES	SOURCES/INTERVENANTS
<p align="center">4</p> <p align="center">Analyse Marketing</p>	<p>4.1. Analyse approfondie du marché</p> <ul style="list-style-type: none"> . Facteurs clefs de succès . Opportunités/contraintes . Volume potentiel <p>4.2. Elaboration de la stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> . Cible(s) Macro et micro segmentation . Positionnement . Politique marketing 	<p align="center">Marketing</p>
<p align="center">5</p> <p align="center">Développement Produit</p>	<p>5.1. Test de concept</p> <ul style="list-style-type: none"> . Etudes qualitatives et quantitatives . Systèmes d'aide à la décision <p>5.2. Nom/Marque du produit</p> <p><i>Création du nom</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Brainstorming . C.M.A.O. <p><i>Vérification de la propriété industrielle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Recherche d'antériorité, niveau national & international <p><i>Tests des noms disponibles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Etudes qualitatives . Tests de validation Marché national et international <p><i>Dépôt national & international</i></p> <p>5.3. Engineering</p> <ul style="list-style-type: none"> . Caractéristiques techniques . Performances . Procédé de fabrication . Désign . P.R.I. <p>5.4. Développement d'un prototype</p>	<p align="center">Marketing</p> <p align="center">Marketing</p> <p align="center">Service Juridique</p> <p align="center">Marketing</p> <p align="center">Service Juridique</p> <p align="center">R. & D.</p> <p align="center">Production</p>

Tableau 7.19.

Grille d'analyse - Procédure de développement Nouveaux Produits
(suite)

PHASES	METHODES	SOURCES/INTERVENANTS
<p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">Tests Produits</p>	<p>6.1. Tests fonctionnels internes</p> <p>6.2. Test d'utilisation clients</p> <ul style="list-style-type: none"> . Test monadique séquentiel . Tests comparatifs (double aveugle/avec marque) . Field test <p>6.3. Systèmes d'aide à la décision</p>	<p>R. & D. / Production</p> <p>Marketing</p>
<p style="text-align: center;">7</p> <p style="text-align: center;">Stratégie de lancement</p>	<p>7.1. Redéfinition de la cible</p> <p>7.2. Positionnement</p> <p>7.3. Prévision des ventes</p> <ul style="list-style-type: none"> . 1er équipement . Réachat/Ventes de remplacement <p><i>Méthodes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> . Enquête Intentions d'Achat . Potentiel global et analytique . Estimation de la Force de Vente . Estimation des Distributeurs . Avis d'Experts <p>7.4. Analyse économique et financière</p> <ul style="list-style-type: none"> . Marge brute et nette . Seuil de rentabilité . Cash flow/Pay-out 	<p>Marketing</p> <p>Comptabilité/Contrôle</p> <p>Marketing</p>

Tableau 7.19.
Grille d'analyse - Procédure de développement Nouveaux Produits
(suite)

PHASES	METHODES	SOURCES/INTERVENANTS
8 Tests Marché	8.1. Choix des méthodes Expérimentation Marchés Tests Simulés . Laboratoire expérimental d'achats . Tests de distribution forcée . Test de vente distributeurs . Test de vente salons professionnels . Sites pilotes Systèmes d'aide à la décision Test des éléments du mix marketing	Marketing
9 Commercialisation Suivi	9.1. Application de la stratégie modifiée 9.2. Procédure de suivi . Ratios commerciaux . Ratios financiers	Marketing Ventes

En cas de carence de développement constatée à la phase précédente d'audit, l'auditeur vérifie si le processus est maîtrisé et/ou géré par une méthode de planification adéquate.

Les vérifications suivantes portent sur l'exploitation de l'ensemble des sources d'idées internes et externes et sur l'examen des différentes étapes nécessaires à la mise sur le marché.

Est-ce que des mesures suffisantes de limitation du risque ont été introduites ?

La pertinence des tests sera évaluée en fonction du risque financier et commercial que représente le lancement :

<u>Investissements Etudes et Recherches Marketing</u> Risque financier lancement (coût d'un échec)
<u>Investissements Etudes et Recherches Marketing</u> Risque commercial (capital image, distributeurs, effets internes d'un échec)

2. L'organisation des ressources

Les Ressources Humaines

1) L'organisation interne

L'analyse de l'organisation interne vise à déterminer si les responsabilités ont été clairement définies et quelle en est l'étendue. Les responsables sont-ils raisonnablement en mesure d'accomplir leurs tâches de développement ?

Différentes formes d'organisation ont été utilisées jusqu'à présent par les entreprises.

Schématiquement, quatre grands types peuvent être distingués, en fonction de l'étendue des responsabilités et de leur origine fonctionnelle :

Tableau 7.20.
Types d'organisation

Origine fonctionnelle / Responsabilité	Départementale	Inter-départementale
Limitée	<ul style="list-style-type: none"> . Chefs de Produits . Chefs de Marchés . Direction Marketing 	Comités Ad Hoc
Complète	<ul style="list-style-type: none"> . Responsable Nouveaux Produits . Direction Recherche & Développement 	Venture Teams

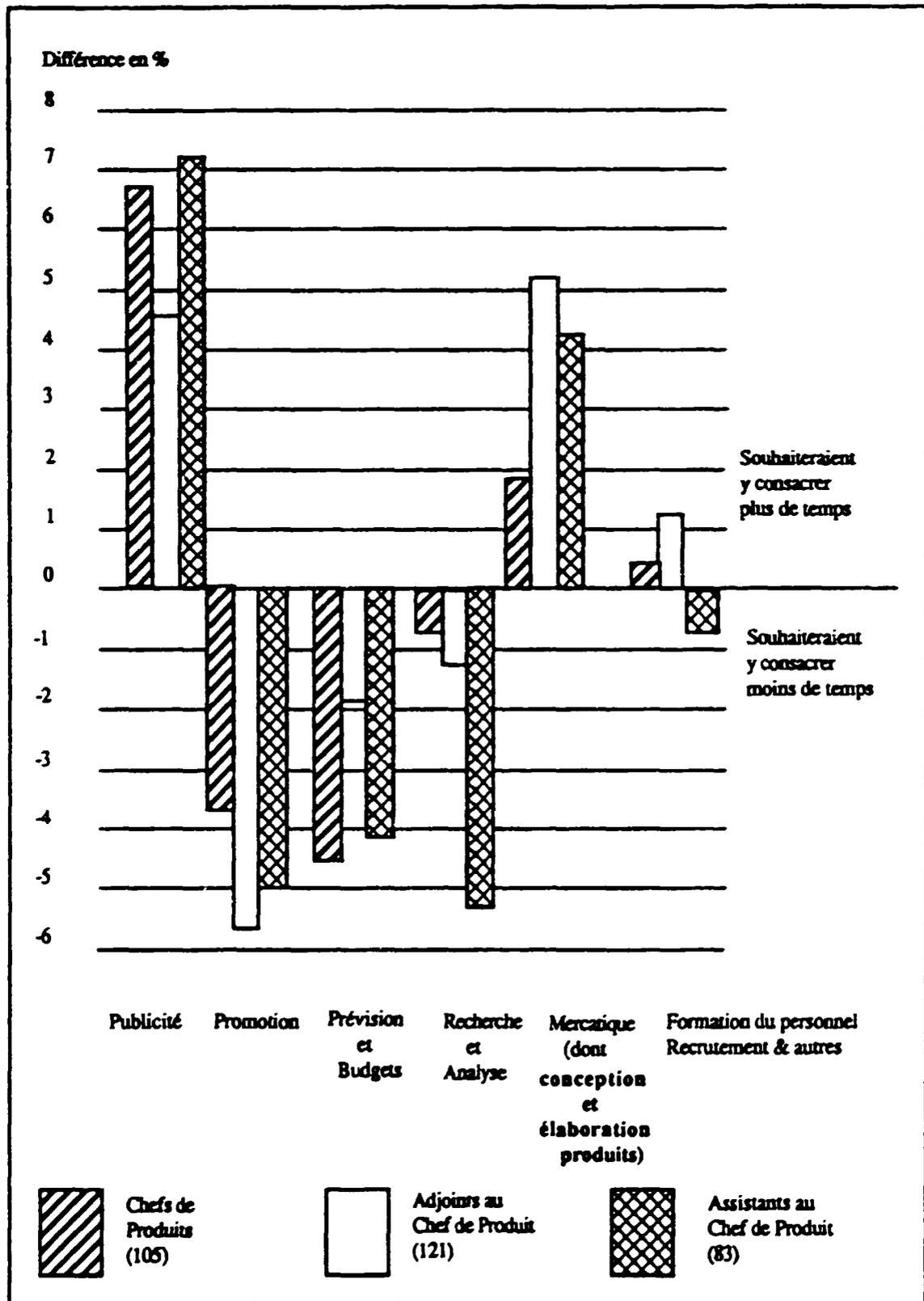
L'audit consiste à déterminer si le type d'organisation interne est optimal par rapport à l'entreprise considérée et, éventuellement, par rapport aux formes d'organisation qui peuvent exister dans d'autres entreprises du même secteur d'activité.

Dans le cas particulier des structures d'organisation non-spécialisées (Chefs de Produits, de gammes, de marchés...), l'audit établira le temps réellement consacré aux activités d'extension de gamme et de modification des produits.

On constate fréquemment que les possibilités réelles de développement sont limitées dans ce type de structure.

Une étude récente confirme ce constat.

Tableau 7.21.
Les activités des Chefs de Produit
 Base d'enquête : 6 entreprises



Source : QUELCH, John A., FARRIS, Paul W., OLVER, James, "The Product Management Audit", Harvard Business Review, March/April 1987.

Différentes études font état d'une relative supériorité des modes d'organisation reposant sur l'intervention d'équipes pluridisciplinaires : Marketing, Recherche et Développement, Production, Finance... (1) (2) (3).

Quel que soit le type d'organisation retenu par l'entreprise, il est essentiel que l'auditeur vérifie si la formule choisie favorise la coordination interne indispensable au développement harmonieux du processus d'innovation.

2) La coordination Marketing-R. & D.-Production

L'analyse des relations existant entre ces différents départements a comme but d'examiner les points suivants :

1. Fréquence et qualité des contacts formels et informels
2. Identification des responsables impliqués et de leur niveau hiérarchique
3. Thème des réunions
4. Organisation du suivi des recommandations et/ou décisions.

L'examen de ces différents points doit fournir à l'auditeur des indications précises quant à l'existence, au sein de l'entreprise, des structures nécessaires à la coordination et quant à la volonté réelle des responsables de coopérer.

3) L'adéquation profil/poste

Le poste de Responsable des Nouveaux Produits requiert une très grande ouverture d'esprit, une curiosité permanente, de la créativité et le sens d'animation d'un groupe.

A l'aide des interviews, l'auditeur déterminera si les qualifications requises sont présentes au service considéré et si les responsables sont motivés par leur tâche. (Formation initiale - expérience professionnelle - capacité d'évolution dans ce poste - motivation).

Les ressources matérielles

Cette analyse vise à vérifier si les équipements et matériels sont adaptés à la fonction et si les ressources financières sont en adéquation avec les objectifs.

Y a-t-il sur-investissement ou sous-investissement par rapport à la profession ?

Les coûts comprennent l'ensemble des frais de développement quantifiés (prototypes, tests, ...) et une estimation la plus précise possible de l'investissement temps/homme dans les types d'organisation à responsabilité limitée.

Une attention particulière doit être prêtée aux systèmes de rémunération, et à leur répercussion sur le processus de développement (existence de primes ?). Le système est-il suffisamment incitatif ?

(1) QUINN, James Brian "Managing Innovation : Controlled Chaos", Harvard Business Review, May/June 1985.

(2) SHANKLIN William & RYANS John K. Jr., ... op. cit.

(3) LAZER William, MURATA Shoji, KOSAKA Hiroshi, "Japanese Marketing : Towards a Better Understanding", Journal of Marketing, Spring 1985, pp. 69-81

3. Identification des écarts

Les dysfonctionnements observés seront résumés dans la phase finale, face aux premières recommandations. L'ensemble peut être présenté en quelques grandes catégories :

Diagnostic	Recommandations
<p>1. Absence de procédures formelles</p> <p>2. Procédures formalisées</p> <ul style="list-style-type: none"> - incomplètes - inadaptées <p>3. Absence d'organisation formelle</p> <p>4. Organisation à :</p> <ul style="list-style-type: none"> . responsabilités mal définies . profils non-adaptés . manque de coopération interdépartementale . manque de motivation <p>5. Ressources inadaptées</p> <ul style="list-style-type: none"> . matérielles . financières 	<ul style="list-style-type: none"> . Etudier la mise en place d'un processus de développement adapté . Compléter ou reformuler le processus de développement . Etude et mise en place d'un mode d'organisation adapté . Restructuration . Définition des postes . Modifier l'attribution . Programmes de formation . Mise en place de structures favorisant la communication (équipes pluridisciplinaires...) . Revoir la répartition des tâches. . Introduire un système plus incitatif . Revoir la politique d'investissements

8. Audit produits

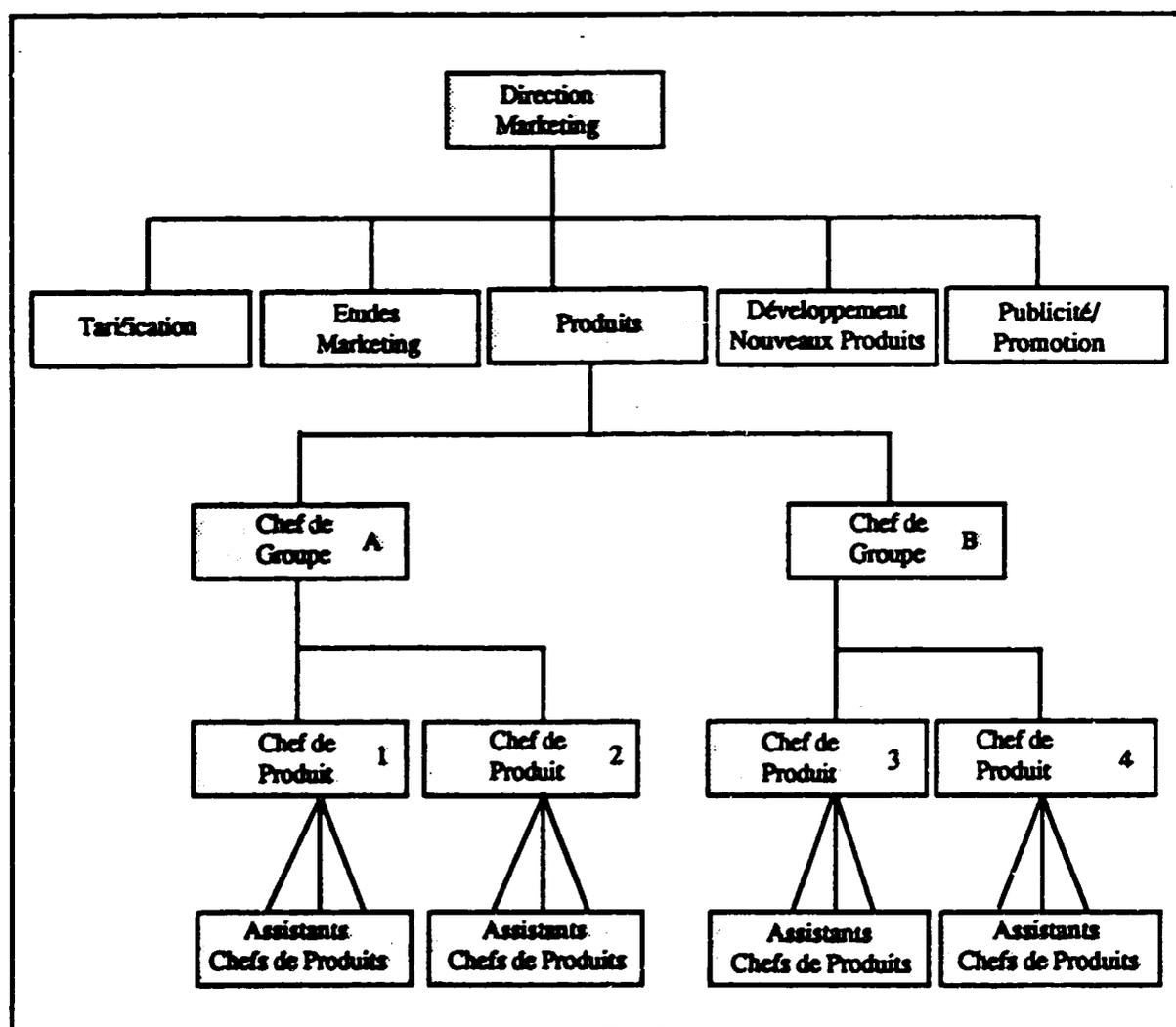
1. Fonction et organisation de référence

La Direction Produits est responsable de la gestion complète des différentes gammes de produits. Elle doit en assurer l'exploitation optimale, prévoir l'évolution des caractéristiques des marchés visés, déceler les opportunités et les menaces et gérer les budgets alloués.

L'organigramme de référence repose sur une répartition des tâches en fonction des produits particuliers (Chefs de Produit), agrégés par grandes familles sous la responsabilité des Chefs de Groupe.

Tableau 7.22.

Un exemple d'organisation



2. Plan d'audit

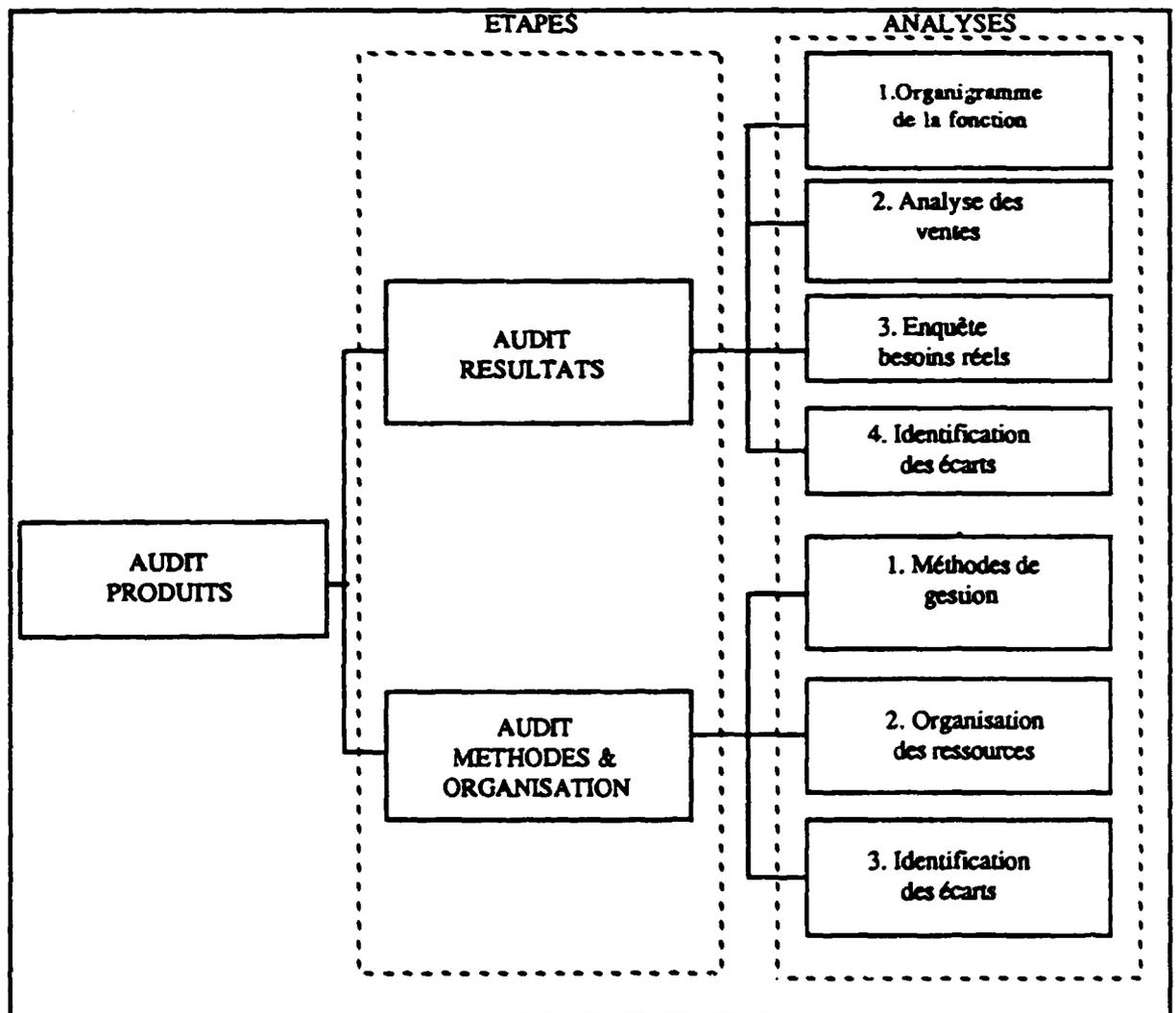
Après avoir déterminé l'organigramme précis de la Division Produits, l'auditeur effectue une analyse globale des ventes, sur la période de référence retenue (3 ans, par exemple).

Ces données forment la toile de fond pour l'analyse détaillée des performances des gammes et des produits.

L'audit des méthodes et de l'organisation apporteront un éclairage complémentaire aux éventuels écarts observés.

Tableau 7.23.

Plan de l'audit



1ère étape : Audit des résultats

1. Les ventes globales

L'objectif du contrôle des ventes globales consiste à :

- 1) Vérifier le développement d'ensemble de l'entreprise par rapport à un standard externe : l'évolution globale du marché
- 2) Etablir des indices de comparaison internes.

La grille d'analyse devra apporter une réponse à ces 2 questions, à partir d'une période de référence choisie (3 dernières années par exemple).

Il est rappelé que la notion "Produit" adoptée dans ce contexte exclut le Service Après-Vente, traité à l'audit de la logistique commerciale.

L'auditeur choisira un certain nombre de valeurs clefs à analyser, qui doivent permettre d'établir un premier diagnostic d'ensemble et orienter les audits ultérieurs vers quelques domaines spécifiques à problèmes.

L'exemple de grille proposée ci-dessous comprend un éventail d'indices possibles de mesure de l'évolution globale sur la période de référence choisie : indicateurs de ventes et de coûts, indices d'analyse du portefeuille clients.

Les moyennes serviront de base de comparaison pour l'évaluation des produits et des gammes individuelles.

Tableau 7.24.

Grille d'analyse - Les ventes globales

Critères d'analyse	Année		
	1	2	3
<p>1 - Evolution globale des ventes</p> <ul style="list-style-type: none"> . Ventes (volume ou CA HT) . Taux de croissance en % . Ventes/zone géographique . Ventes/réseau de distribution <p>2 - Evolution des coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> . Dépenses Marketing/Ventes . Taux de croissance en % . Coûts/zone géographique . Coûts/réseau de distribution . Ratio créances douteuses <p>3 - Performances commerciales</p> <ul style="list-style-type: none"> . Taux de rendement des offres . Taux d'annulation des commandes . % retours . Portefeuille clients : <ul style="list-style-type: none"> . Indice de concentration . Taux de renouvellement . Indice de fidélité . Taux de couverture (zone géographique, secteur industriel...) . CA moyen/client <p>4 - Evolution globale du marché</p> <ul style="list-style-type: none"> . Ventes (volume ou C.A. H.T.) . Taux de croissance en % 			

2. Les produits et les gammes

A. Les produits

1) Analyse quantitative

Le diagnostic des ventes permet de détecter quelques grands problèmes de fond que le diagnostic produit a comme objectif de compléter et d'approfondir en déterminant dans quels domaines produits exactement se situent les écarts.

Les informations à collecter concernent d'abord le profil spécifique à chaque produit, son historique et ses caractéristiques fonctionnelles.

Des fiches d'information de base de ce type seront établies pour tous les produits faisant partie de la même gamme (ou par sondage en cas de gammes étendues).

Tableau 7.25.

Profil produits

	Produit A	Produit B	Produit C
Fonctions			
Date de lancement			
Marché(s)			
Segment(s)			
Phase cycle de vie			

L'analyse de la rentabilité intrinsèque de chaque produit (en particulier la contribution unitaire), ainsi que de sa position concurrentielle forment l'objet de la vérification suivante :

Tableau 7.26.

Grille d'analyse produit - Les critères quantitatifs

Critères d'analyse \ Année	1	2	3
<p>1. Indices de performance financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventes H.T. <ul style="list-style-type: none"> . Total . Taux de croissance . % du CA global - Remises/ristournes - Marge brute unitaire <ul style="list-style-type: none"> . % de la contribution totale - Coûts Marketing/Ventes <ul style="list-style-type: none"> . % des dépenses totales . % du CA - Marge nette unitaire <ul style="list-style-type: none"> . % du bénéfice total - CA moyen et coûts par commande - Ratio créances douteuses <p>2. Indices de performance commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Part de marché - % retours - Taux de rendement des offres - Taux d'annulation des commandes - Portefeuille clients : <ul style="list-style-type: none"> . Indice de concentration . Taux de renouvellement . Indice de fidélité . Taux de pénétration (par zone géographique, par secteur d'activité...) . CA moyen/client 			

2) Analyse qualitative

A ce stade de l'audit, il est essentiel d'établir un diagnostic qualitatif des principaux produits de l'entreprise.

Ce diagnostic sera réalisé à l'aide d'enquêtes auprès des interlocuteurs privilégiés de l'entreprise :

- . les principaux clients
- . les distributeurs les plus importants
- . le cas échéant, les principaux prescripteurs
- . quelques non-acheteurs.

Ces entretiens doivent apporter un éclairage externe au sujet de:

- . l'image de l'entreprise et de ses produits
- . les forces et faiblesses des produits et des gammes de l'entreprise telles qu'elles sont perçues par les clients et les prescripteurs
- . la place occupée par rapport aux produits concurrents
- . les attentes de la clientèle.

Ces entretiens sont, en règle générale, particulièrement riches en enseignements et amèneront fréquemment l'auditeur à réviser ses premières observations et/ou à réorienter les axes du diagnostic.

B. Les gammes

L'analyse des gammes vérifie si la répartition du portefeuille de produits est équilibrée. Plusieurs facteurs contribuent à cet équilibre :

- . présence de produits à phases de cycle de vie différents : une croissance harmonieuse repose sur l'arrivée à maturité des produits à des moments différents (1).
- . présence sur des marchés en croissance
- . maîtrise des phénomènes d'auto-concurrence
- . exploitation du savoir-faire de l'entreprise : synergie entre la compétence distinctive et les ressources.
- . largeur et profondeur permettant de couvrir les segments.
- . position concurrentielle ou le lien avec la segmentation stratégique.

Au niveau élémentaire ces différents points de repère doivent amener une réflexion sur l'élargissement ou la réduction éventuelle de la gamme : y a-t-il ou non couverture des segments visés? Est-ce que les différents produits se développent de la même façon? Si la réponse est négative, une analyse causale devra déterminer si un effort commercial insuffisant en est l'origine ou une évolution structurelle de la demande.

Les produits vendus en petite quantité et/ou à marge brute unitaire faible seront particulièrement analysés : contribuent-ils à la vente d'autres produits? Leur présence est-elle nécessaire ou non d'un point de vue stratégique?

(1) HABIB, J. "L'Audit marketing"
Revue Française du Marketing, mai/juin 1975, p. 52

3. Enquête besoins réels

Les constats effectués à la phase précédente seront confrontés aux prévisions et/ou aux performances moyennes d'entreprise lorsque celles-ci constituent des bases de comparaison pertinentes et fiables. Les standards externes sont les indices de performance des principaux concurrents, dont, en particulier, les informations recueillies par voie d'enquête sur le terrain.

Les faits saillants de l'audit produits/gammes peuvent être résumés en un tableau synthétique :

Tableau 7.27.

Analyse des performances par produit/gamme

INDICATEURS	Résultats	STANDARDS INTERNES		STANDARDS EXTERNES		
		Obj./ Prévisions	Moyennes Prod./ Gammes	Concurrents		
				1	2	3
Indices quantitatifs . Ventes . Taux de croissance . Ventes/zone géogr. . Ventes/réseau distr. . Dépenses marketing/ ventes . PDM... Indices qualitatifs . Qualité relative . Image . Gamme - largeur - profondeur ...						

Certains résultats peuvent être comparés aux indications fournies par le PIMS project qui a démontré :

- les liens existant entre parts de marché, ROI et le rythme de croissance des marchés ;
- l'importance du facteur qualité et son incidence sur la rentabilité. Cet impact est amplifié en présence de parts de marché faibles ;
- l'influence négative des dépenses marketing sur la rentabilité lorsque la qualité est peu élevée (1).

(1) Pour une analyse plus complète, cf. SICARD, Claude, "Pratique de la stratégie d'entreprise", Editions d'Organisation, Paris 1987, pp. 134-143.

4. Identification des écarts

Quelques grandes catégories de diagnostics peuvent être isolées, ainsi que les recommandations relatives qui seront réévaluées en fonction des résultats de l'analyse stratégique en particulier.

DIAGNOSTIC	RECOMMANDATIONS
<p>1. Absence des données pertinentes</p> <ul style="list-style-type: none"> . produits/gammes . standards <p>2. Développement des ventes inférieur à l'industrie</p> <p>3. Développement des ventes supérieur à l'industrie</p> <p>4. Développement des ventes inférieur/supérieur aux prévisions</p> <p>5. Image produits négative</p> <p>6. Gamme non-équilibrée</p>	<p>Mise en place d'une procédure de saisie de ces données</p> <p>Analyse causale</p> <ul style="list-style-type: none"> . Diagnostic produits : qualité/design... . Diagnostics complémentaires : prix, service... <p>. Vérification de la rentabilité des opérations</p> <p>. Vérifier la procédure d'établissement des prévisions</p> <p>. Analyse causale</p> <p>. Analyse comparative de la qualité</p> <p>. Recherche des facteurs explicatifs</p> <p>. Extension/réduction</p> <p>. Analyse stratégique</p>

2e étape - Audit méthodes et procédures

1. Les méthodes de gestion des produits et des gammes

L'audit porte sur l'existence et la qualité intrinsèque du tableau de bord qui permet de suivre l'évolution des produits et des gammes.

Ce tableau de bord doit comprendre les principaux ratios commerciaux et financiers relatifs aux produits ainsi que des critères d'évaluation qualitative.

Il doit correspondre aux critères de pertinence, fiabilité et mise à jour.

L'auditeur vérifiera en particulier l'exploitation adéquate du fichier clients.

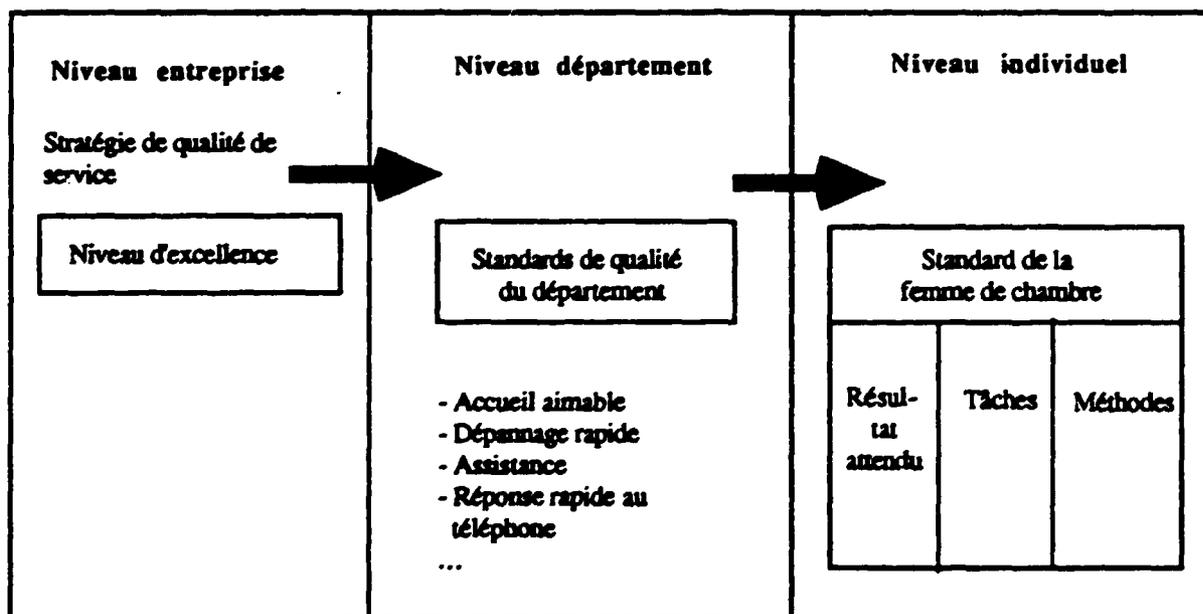
La gestion du suivi doit être complétée par des analyses ponctuelles en ce qui concerne, par exemple :

- l'image des produits
- la qualité perçue par les utilisateurs
- la sensibilité des acheteurs aux différents éléments du mix marketing
- une carte perceptuelle des produits présents sur le marché...

La procédure d'établissement des standards internes (objectifs et prévisions) vise à vérifier :

- l'existence d'objectifs précis au niveau de chaque responsable
- les méthodes utilisées pour définir le système d'objectifs/prévisions et son lien avec la stratégie globale
- la définition et la communication du standard à chaque poste de responsabilité.
- l'existence de normes règlementaires propres à la profession

Les standards opérationnels - un exemple dans le domaine des services hôteliers



2. L'organisation des ressources

Les ressources humaines

Les responsabilités et leur application concrète sont vérifiées à l'aide de l'organigramme, d'une définition des postes et de l'adéquation profil/poste.

L'organigramme

Différents types d'organisation ont été mis en exergue, dont en particulier celle reposant sur les Chefs de Produits, de Marché ou l'organisation matricielle.

Tableau 7.28.

L'organisation de la gestion des produits et des gammes

Type d'organisation	Responsabilité produits/gamme
1. Organisation par Chefs de Produits	Direction Produits . Chefs de Groupe . Chefs de Produits
2. Organisation par Chefs de Marché	Direction Clientèle . Chefs de Marché
3. Organisation matricielle	Produits/Marchés

De nombreuses entreprises industrielles et de grande consommation ont adopté l'organisation sur une base produits (En aéronautique, par exemple, les Divisions Systèmes de Commande, Systèmes de Maintenance, Systèmes de Sécurité...).

Une autre option consiste à organiser les ressources en fonction des marchés, c'est-à-dire des segments de clientèle visés et d'en confier l'exploitation à des Chefs de Marché.

(En Informatique, par exemple, les Responsables du Marché Bancaire, du Marché de la Formation, des Administrations et des Entreprises).

Cette approche s'impose lorsque les segments de clientèle nécessitent une approche très individualisée en termes de produits, de Force de Vente et éventuellement de réseaux de distribution.

En conclusion, l'auditeur devra juger si l'organisation mise en place est optimale par rapport à l'entreprise et son secteur d'activité et si les tâches peuvent raisonnablement être accomplies par les responsables (territoires ni trop étroits, ni trop importants).

La définition des postes

Il est particulièrement important de vérifier le contenu réel du poste de Chef de Produit : certains responsables n'ont de "Chef de Produit" que le nom. Y a-t-il une véritable maîtrise de l'évolution du produit ? Dispose-t-il d'un pouvoir décisionnaire en matière de budget ?

Le profil

Le Chef de Produit est un gestionnaire au sens complet du terme : apte à analyser, à planifier, à contrôler et à animer une équipe.

L'analyse des relations fonctionnelles

Le domaine produit est étroitement lié à d'autres fonctions dans l'entreprise, dont en particulier:

Production : stocks, délais, qualité des produits
Achats : choix des approvisionnements (types, coûts, délais...)
Contrôle : détermination des coûts et des marges
R. & D. : extension des gammes
Force de Vente : Objectifs par produit, actions promotionnelles, remontée des informations, etc.

L'audit comprendra donc également l'analyse de la coordination avec ces différents interlocuteurs : fréquence, type et qualité de la communication, existence de conflits ?

Les ressources matérielles et financières

Est-ce que les équipements (environnement de travail, équipements bureautiques et/ou informatiques, logiciels adaptés à la fonction, ...) et les budgets (études, création de postes d'assistants, ...) sont en relation avec le travail demandé ?

Est-ce que les tâches peuvent être accomplies dans des conditions optimales ou y a-t-il, au contraire, sur-investissement par rapport au travail demandé ?

4. Identification des écarts

DIAGNOSTIC	RECOMMANDATIONS
<p>1. Absence d'objectifs internes mesurables</p> <p>2. Standards inadaptés</p> <ul style="list-style-type: none"> . non communiqués . non appliqués <p>3. Organisation à :</p> <ul style="list-style-type: none"> . responsabilités mal définies . profils non adaptés aux postes . domaines de responsabilités peu ou pas couverts . relations fonctionnelles absentes ou de qualité insuffisante <p>4. Ressources matérielles et financières inadéquates</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Définition d'une procédure d'établissement des objectifs (prévision des ventes par produit, zone... à court, moyen terme..., objectifs qualité, objectif par type de clientèle...) . Reformuler, compléter . Définir une procédure de communication et/ou de formation du personnel . Modifier la structure . Politique de sélection/formation . Nouvelle répartition des tâches . Revoir le processus de communication et de coordination . Politique d'investissement/désinvestissement

9. Audit tarification

1. Fonction et organisation de référence

L'entreprise ayant mis en place une organisation basée sur les Chefs de Produits ou de Marché confie fréquemment à ces mêmes responsables la fixation des prix de vente.

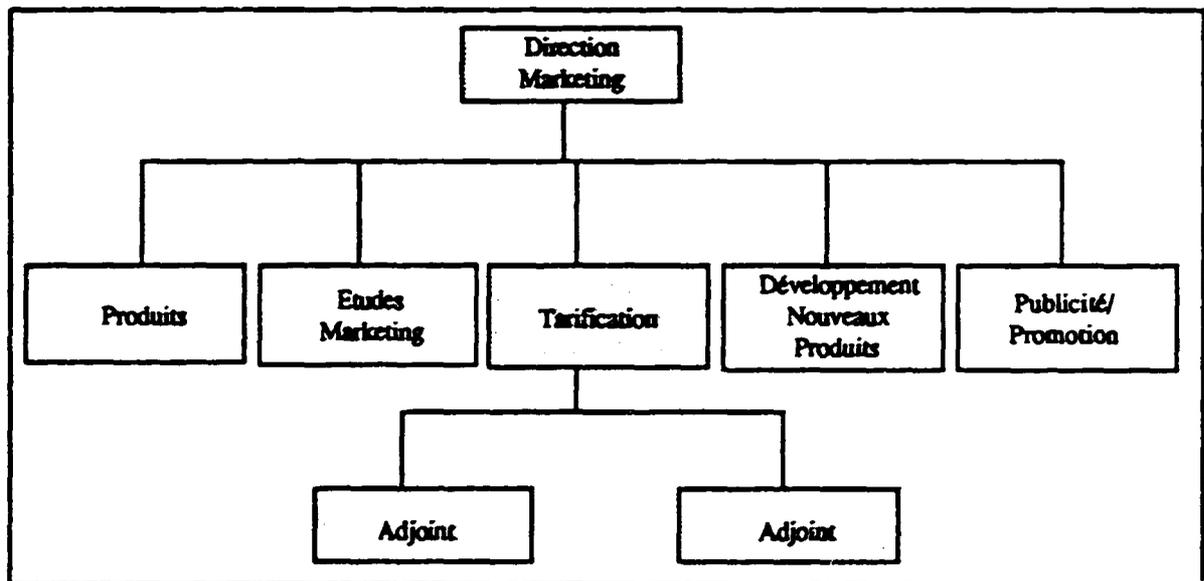
Dans ce cas, l'audit de la tarification sera effectué parallèlement à l'audit Produits.

L'entreprise n'ayant pas choisi ce mode d'organisation, et/ou disposant de gammes de produits très étendues ou très complexes peut choisir de confier la tarification à un service spécialisé, travaillant en collaboration avec la Division Marketing et la Division Financière.

Dans d'autres situations encore, l'auditeur s'apercevra que les prix sont en réalité fixés au niveau de la Direction Marketing ou de la Direction Générale.

Tableau 7.29.

Un exemple d'organisation



2. Plan de l'audit

La première tâche de l'auditeur consiste à déterminer la procédure organisationnelle - fréquemment complexe en matière de tarification. Qui décide ? Dans quels services et à quel niveau hiérarchique ?

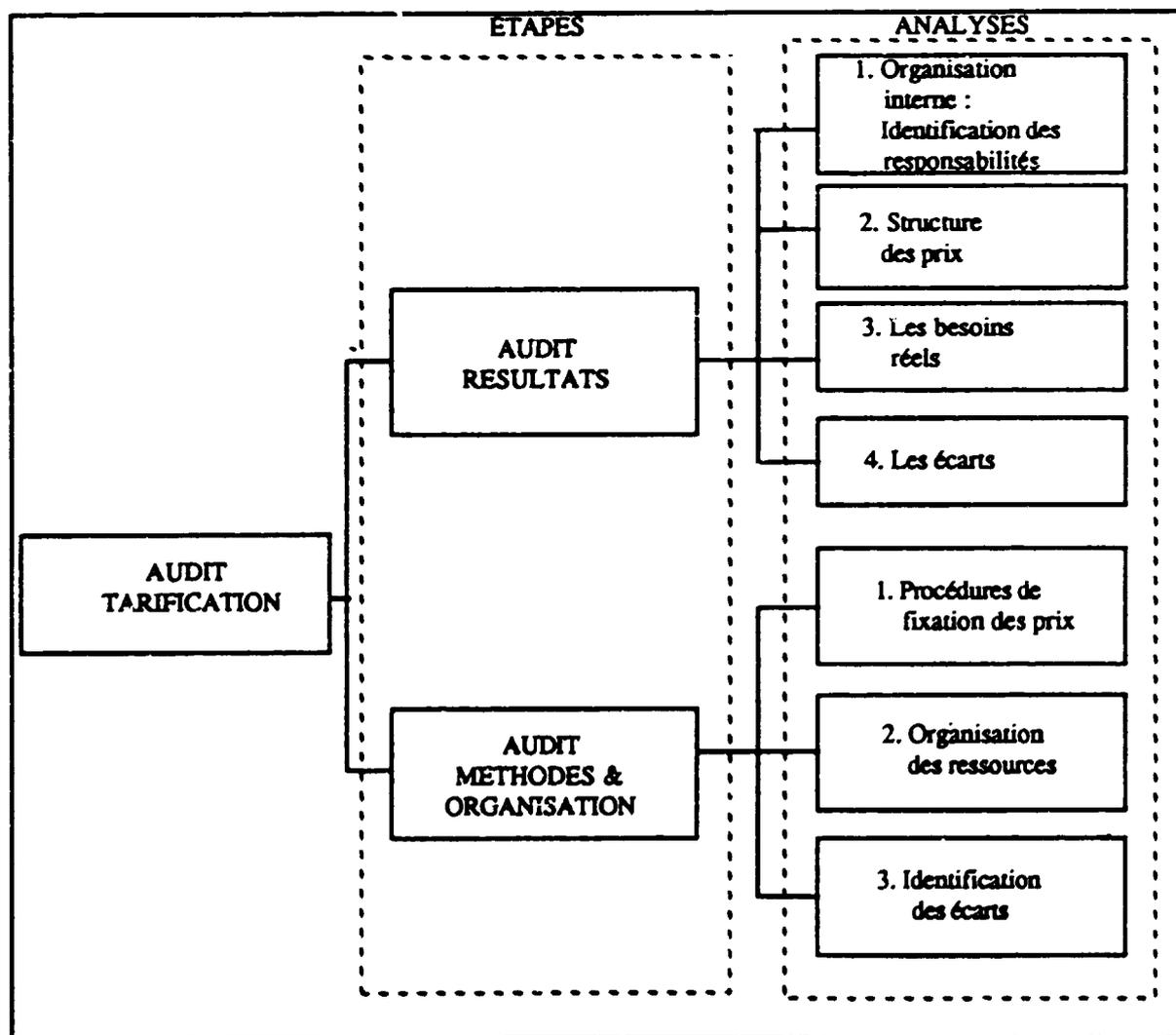
L'auditeur sera le plus souvent amené à conduire des entretiens dans plusieurs divisions différentes - voire même à l'extérieur de l'entreprise en cas d'interférence d'organismes de réglementation et/ou de planification.

Cette première phase sera suivie d'une analyse de la structure des prix et des conditions commerciales.

Les méthodes utilisées à la tarification et l'organisation interne font l'objet de la dernière phase de l'audit.

Tableau 7.30.

Plan de l'audit



1ère étape : Audit des résultats

Les prix sont audités à ce niveau essentiellement sous leur aspect commercial, c'est-à-dire les prix de vente. La structure des coûts endogènes et des prix de revient font l'objet d'un audit séparé.

Le relevé des prix de vente pratiqués varie en fonction de la présence ou non d'intermédiaires (distributeurs, installateurs...). L'hypothèse retenue est celle d'un circuit long, incluant les intermédiaires. Le relevé des prix de vente pratiqués en cas de distribution directe aux acheteurs en sera d'autant simplifié.

Une dernière remarque préalable concerne le vocabulaire spécifique utilisé en matière de prix. Selon les cas, le concept "prix de vente" sera remplacé par "prix usine", "prix catalogue", "prix de gros", "tarif public", ... et inclura ou non les frais supplémentaires facturés aux clients, les frais de transport notamment (prix FOB, CIF...).

Le consultant sera amené à définir clairement les appellations utilisées dans l'entreprise spécifique.

A partir de ces définitions, il sera possible d'établir un relevé des prix pratiqués pour les principaux produits et de leur évolution sur la période de référence.

Un schéma d'analyse de base pourrait comporter les éléments suivants :

Tableau 7.31.

Grille d'analyse - Prix de vente unitaire produit

ELEMENTS	Périodes		
	1	2	3
Prix de revient industriel . Marge (%) ou Coefficient Prix de vente unitaire brut HT Conditions commerciales . Escomptes . Ristournes . Remises . Délais de paiement Prix de vente unitaire net HT Grossistes . Marge (%) ou Coefficient Détaillants . Marge (%) ou Coefficient Prix public Taux d'inflation Règlementation en vigueur			

L'évolution de la réglementation au cours de la période d'observation (taxation, mesures de lutte contre l'inflation, accords de régulation...) est intégrée à l'analyse.

La structure des prix observée pour les principaux produits de l'entreprise sera comparée aux prix de vente pratiqués par les concurrents majeurs pour des produits similaires.

Les conditions commerciales feront également l'objet d'une comparaison.

Tableau 7.32.

Grille d'analyse - Prix de vente des principaux concurrents

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
. Prix de vente unitaire . Conditions commerciales . Remises . Délais de paiement			

2. Enquête besoins réels

Quels sont les objectifs de l'entreprise en matière de prix et ces objectifs sont-ils réalistes et compatibles avec l'environnement externe ?

Les critères internes sont liés à des objectifs de rentabilité et/ou à des choix stratégiques. Ces grandes options varient en fonction des caractéristiques des acheteurs et des objectifs de l'entreprise.

Tableau 7.33.

Classification des stratégies prix

Caractéristiques des acheteurs	Objectifs de l'entreprise		
	Variations des prix en fonction des segments de marché	Exploitation de la position concurrentielle	Equilibrage des prix de la gamme
Coût élevé de la recherche d'informations pour certains	. Remises variables (Random Discounting)	. Prix de référence (indicateur de la qualité) (Price signaling)	. Prix d'image (produit de prestige)
Sensibilité au prix pour un certain nombre	. Remises périodiques	. Prix de pénétration . Prix de courbe d'expérience	. Prix d'achats groupés . Prix par version/type (Price Bundling) (Premium Pricing)
Coût de la transaction (transport, risque de l'investissement, taux bancaire...)	. Prix marginal (Second market discounting Dumping)	. Prix par zone géographique	. Prix complémentaires - Prix captifs - Prix d'appel

Source : TELLIS, Gérard J., "Beyond the Many Faces of Price : An Integration of Pricing Strategies", Journal of Marketing, October 1986, pp. 146-160.

Les possibilités réelles de l'entreprise en matière de fixation des prix dépendent de l'environnement juridique et réglementaire et de la sensibilité des acheteurs au facteur prix.

La tâche du consultant consistera donc à vérifier ces deux éléments. La réglementation sera examinée avec les Organismes Extérieurs compétents dans une optique prospective : quelles sont les évolutions probables et prévisibles ?

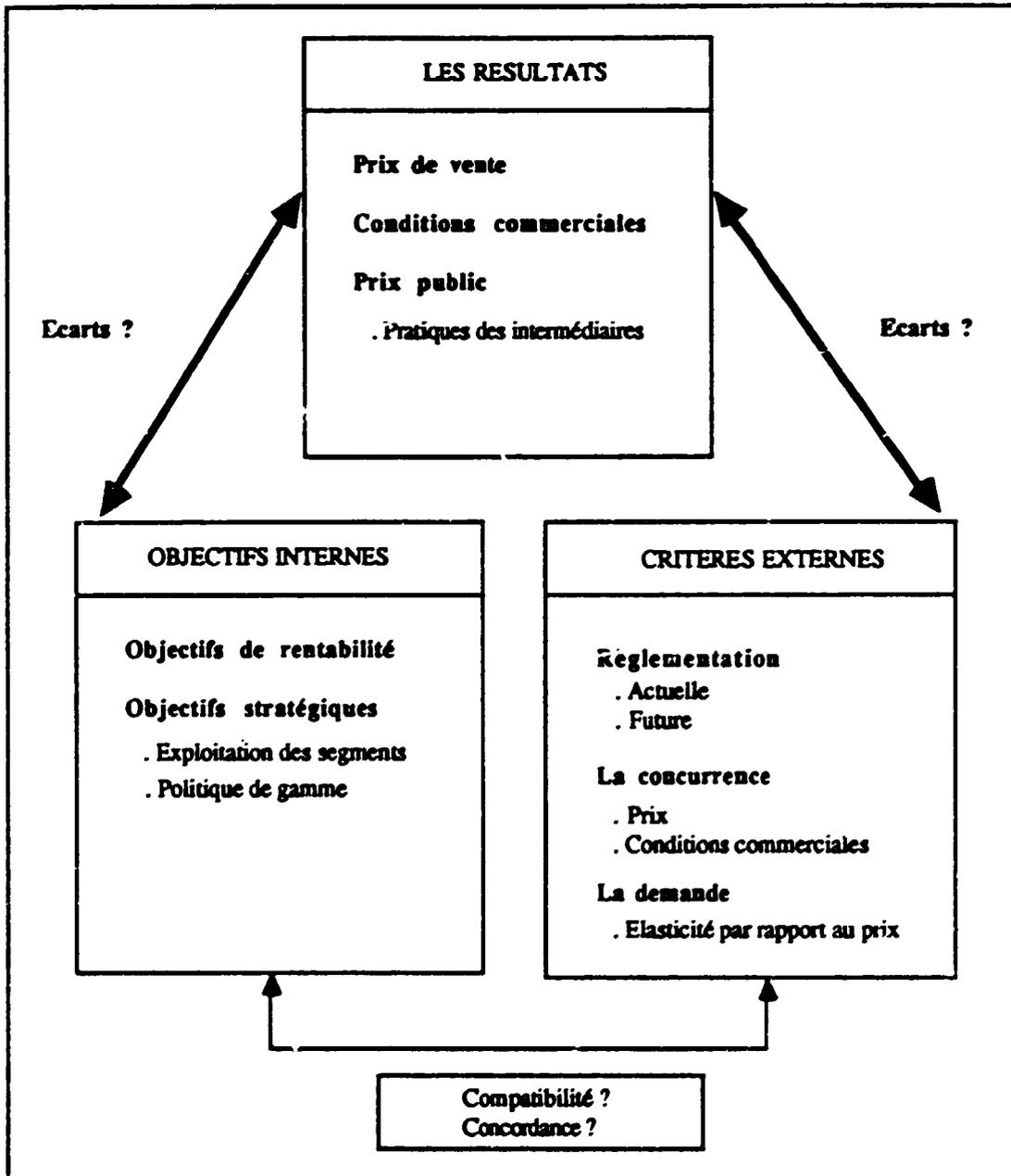
La sensibilité des acheteurs au prix sera approchée à l'aide d'un sondage effectué auprès de quelques acheteur et/ou quelques prescripteurs importants.

Au cours de ces entretiens, le consultant essaiera de déterminer les véritables critères d'achat jugés importants par le client : quel est l'impact réel de l'élément prix par rapport aux autres critères de choix, par exemple les délais de livraison, la qualité, l'existence d'un Service Après Vente performant, etc. ?

3. Identification des écarts

Les objectifs poursuivis par l'entreprise seront comparés aux conditions existant sur le marché en termes de compatibilité et de concordance.

L'ensemble du processus de diagnostic peut être représenté schématiquement de la façon suivante :



2e étape - Audit méthodes et organisation

1. Procédures de fixation et de révision des prix

Les écarts constatés à la phase précédente peuvent trouver leur explication à la fois dans le choix et l'utilisation des méthodes de fixation du prix et dans l'organisation qui gère le processus.

Quels éléments ont servi de base à l'établissement des tarifs ? Est-ce que l'ensemble des variables pertinentes a été utilisé et de façon rigoureuse ?

Un check list aide à déterminer si les différents ingrédients ont été vérifiés dans un ordre précis et si les moyens nécessaires à l'identification de leur impact respectif, ont été mis en oeuvre.

Tableau 7.34.

Grille d'analyse - Procédures de fixation du prix

VARIABLES	METHODES
1. Les réglementations existantes	<ul style="list-style-type: none"> . Taux et procédure de taxation . Accords de régulation ...
2. Les éléments du prix de revient industriel	<ul style="list-style-type: none"> . Coûts complets . Direct Costing . Coût marginal . Méthodes de fixation de la marge/coefficients multiplicateurs . Seuil de rentabilité/cash flow
3. La demande <ul style="list-style-type: none"> . Elasticité prix . Elasticité aux autres éléments . Seuils psychologiques . Valeur perçue . Relation prix/qualité 	<ul style="list-style-type: none"> . Enquêtes . Impact réductions temporaires de prix . Observation des prix pratiqués par la concurrence & évolution de la part de marché . Expérimentation . Etudes qualitatives ...

2. Organisation

A qui incombe la responsabilité réelle de la fixation des prix ?

Une enquête a démontré qu'il s'agissait souvent d'une préoccupation stratégique :

Niveau hiérarchique de la fixation des prix	%
Direction générale	40
Direction générale + Direction commerciale + Autres directions	36,7
Autres (dont une majorité de prises de décisions collégiales)	23,3

Base d'enquête :

110 industriels
27 commerçants
23 prestataires de service

160

dont 153 PME
7 entreprises de plus de
500 salariés

Source : GILETTA M., "Les politiques de prix des entreprises", Revue Française de Gestion, juin/juillet/août 1984, pp. 102-112.

Ces chiffres sont toutefois à revoir en fonction d'entreprises plus importantes - l'enquête ayant porté essentiellement sur le secteur des PME.

Les entretiens avec les responsables des produits et des lignes vont établir si la prise de décision est partagée ou unique et à quel niveau hiérarchique les prix et leur révision périodique sont décidés.

Est-ce que ces différents responsables disposent en temps voulu des informations nécessaires à la prise de décision et s'en servent-ils, correctement ?

Le domaine des prix met souvent en interaction différents départements, dont en particulier :

- Marketing/Ventes
- Comptabilité/Contrôle
- Finances

Est-ce que les objectifs de ces fonctions ont été harmonisés ? (La recherche d'une part de marché maximale n'est pas toujours compatible avec l'objectif ROI).

Est-ce que l'imputation des frais indirects n'est pas une source de conflits ?

L'audit des ressources matérielles et financières établit si les budgets nécessaires au suivi du marché et de la concurrence ont été dégagés.

Les budgets d'étude et/ou les coûts d'opportunités (temps/homme) en cas d'observation par la Force de Vente par exemple sont à comparer aux besoins réels d'information.

3. Identification des écarts

Les principaux écarts résultant de la 1ère et de la 2e étape de l'audit ont été regroupés en un tableau commun d'analyse.

DIAGNOSTIC	RECOMMANDATIONS
<p>1. Prix supérieurs/inférieurs aux concurrents</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Vérification de l'impact sur les ventes . Analyse causale
<p>2. Objectifs de rentabilité non atteints</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Vérification de la procédure de fixation de ces objectifs . Etude des possibilités de modification de prix
<p>3. Prix ne correspondant pas aux attentes du marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Révision de la politique de prix/produit
<p>4. Procédure non-conforme ou incomplète</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Réorganisation des méthodes
<p>5. Organisation interne conflictuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Harmonisation des objectifs . Mise en place de structures favorisant la communication

10. Audit de la communication

1. Fonction et organisation de référence

Le Directeur de la Communication dirige une équipe généralement spécialisée en fonction des principaux outils publi/promotionnels : la Publicité proprement dite, la Promotion des Ventes et les Relations Publiques.

Chacun de ces Services peut être plus ou moins développé, en fonction des besoins spécifiques à l'entreprise.

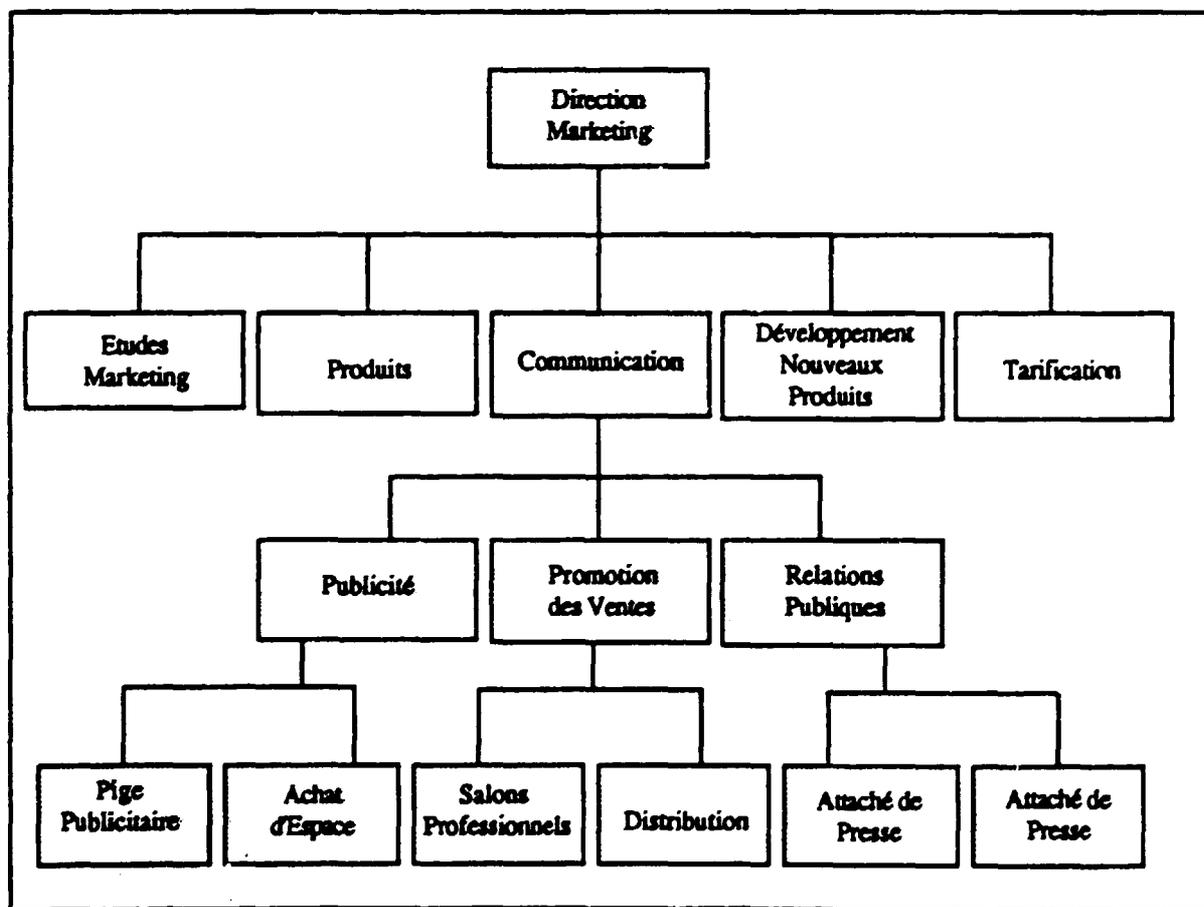
Ainsi, le Service des Relations Publiques peut disposer d'un ou de plusieurs Attachés de Presse.

Le Chef de Publicité sera aidé dans sa tâche par des adjoints, spécialisés par gamme de produits, un chargé de la Pige Publicitaire, ou encore un spécialiste de l'Achat d'Espace.

Le Responsable de la Promotion des Ventes pourra être secondé par quelques assistants pour la réalisation et le contrôle des opérations spécifiques sur le terrain. (Par exemple, l'organisation des opérations au niveau de la Distribution, l'organisation des Foires et des Salons Professionnels).

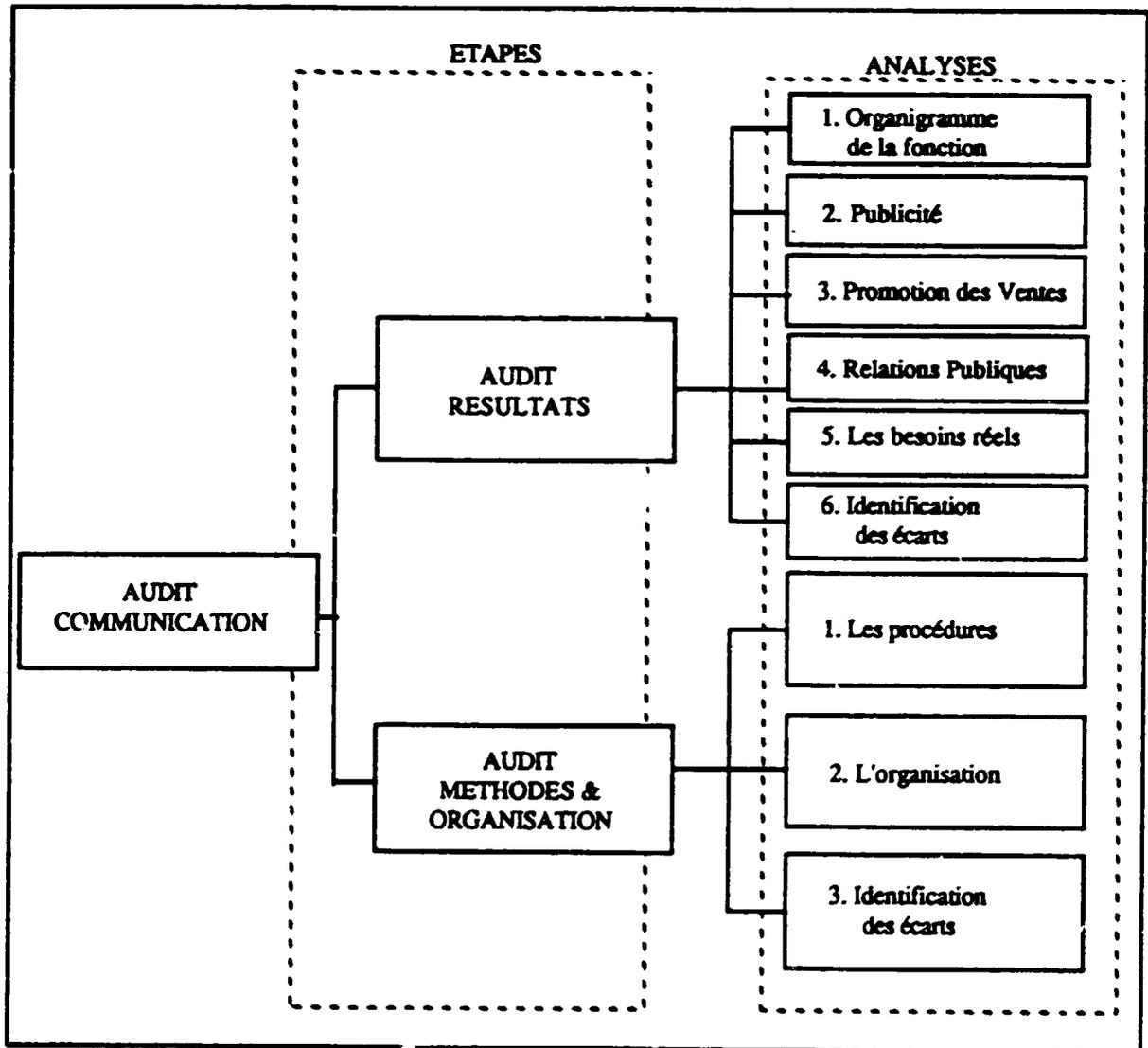
Tableau 7.35.

Un exemple d'organisation



2. Plan de l'audit

Tableau 7.36.



1ère étape - Audit des résultats

L'entretien préalable avec le Directeur de la Communication doit permettre au Consultant d'établir l'organigramme du Service, ainsi que le contenu exact des différents domaines d'activité.

Théoriquement, la répartition des tâches entre les différents Services devrait correspondre aux définitions habituellement admises :

<p>1. La publicité :</p>	<p>forme de communication non-personnelle, provenant d'un annonceur identifié et destinée à promouvoir des produits, des services ou l'ensemble des activités d'une entreprise ou d'un secteur. (publicité de marque, publicité institutionnelle ou collective)</p>
<p>2. Les actions promotionnelles :</p>	<p>ensemble d'actions ponctuelles à visée généralement temporaire, destinées à stimuler les vendeurs, les distributeurs ou les acheteurs.</p>
<p>3. Les relations publiques :</p>	<p>ensemble d'activités destinées à promouvoir l'image de l'entreprise et de ses produits auprès de certains publics jugés importants pour l'entreprise. (pouvoirs publics, collectivités locales, media, bailleurs de fonds, actionnaires...)</p>

En réalité, la terminologie utilisée dans les entreprises couvre quelquefois un contenu très différent.

L'auditeur doit donc se familiariser immédiatement avec le vocabulaire et les définitions propres à l'entreprise considérée.

1. Les résultats

L'inventaire des principales campagnes publicitaires, des actions promotionnelles et de relations publiques, donnera une première indication quant aux efforts réalisés - ou pas - par l'entreprise dans ce domaine.

En ce qui concerne la Publicité, le Consultant relèvera :

- les budgets investis par type de support (Presse, radio, télévision, affichage, publicité directe).
- le type d'action (par exemple, en Publicité Directe : mailing, réunions d'information avec les clients...).
- fréquence et planning des campagnes.
- les investissements publicitaires faits par produit principal.

Pour la Promotion des Ventes l'inventaire précisera les publics ciblés par les actions promotionnelles (Force de Vente, clients, intermédiaires).

Tableau 7.37

La Promotion des Ventes

Moyens	Cibles	Force de Vente	Distributeurs	Clients
Foires				x
Salons Professionnels			x	
Expositions			x	x
Primes		x	x	
Jeux et concours		x	x	x
Offres spéciales				x
Remises, ristournes			x	
Gratuités			x	
Aides au point de vente (PLV, aide à l'installation...)			x	
Cadeaux en nature		x	x	x
Essais et échantillonnage			x	x
Visites d'usines			x	x
Séminaires de formation		x	x	
Voyages		x		

La fonction Relations Publiques a en charge la communication avec des cibles très variées: Administration Centrale, Collectivités Locales, Banques, Associations de Protection de l'Environnement ou des Consommateurs, Media...

L'audit commencera donc par dresser une liste de ces différentes cibles et du nombre et type de contacts réalisés à chaque niveau.

En ce qui concerne la presse écrite, les résultats seront en général consignés dans un press-book indiquant les articles de publicité rédactionnelle ou relatifs aux informations transmises.

Le traitement des affaires en relation avec des groupes de pression pourra être fait à l'aide du courrier, d'articles parus dans la presse, de reportages radio ou télévision.

La documentation préparée constitue un autre élément d'appréciation, ainsi que les visites des instances administratives ou autres et leur suivi.

Finalement, les activités de Sponsoring et de Mécénat seront intégrées à l'analyse. (Nombre, type et budgets). L'entreprise a-t-elle accordé un soutien financier à des manifestations culturelles, sportives ...?

(Clubs de voile, de football, financement d'émissions à la radio ou à la télévision...).

2. Les besoins réels

Les moyens mis en oeuvre pour promouvoir l'entreprise et ses produits doivent être évalués par rapport au soutien que nécessitent véritablement les produits et les gammes.

Des réajustements seront faits en fonction de la position du produit sur le marché, de la phase du cycle de vie, de l'activité concurrentielle...

Une base de comparaison sera constituée à partir de la stratégie publi-promotionnelle des principaux concurrents :

- . Quel est leur mode d'opération ?
- . Y a-t-il sur- ou sous-investissement publicitaire dans l'entreprise considérée ?
- . Quelle est l'image des principaux concurrents ? Quelle est leur notoriété ?
- . Quels sont les moyens promotionnels utilisés habituellement dans l'industrie ?
- . Peut-on innover en la matière ?
- . Est-ce que toutes les possibilités ont été explorées et avec quel résultat ?

2e étape : Audit des méthodes et de l'organisation

1. Les procédures

Est-ce que les différentes étapes nécessaires à l'élaboration d'une stratégie publi-promotionnelle ont été respectées et de quelle façon s'effectue la prise de décision ?

En ce qui concerne la publicité, les principales étapes et procédures sont les suivantes :

Tableau 7.38.

Les méthodes de prise de décision publicitaire

DECISIONS	PROCEDURES
1. Définition des cibles et des objectifs de Communication	. Objectifs stratégiques . Objectifs opérationnels
2. Fixation du budget	. Objectifs de communication . Moyens financiers . Budgets de la concurrence
3. Media planning	. Caractéristiques media, acheteurs, produits . Etudes d'audience/Tarifs des Media . Coût par 1.000 . Modèles de Media Planning
4. Contenu du message	. Plan de Travail Créatif . Pré-tests messages
5. Mesure des résultats	. Mesure du pouvoir de communication (post-tests) . Mesure de l'effet sur les ventes (si possible)

L'auditeur portera une attention particulière à la définition des cibles et des objectifs de communication.

Le domaine publi/promotionnel souffre fréquemment d'un manque de véritable réflexion à ce niveau : des budgets sont reconduits d'un exercice à l'autre, sans remise en cause réelle.

Le choix des moyens de communication sera également évalué par rapport à l'entreprise et ses produits : une entreprise peut être tentée par des opérations de sponsoring, pas toujours compatibles avec ses produits et/ou son public interne.

Les cibles et les objectifs

	Cible(s)	Exemples d'objectifs de Communication
Publicité	<ul style="list-style-type: none"> . Acheteurs potentiels . Acheteurs actuels . Force de Vente . Distribution 	<ul style="list-style-type: none"> . Informer de l'existence d'un nouveau produit . Fidéliser . Favoriser l'achat . Soutenir leur action . Aider au référencement
Promotion des Ventes	<ul style="list-style-type: none"> . Force de Vente . Distributeurs . Acheteurs 	<ul style="list-style-type: none"> . Stimuler . Favoriser le stockage . Provoquer l'essai
Relations Publiques	<ul style="list-style-type: none"> . Administration . Media 	<ul style="list-style-type: none"> . Améliorer l'image . Création de notoriété
Sponsoring	<ul style="list-style-type: none"> . Personnel . Public en général 	<ul style="list-style-type: none"> . Créer un esprit d'équipe . Notoriété, image

La deuxième analyse concerne les méthodes de suivi et de contrôle de l'efficacité des opérations publi-promotionnelles.

1) La publicité

Effet sur les ventes

L'auditeur doit déterminer en quelle mesure ce contrôle aurait pu être effectué par l'entreprise.

Il est, en effet, souvent très difficile d'isoler l'effet publicitaire des résultats induits par les autres éléments de la stratégie et par l'influence des variables externes.

Dans ce cas de figure, l'évaluation de l'efficacité réelle restera dans le domaine de la formulation d'hypothèses et d'approximations.

Il y a toutefois quelques exceptions à cette règle :

- *la méthode expérimentale* consistant à mener des opérations limitées à une région, une partie de la distribution et dont l'efficacité sera contrôlée par rapport aux résultats obtenus dans des marchés comparables.
- *le couponnage* : les messages publicitaires avec coupons-réponses peuvent être retracés jusqu'aux commandes effectives :

	Total	%
- Nombre de messages	-	100
- Nombre de demandes d'information	-	-
- Nombre de commandes	-	-
. par segment de clientèle	-	-
. par secteur	-	-

La mise au point actuelle de nouvelles méthodes laisse entrevoir l'existence, à l'avenir, de moyens de contrôle plus performants (1)

(1) MERUNKA, Dwight R., "Publicité : les nouvelles mesures d'efficacité", Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1986.

Le pouvoir de communication

De nombreuses techniques permettent d'évaluer de façon précise l'impact des messages en termes de communication. Quelques exemples de ces méthodes utilisées en pré- ou post-tests publicitaires figurent aux tableaux suivants.

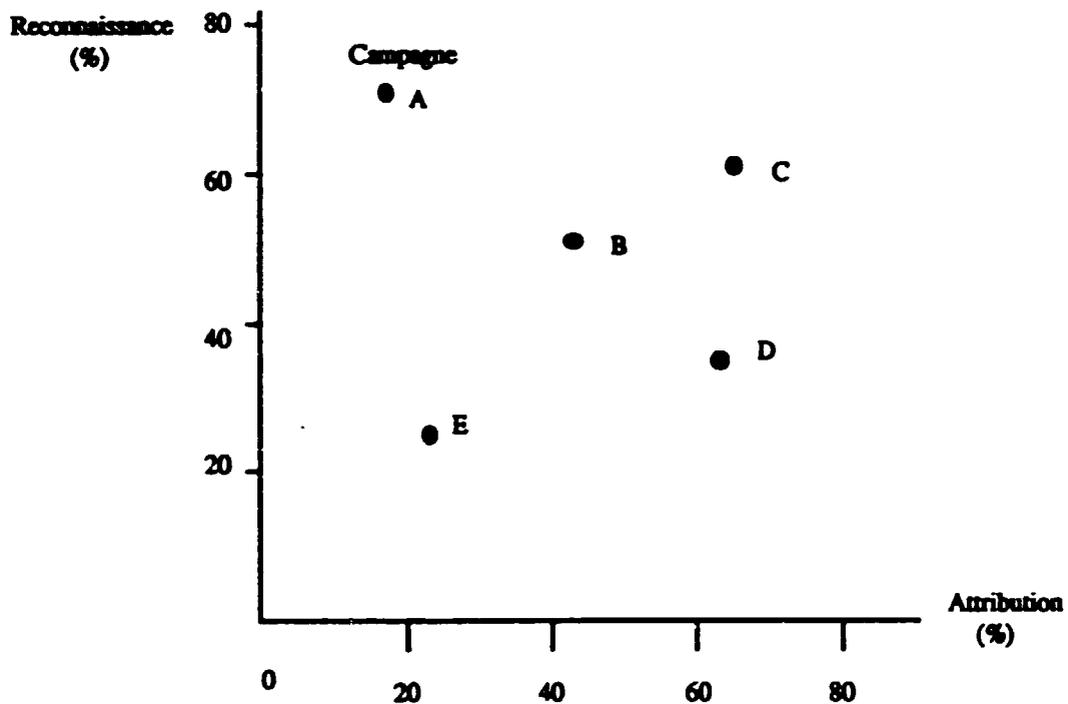
Tableau 7.39.

Méthodes de mesure du pouvoir de communication

MESURE	SYSTEMES	METHODES
Mémorisation	<ul style="list-style-type: none"> - DAR (Day After Recall) . Score spontané . Score assisté . Score prouvé 	<ul style="list-style-type: none"> . % se rappelant de la marque et du produit . % se rappelant avec aide . % citant au moins 1 élément exact
Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> - STARCH . Taux d'observation . Taux d'association . Taux de lecture - IPSOS . Score de reconnaissance . Score d'attribution . Score d'agrément 	<ul style="list-style-type: none"> . % qui se souviennent du message . % qui ont lu ou vu le nom du produit . % qui ont lu au moins la moitié du texte . % se souvenant du message . % se souvenant de la marque exacte . % à qui le message a plu/déplu
Mémorisation et choix produits	<ul style="list-style-type: none"> - SELECTOR - APEX 	<ul style="list-style-type: none"> . Echantillons prérecrutés de consommateurs . Spots publicitaires . Taux de mémorisation . Mesure de l'évolution des préférences produit

Un exemple de représentation graphique

Campagne d'affichage (Scores IPSOS)



Campagne A - Scores IPSOS

Score de reconnaissance	75
Score d'attribution	18
Score de confusion	31
Agrément positif	70
Agrément négatif	22

Si l'entreprise n'effectue aucun type de contrôle, le Consultant proposera, en fonction du volume des investissements publicitaires, les méthodes d'évaluation les mieux adaptées.

On constate fréquemment des carences importantes dans ce domaine. Cette absence de contrôle est quelquefois entretenue par certaines Agences de Publicité qui craignent une remise en cause systématique de la qualité de leur travail par les annonceurs.

2) La promotion des Ventes

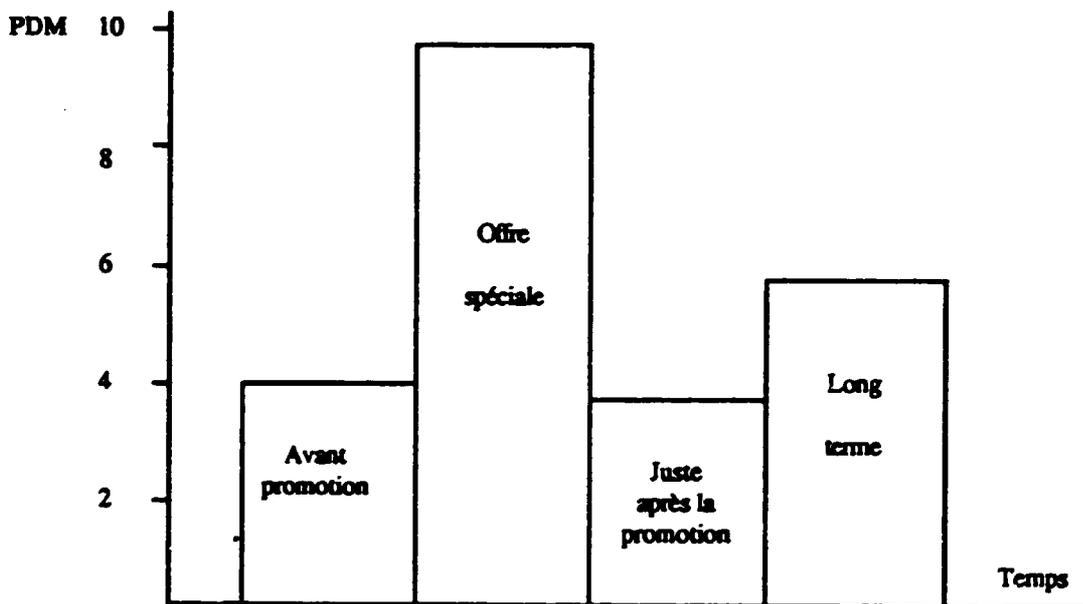
Est-ce que les résultats des actions promotionnelles font l'objet d'une analyse régulière ?

Les moyens de contrôle de la rentabilité varient en fonction du type d'action envisagé.

Dans certains cas, les résultats sont identifiables par rapport au chiffre d'affaires supplémentaire dégagé, en tenant compte toutefois des facteurs pouvant introduire un biais dans les estimations. (Surstockage de la distribution ou des acheteurs, notamment).

L'exemple suivant illustre ce dernier aspect, mettant en évidence la nécessité d'évaluation de certaines opérations à plus long terme.

Effet d'une offre spéciale sur la Part de Marché



Source : KOTLER, P. et DUBOIS B., ... op.cit. p. 569.

La participation à des salons professionnels peut faire l'objet d'une analyse coûts/bénéfices :

- frais d'installation et d'aménagement du stand
- frais de transport et d'hébergement
- coût de location
- documentation technique
- investissement temps/homme (heures effectives de présence du personnel)
- nombre de visiteurs et de demandes d'information
- envois de documentation
- visites de la Force de Vente
- nombre de commandes.

Les retombées d'autres actions promotionnelles seront plus difficiles à mesurer.

L'auditeur devra donc déterminer quelles activités se prêtent à une évaluation précise. Ensuite, il faudra intégrer à l'analyse méthodologique, à la fois la présence des moyens de contrôle et l'exactitude de leur utilisation.

3) Les Relations Publiques

La vérification des procédures de suivi des Relations Publiques vise à observer l'existence et l'organisation des moyens nécessaires à ce suivi.

L'entretien avec le responsable du Service, et avec les Attachés de Presse doit déterminer :

- la régularité avec laquelle la revue de presse est effectuée
- l'organisation des informations
- la transmission des informations pertinentes aux responsables concernés.
- l'existence et la mise à jour régulière du fichier concernant les publics importants pour l'entreprise
- les procédures de contrôle des résultats.

En ce qui concerne ce dernier point, il faudra, à partir de quelques opérations nécessitant des budgets importants, déterminer si des moyens de contrôle des résultats existaient et si ces moyens ont été effectivement mis en oeuvre.

Dans une entreprise où les Relations avec certains publics (Administration centrale ou locale, bailleurs de fonds, Syndicats Professionnels, Chambres de Commerce, etc.) revêtent une importance particulière, il faudra compléter l'analyse par des entretiens menés auprès de quelques responsables des principaux organismes concernés.

2. L'organisation des ressources

Les questions relatives à l'organisation des ressources humaines consistent à établir les responsabilités précises pour chacun des moyens de communication et à en vérifier les procédures de coordination et de communication :

. Est-ce que les différents intervenants (notamment la Force de Vente) sont informés à temps des campagnes publicitaires, des actions promotionnelles ou de Relations Publiques ?

. Y a-t-il une communication efficace des retombées des opérations promotionnelles et de Relations Publiques et est-ce que les différents personnels impliqués sont consultés préalablement ?

L'adéquation Profil/Poste vise à vérifier l'existence des qualités d'organisation et de créativité particulièrement importantes dans ce domaine d'activité.

Les relations avec l'Agence de Publicité feront l'objet d'une enquête spécifique.

- . Critères de choix de l'Agence ?
- . Durée de la collaboration ?
- . Qualité des relations de travail ?
- . Est-ce que l'entreprise représente un budget important pour l'Agence ?

Les résultats seront confrontés aux informations obtenues par le biais d'un entretien avec les responsables d'Agence.

L'entretien portera sur les relations avec l'entreprise, son mode d'organisation, les difficultés éventuelles liées à la gestion de ce budget, comparativement à quelques autres annonceurs.

Les ressources matérielles et financières impliquées dans les opérations de communication externe sont liées au difficile problème de l'évaluation de leur efficacité, problème déjà évoqué plus haut.

Le standard de comparaison aura trait aux investissements pratiqués dans la profession en général ou par quelques concurrents.

Des rapports peuvent être établis afin d'évaluer le sur ou sous-investissement relatif de l'entreprise en matière de budgets publi/promotionnels :

- % Dépenses publi-promotionnelles
- % de part de marché.

3. Identification des écarts

DIAGNOSTIC	RECOMMANDATIONS
1. Absence d'objectifs de communication précis	. Définition des critères de décision et des procédures
2. Absence des informations nécessaires à l'évaluation des résultats	. Analyser la possibilité de mise en place d'une procédure de contrôle
3. Actions non adaptées à la cible ou aux objectifs	. Vérification de ces objectifs et des cibles . Choix de nouvelles méthodes
4. Problèmes de coordination et de communication interne	. Revoir l'organisation et les procédures de coordination
5. Sur ou sous-investissement par rapport aux concurrents	. Vérifier l'impact des autres variables (prix, qualité...) . Procéder à un réajustement en fonction des résultats.

B. Audit du Service Ventes

11. Audit Distribution

1. Fonction et organisation de référence.

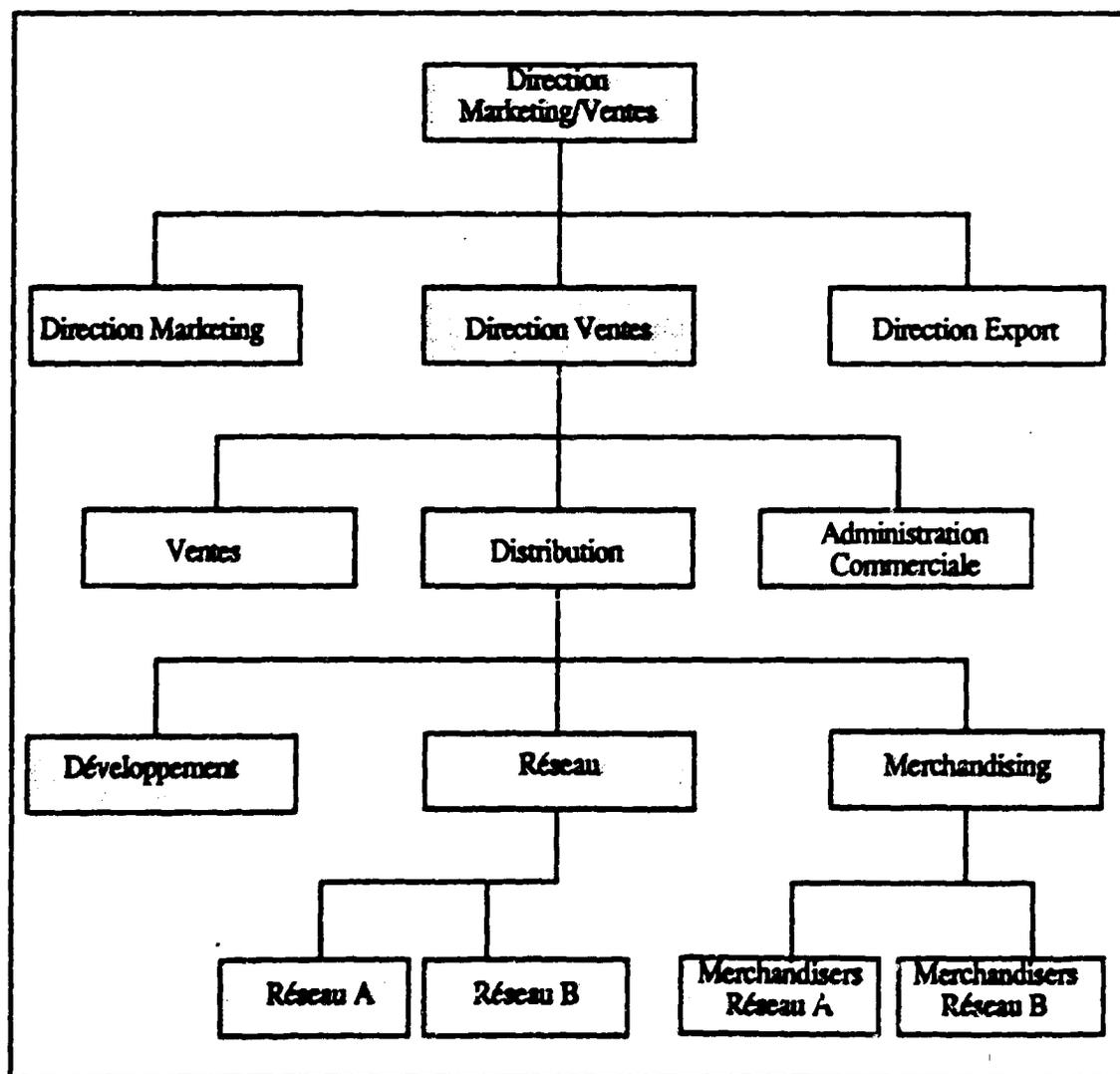
Le responsable du réseau de Distribution gère l'ensemble des intermédiaires qui assurent la diffusion des produits sur le territoire et qui représentent l'entreprise localement.

Le Directeur du Service peut se faire aider par plusieurs Adjoints :

- Responsables de Réseau (Commerce Spécialisé et Centrales d'Achat, par exemple).
- Responsable du Développement (extension du nombre de points de vente et/ou pénétration de nouveaux réseaux).
- Responsable du Merchandising (Commerce Spécialisé et Grandes et Moyennes Surfaces).

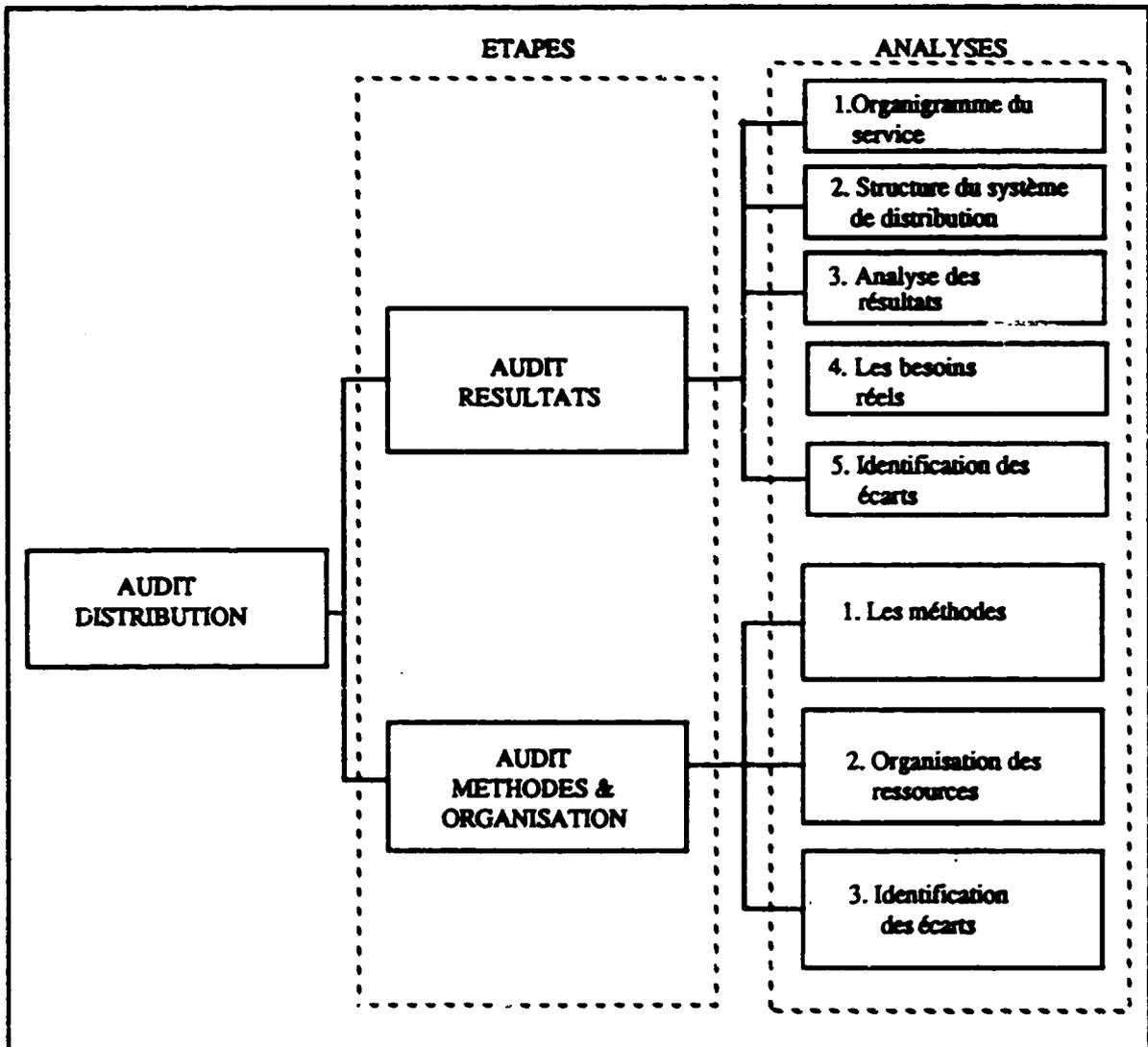
Tableau 7.40.

Un exemple d'organisation



2. Plan de l'audit

Tableau 7.41.



1ère étape - Audit des résultats

1. Organigramme du Service

Cet organigramme est établi au cours de l'entretien préalable avec le Directeur du Service Distribution.

Les noms et les différentes fonctions des responsables sont identifiés et résumés en un tableau synthétique.

2. La structure du système de distribution

Quel mode de distribution a été choisi par l'entreprise et quelles sont les méthodes de ventes afférentes ?

Le fabricant a essentiellement le choix entre un circuit court (la vente directe), un circuit long, utilisant des intermédiaires, ou des formules mixtes (par exemple livraison directe des gros clients, approvisionnement des petits détaillants par grossistes).

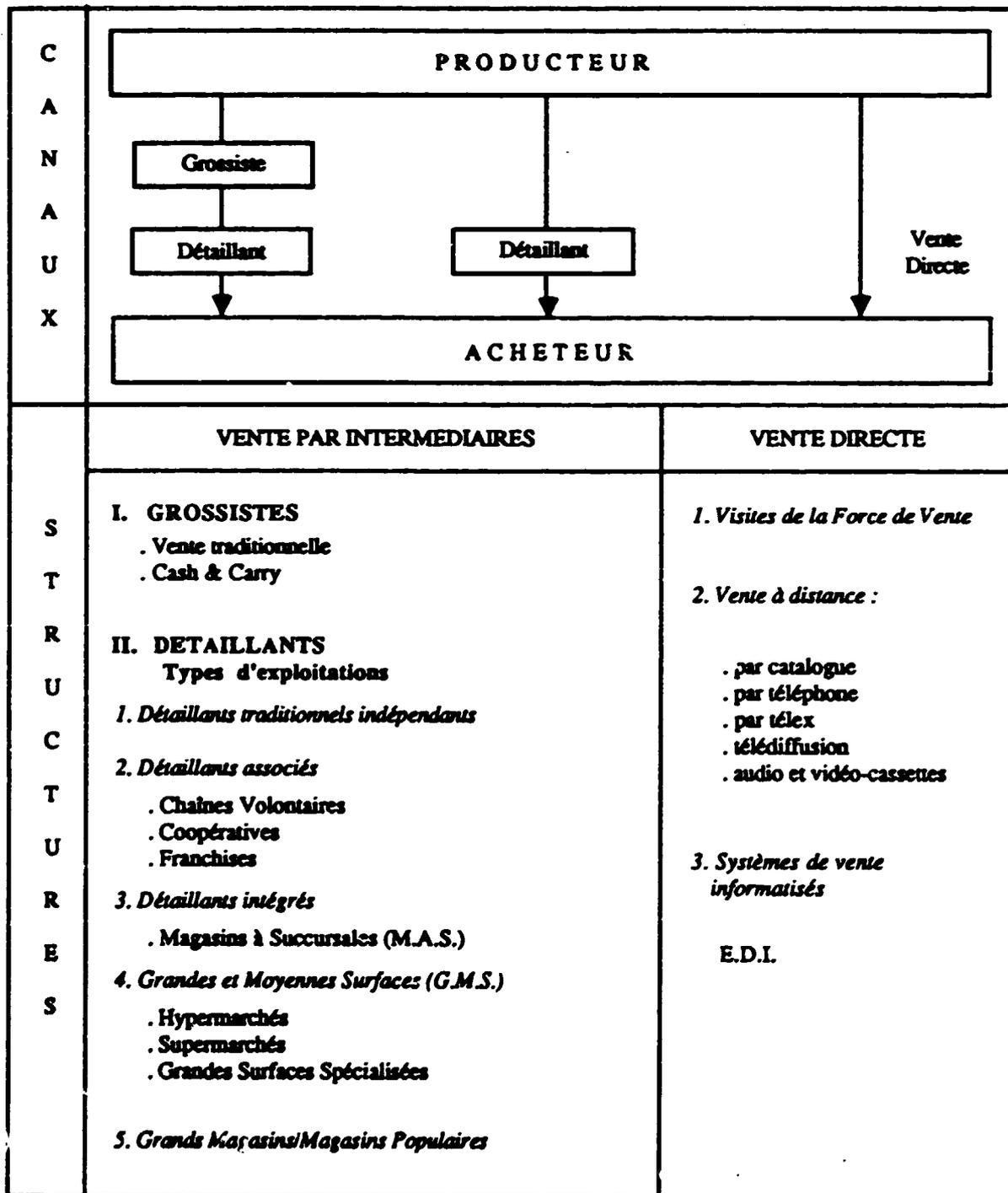
La réponse à ces questions influencera en grande mesure l'orientation de l'audit et le type d'analyse effectué.

Si les résultats de l'analyse indiquent que l'entreprise pratique exclusivement de la vente directe, par l'intermédiaire de ses propres vendeurs, l'audit Distribution sera intégré à l'audit de la Force de Vente.

Si la vente directe inclut l'utilisation d'autres techniques (VPC, phoning...), l'audit s'orientera vers l'évaluation des résultats comparatifs de ces différents moyens.

Les principales options relatives à la distribution ainsi que les structures qui les accompagnent généralement, sont présentées au tableau suivant.

Tableau 7.42.
Typologie de la distribution



La description des phases suivantes repose essentiellement sur l'analyse des formules de distribution utilisant des intermédiaires.

Le nombre et le type de distributeurs seront identifiés. Ces données serviront à l'établissement d'une carte reflétant la couverture géographique du circuit de distribution.

La nature des liens unissant les distributeurs à l'entreprise sera examinée en particulier : quel est le degré de contrôle réel dont on dispose ?

3. Analyse des résultats

1) Analyse quantitative

Les critères d'analyse veulent établir - pour une période de référence donnée - les principaux indices de rentabilité par réseau de distribution et pour les principaux points de vente.

Principaux résultats par circuit

Une base de comparaison commune aux différents réseaux permettra de mesurer leur évolution respective et le poids qu'ils représentent :

- . Chiffre d'affaires et volume réalisé par circuit de distribution
- . Rentabilité (Marges brutes et nettes)
- . Marges et prix de vente pratiqués
- . Taux de rotation
- . Stocks
- . Parts de Marché.

Les Parts de Marché obtenues par l'entreprise par réseau seront comparées aux résultats des principaux concurrents - chaque fois que ces données sont disponibles. (Panels distributeurs, par exemple).

Résultats pour les principaux points de vente

L'analyse précédente essaie de déterminer les évolutions globales de fond.

Ces tendances seront vérifiées par sondage à l'échelle des principaux points de vente. Leur rentabilité pour le fabricant sera examinée sur les mêmes bases, complétées par des indices de merchandising :

- linéaire occupé (en %)
- nombre de facings
- niveau d'exposition
- linéaire occupé par rapport à la Part de Marché
- attraction du rayon (trafic clients)
- actions promotionnelles :
 - . mises en avant (Ilots, têtes de gondole...)
 - . PLV
 - . animations
 - . démonstrations

Un exemple d'analyse de rentabilité

Point de vente :		
Réseau :		
	TOTAL	%
- Ventes brutes		
Moins . Remises		
. Ristournes		
. Escomptes		
- Ventes nettes		
Moins . Coût des ventes		
. Frais de distribution (transport,...)		
- Marge brute		
Moins . Frais de commercialisation :		
- Merchandising		
- Promotions (PLV, animations, démonstrations, gratuités,...)		
- Participation à la publicité		
- Marge nette (avant frais financiers)		

2) Analyse qualitative

De nombreux autres facteurs peuvent influencer les résultats à la distribution, dont en particulier le lieu d'implantation et le service rendu à la clientèle.

La qualité du lieu d'implantation est déterminée par la zone de chalandise, par les possibilités d'accès et par la présence d'autres commerçants (principe de la "locomotive"). D'autres variables peuvent se rajouter à cette liste : le degré d'ensoleillement par exemple explique souvent la différence entre le "bon" et le "mauvais" trottoir.

L'équipement commercial propre au distributeur est également en cause : la surface d'exposition des produits dont il dispose, l'éclairage, les vitrines... et le soin apporté à l'ensemble.

La qualité du service rendu fait appel aux notions à la fois d'accueil et de conseil, à la connaissance des produits et, éventuellement, à des interventions en matière de maintenance.

Toutes ces données qualitatives seront vérifiées par l'auditeur à l'aide d'un sondage direct sur le terrain, auprès d'un nombre significatif de points de vente.

Quelle est la place réellement accordée aux produits de l'entreprise ? De quelle façon le distributeur en parle-t-il ? Est-ce que les intermédiaires sont véritablement compétents techniquement et/ou commercialement ?

Le Consultant collectera en parallèle des avis complémentaires quant à l'image de l'entreprise perçue par les distributeurs, en comparaison à celle des principaux concurrents.

Si l'entreprise dispose d'une équipe de merchandisers, ce sondage servira également de "test" du travail réellement accompli sur le terrain.

4. Les besoins réels

Le standard interne

Quels sont les objectifs que l'entreprise s'est fixée pour ses différents réseaux de distribution ?

Ces objectifs ont pu être exprimés en fonction de la *couverture géographique* souhaitée par rapport au potentiel des différentes villes, régions...

Un autre objectif consiste à demander un certain *degré de service* aux intermédiaires (stockage, crédit, service clientèle...).

Finalement, il peut y avoir un désir de *contrôle* des intermédiaires, par une recherche d'intégration, par des formes contractuelles (franchise par exemple) ou encore par la position de force occupée par le producteur.

Le standard externe

Pour juger la pertinence des choix effectués, le consultant les repositionne dans un cadre conceptuel plus vaste, englobant l'ensemble du secteur d'activité et l'évolution structurelle prévisible de la distribution et des méthodes de commercialisation.

Cette analyse peut être résumée en quelques questions fondamentales :

- 1) Quels sont les canaux de distribution habituellement utilisés par les acheteurs de ce type de produit ? Quel est leur nombre respectif et quelles sont leurs caractéristiques ? (taux de marque, conditions de paiement...).
- 2) Que font les principaux concurrents ?
Quels sont leurs réseaux ? Avec quels résultats ?
- 3) Y a-t-il une raison valable pour modifier le choix des canaux habituels ?
Par exemple : apparition de nouvelles formes de distribution plus performantes.
- 4) Parmi ces différentes options, quel est le réseau qui correspond le mieux aux objectifs ?
Par exemple :
 - le plus économique
 - la meilleure qualité de service

2e étape : Audit méthodes et organisation

1) Les méthodes utilisées

La tâche du consultant consiste à vérifier si les *différentes variables* nécessaires au choix des circuits de distribution et des points de vente ont été intégrées, et de quelle façon.

Par ailleurs, le *suivi* et le *contrôle* des intermédiaires doit être assuré par un ensemble de techniques destinées à veiller à leur efficacité actuelle et à l'*évolution future* prévisible des méthodes de distribution et des zones de chalandise.

Tableau 7.43.

Les procédures de suivi et de contrôle

AXES	METHODES
Evolution de la distribution et des méthodes de vente	<ul style="list-style-type: none"> . Presse spécialisée . Réseaux utilisés par la concurrence . Associations professionnelles : congrès, communications, groupes de réflexion...
Evolution des points de vente	<ul style="list-style-type: none"> . Etude des zones de chalandise . Analyse merchandising . Profil et attentes de la clientèle . Panels Distributeurs . Suivi du tissu commercial environnant (créations/cessations) . Suivi de la réglementation locale (rues piétonnières, modification des circuits de circulation, ...)

2) L'organisation des ressources

Les ressources humaines

Les intermédiaires : lorsque l'entreprise a la possibilité de sélectionner ses distributeurs (formes de distribution exclusive et sélective) une analyse de l'adéquation du profil du distributeur aux tâches demandées et à son dynamisme commercial s'impose.

Cette vérification doit être faite à intervalles réguliers par les moyens habituels d'enquête et d'observation.

En plus de cette procédure de base, l'auditeur vérifiera si l'entreprise a mis en place des moyens adéquats de *stimulation* et de *motivation* des intermédiaires (régularité des contacts, actions promotionnelles de type jeux ou concours, visites d'usines, stages de formation aux nouveaux produits...).

Les responsables en entreprise : quels sont les personnels impliqués ?

Quelles sont leurs *tâches* respectives ? Est-ce que leurs *objectifs* ont été harmonisés et y a-t-il une *communication* adéquate ?

Disposent-ils des *informations* nécessaires à leur action ?

Enfin, ont-ils des *connaissances* suffisamment approfondies de la *distribution* et des *techniques de négociation* ?

Les ressources matérielles et financières

Le consultant évalue les moyens nécessaires au suivi et au contrôle de la distribution par rapport aux besoins réels de l'entreprise. Cette évaluation élémentaire (budgets panels, observations, merchandisers...) peut être complétée par une analyse coûts/bénéfices plus vaste, s'il s'avère que le mode de distribution choisi par l'entreprise est trop onéreux.

3. Identification des écarts

DIAGNOSTIC	RECOMMANDATIONS
<p>1. Réseaux ou points de vente . à faible rentabilité . couverture insuffisante</p> <p>2. Emergence de nouvelles formes de distribution</p> <p>3. Intermédiaires peu ou pas performants</p> <p>4. Difficultés de négociation avec la distribution</p>	<p>. Etudier leur remplacement . Recherche de nouveaux points de vente</p> <p>. Analyse de rentabilité . Mesure de l'effet sur le réseau existant</p> <p>. Animation/formation du réseau . Remplacement</p> <p>. Formation des responsables . Révision des conditions de vente</p>

12. Audit de la vente

1. Fonction et organisation de référence

Le **Directeur des Ventes** gère l'équipe responsable de la réalisation des objectifs de chiffre d'affaires sur le terrain : visite des clients, négociation, prise de commandes, suivi, prospection.

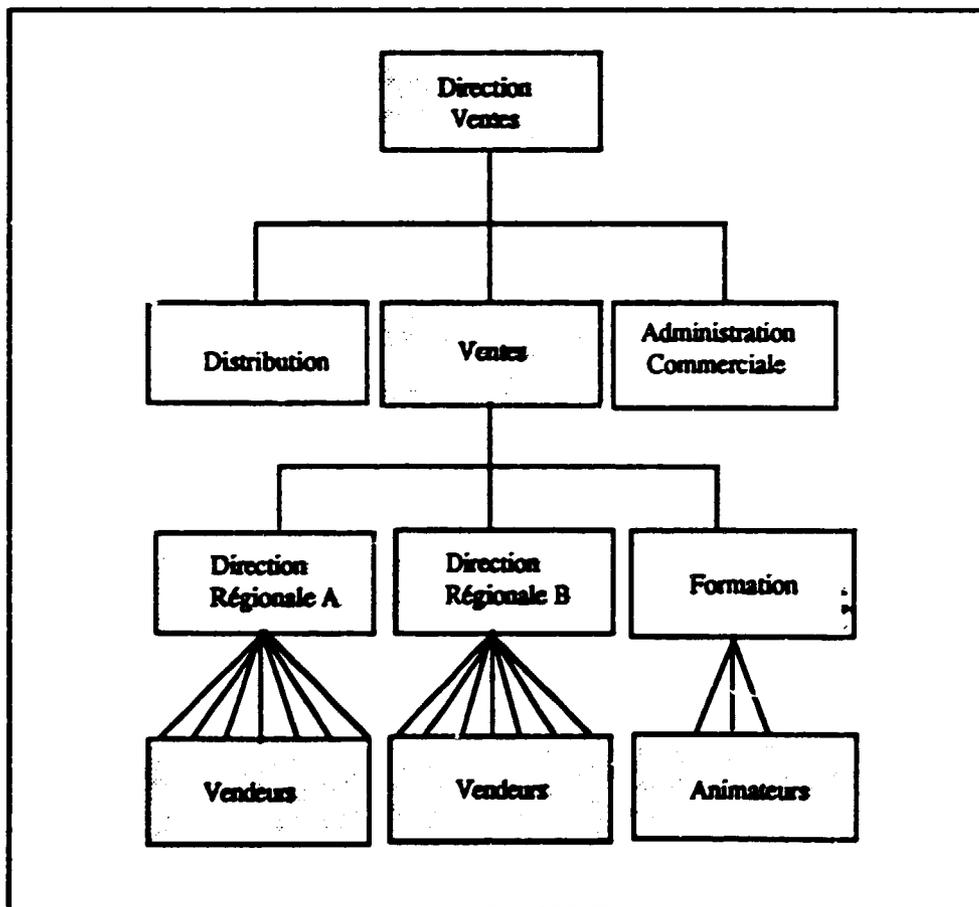
La structure organisationnelle fréquemment rencontrée repose sur un découpage géographique par région.

Chaque territoire de vente est confié à un **Directeur Régional**, directement responsable d'une équipe de vendeurs.

Le **Service de Formation**, rattaché au **Siège**, comprend des **Animateurs**, chargés de l'organisation des stages et des séminaires destinés aux vendeurs.

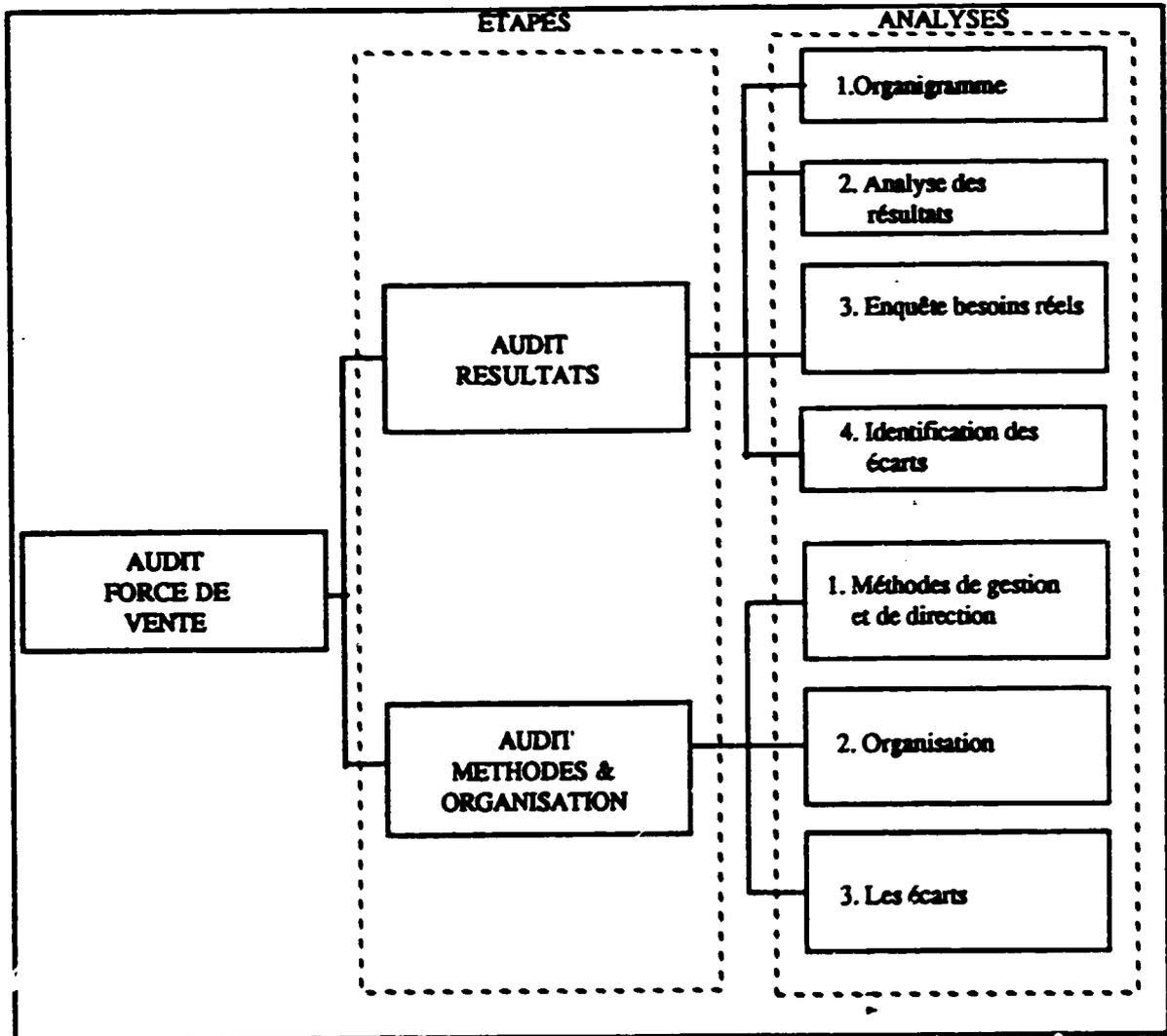
Tableau 7.44.

Un exemple d'organisation



2. Plan de l'audit

Tableau 7.45.



1ère étape - Audit des résultats

1. Organigramme de la fonction

2. Analyse des résultats

Analyse quantitative

Les résultats obtenus par l'équipe des vendeurs peuvent être analysés en fonction d'un certain nombre de ratios quantitatifs et qualitatifs qui seront comparés en un 2e temps aux objectifs qui leur ont été fixés.

Les principaux facteurs d'analyse de la productivité de la force de vente sont indiqués dans le tableau suivant. L'auditeur sélectionnera en fonction de sa mission précise les critères les plus pertinents.

Tableau 7.46.

La productivité de la Force de Vente - Critères d'analyse

CRITERES	RATIOS	ANALYSES
1 C.A.	<ul style="list-style-type: none"> . C.A./région . C.A./vendeur . C.A./vendeur/client . C.A./objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> . Evolution du CA par équipe et par vendeur par rapport à l'évolution globale . Evolution des commandes moyennes . Taux de réalisation des objectifs
2 Coûts	<ul style="list-style-type: none"> . Coût total/vendeur . Coût/visite . Coût vendeur/C.A. . Coût vendeur/marge brute dégagée . Coût Force de Vente/C.A. 	<ul style="list-style-type: none"> . Salaire (fixe + commissions + primes) + charges sociales + frais de visite (déplacements, hébergement) + frais de représentation + frais administratifs (secrétariat, tél., télex....) . Indices de coûts et de rentabilité des vendeurs individuels et de la Force de Vente
3 Visites	<ul style="list-style-type: none"> . Nombre de visites/ vendeur . Nombre de commandes/ nombre de visites . Nombre de visites/ client/mois 	<ul style="list-style-type: none"> . Nombre de visites aux clients actuels et aux prospects . Taux d'efficacité des visites . Fréquence des visites
4 Clientèle	<ul style="list-style-type: none"> . Nombre de clients/vendeur . C.A. réalisé avec les clients les plus importants (en %) . Créances douteuses/vendeur (en %) . Nombre nouveaux clients/ clients actuels . Nouveaux comptes/affaires perdues 	<ul style="list-style-type: none"> . Portefeuille clients . Concentration de la clientèle . Solvabilité . Développement clientèle

Analyse qualitative

A ces résultats mesurables se rajouteront l'impact de facteurs qualitatifs tels que :

1) *La remontée des informations terrain*

Les informations concernant la clientèle et les activités des concurrents, transmises à l'aide des rapports de visite, sont analysées en termes de quantité et de qualité.

2) *La qualité des relations établies avec les clients*

- . Qualité de la visite
- . Service rendu
- . Rapidité de réponse/d'intervention
- . Traitement des réclamations

Ces éléments seront vérifiés à l'aide d'un sondage sur le terrain auprès de quelques clients représentatifs. L'objectif est de déterminer l'image de la Force de Vente de l'entreprise et en comparaison aux vendeurs d'entreprises concurrentes.

3. Enquête besoins réels

Les objectifs les plus fréquemment utilisés en gestion de la Force de Vente sont exprimés en :

- . Quotas de ventes globales (CA ou volume)
- . Quotas par produit (équilibre de l'effort)
- . Quotas de visites (mois, semaine, jour)
- . Fréquence de visite par type de clientèle
- . Nombre de visites aux clients actuels et aux prospects
- . Tâches administratives :
 - . rapports (contenu, fréquence)
 - . transmission et suivi des commandes
- . Objectifs qualitatifs (suivi clients, service, remontée d'informations...).

La validité de ces objectifs est vérifiée par l'analyse des méthodes qui ont conduit à leur détermination, par une analyse du temps et des tâches en ce qui concerne le travail administratif et le nombre de visites et par comparaison à des standards admis pour l'industrie ou constitués par l'expérience professionnelle du consultant.

Un exemple de standards de visite

Secteur	Nombre de visites par jour, par vendeur
Industriel	1 à 3
Grande consommation (1)	
. Hypermarchés	3 à 5
. Supermarchés	4 à 6
. Supérettes	7 à 10
. Traditionnels	12 à 18

(1) HABIB J., ... op. cit., p. 51

Le sondage conduit auprès de quelques clients représentatifs peut compléter l'appréciation de la fréquence en apportant des points de comparaison avec les vendeurs d'entreprises concurrentes.

L'analyse doit amener une réflexion sur les écarts entre ces standards et les réalisations de l'équipe de vente, ainsi que sur l'origine des différences qu'on aura pu observer entre les résultats et les objectifs internes.

2e étape - Audit méthodes et organisation

1. Les procédures de gestion et de direction des vendeurs

L'origine des écarts constatés à la phase précédente est multiple : il peut s'agir de facteurs exogènes : la façon dont l'équipe est gérée, dirigée et organisée, ou de facteurs endogènes propres à la qualification même des vendeurs, leur profil et leurs méthodes de vente.

Les variables exogènes sont dues aux décisions prises dans un certain nombre de domaines propres à la gestion des équipes de vente :

- . La fixation des objectifs
- . L'animation et la motivation des vendeurs
- . Le système de rémunération
- . Les procédures d'évaluation et de contrôle.

Quelles méthodes ont ou n'ont pas été utilisées dans chaque cas et a-t-on tenu compte des répercussions possibles des choix sur les résultats ? Le consultant mène une recherche sur les éventuels effets pervers induits par la présence ou l'absence de certaines procédures.

Les principaux points d'interrogation ont été récapitulés au tableau suivant, par thème d'analyse.

Tableau 7.47.

Procédures de gestion de la Force de Vente

DECISIONS	QUESTIONS
<p style="text-align: center;">1 OBJECTIFS DE VENTE</p>	<p>Produits actuels</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La Force de Vente a-t-elle été consultée ? 2) Un accord a-t-il été obtenu ? 3) L'objectif a-t-il été fixé à un juste niveau - ni trop faible, ni trop élevé ? <p>Produits nouveaux</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La Force de Vente a-t-elle été suffisamment informée ? 2) Les objectifs ont-ils été expliqués ?
<p style="text-align: center;">2 ANIMATION ET MOTIVATION</p>	<p>Les contacts formels et informels</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Quelle est la quantité et la qualité des relations ? 2) Le vendeur se sent-il soutenu et apprécié ? <p>La présence hiérarchique</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) Y a-t-il une aide effective à l'amélioration des méthodes de travail et des résultats ? <p>Le plan de carrière</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) Quelles sont les possibilités d'évolution ? <p>Les actions de stimulation</p> <ol style="list-style-type: none"> 5) Fréquence et adaptation ? Motivation engendrée ? Possibilité d'atteinte des objectifs ? Publication des résultats ?
<p style="text-align: center;">3 REMUNERATION</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Justification du système par rapport aux objectifs ? 2) En cas de rémunération variable : <ul style="list-style-type: none"> . Le système est-il suffisamment motivant ? . Y a-t-il des seuils de sécurité ? . Complexité de la gestion ?
<p style="text-align: center;">4 EVALUATION ET CONTROLE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Type et périodicité des contrôles ? 2) Les résultats sont-ils évalués et discutés avec le vendeur ?

2. L'organisation des ressources

Les ressources humaines

1) L'organisation des secteurs de vente

Chaque type d'organisation comporte des avantages et des inconvénients qui ne pourront être appréciés par le consultant qu'en fonction des caractéristiques des produits, des clients et des objectifs de couverture géographique.

La visualisation précise sur une carte où sont mis en évidence les zones et les clients à couvrir favorise cette réflexion.

Les zones ont-elles été équilibrées en fonction des distances à couvrir et de leur potentiel respectif ?

2) L'organisation des tâches et du temps par vendeur individuel

Une méthode d'évaluation consiste à demander à la Direction des Ventes d'établir une liste des tâches à accomplir sur une durée déterminée (jour, année), en pondérant chaque activité (1).

Cette liste peut ensuite être comparée au temps réellement passé par les vendeurs à chaque tâche (moyennes établies par sondage).

Tableau 7.48.

Activités de la Force de Vente

	Estimation de la Direction des Ventes (1)		Temps réel par vendeur	
	Pondération %	Jours/an	Jours/an	% du total
1. Visite clients	30 %	-	-	-
2. Prospection	5 %	-	-	-
3. Suivi clients (service, ...)	15 %	-	-	-
4. Tâches administratives	10 %	-	-	-
5. Réunions	5 %	-	-	-
6. Formation	5 %	-	-	-
7. Démonstrations	5 %	-	-	-
8. Salons professionnels	5 %	-	-	-
9. Déplacements	20 %	-	-	-
	100 %	Total jours ouvrables	Total jours ouvrables	100 %

Certains éléments sont fixes dans les 2 cas (journées de formation, présence à des salons professionnels).

D'autres tâches présenteront peut-être des divergences nécessitant un réajustement : ampleur du travail administratif, temps réel de suivi clients ...

(1) COFFRE, Philippe, "L'audit marketing-vente", Dunod, Paris 1985, pp. 140-141.

Une approche complémentaire consiste à analyser la répartition des tâches par jour et par vendeur, sur la base de quelques journées "type" :

Activités	Durée	%
- Déplacements	-	-
- Attente	-	-
- Visite	-	-
- Travail administratif	-	-
Total	8 h	100 %

Cette analyse peut amener un éclairage supplémentaire sur la durée moyenne des déplacements et de l'attente (peut-on réduire ces pertes par une meilleure distribution des clients entre les vendeurs et par une prise de rendez-vous plus fiable ?)

3) L'organisation des visites

Est-ce que chaque visite est planifiée et se déroule selon un schéma pré-établi en fonction du type de clientèle ?

Une bonne organisation repose sur quelques étapes successives, à commencer par la préparation : le vendeur a-t-il défini les *objectifs* de la visite ? Dispose-t-il des *informations* nécessaires sur les produits et les clients, ainsi que du *matériel* . (Echantillons, matériel de démonstration, visuel de vente) ?

Un *argumentaire* a-t-il été préparé ?

La visite elle-même comporte l'utilisation de techniques et d'arguments mis au point avec la Direction des Ventes. Est-ce le cas ? Et est-ce que ces techniques sont adaptées au type de clientèle visitée ?

Les résultats et les actions à entreprendre sont consignés dans un *rapport de visite* indiquant les informations pertinentes à fournir et suffisamment succinctes pour éviter la démotivation du commercial.

4) L'adéquation profil/poste

Beaucoup a été dit et écrit sur le profil du vendeur "idéal". Existe-t-il vraiment ?

Les professionnels de la vente accordent une grande importance aux qualités d'empathie, d'écoute et au besoin de réussite (1) (2).

Le consultant doit s'assurer si le processus de recrutement et de sélection des vendeurs tient compte de ces qualités et d'autres caractéristiques spécifiques au secteur d'activité (établissement d'un *profil de poste*). Y a-t-il une véritable sélection ? (Tests, entretiens avec les responsables, suivis éventuellement d'une période d'essai).

Est-ce qu'une formation adéquate est dispensée (formation technique aux produits et commerciale aux méthodes de vente), au sein de l'entreprise et/ou à l'extérieur.

Y a-t-il une politique volontariste de développement des capacités des vendeurs ?

Finalement, quel est le résultat concret en termes de motivation des vendeurs ? L'entretien individuel avec les commerciaux doit amener la réponse à cette question fondamentale.

Les ressources matérielles et financières

Est-ce que les moyens matériels mis à la disposition de la Force de Vente correspondent aux tâches qu'ils doivent accomplir ?

- . Les moyens de communication (télécopie, téléphone, télex, micro-ordinateurs portables...).
- . Les aides à la vente (brochures techniques, documentation, tarifs, catalogues, aides visuels à la vente, échantillons, matériel de démonstration, vidéo-cassettes, films, photos, ...).
- . Les moyens de transport (voiture d'entreprise)
- . Services de secrétariat et d'Administration Commerciale.

(1) Cf. à ce sujet XARDEL, Dominique "Les Vendeurs", Dalloz, Paris, 1983.

(2) Robert R. BLAKE & Jane S. MOUTON, "Les deux dimensions de la vente", Editions d'Organisation, Paris, 1971.

3. Identification des écarts

DIAGNOSTIC	RECOMMANDATIONS
<p>1. Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> . sur ou sous-évalués . non acceptés <p>2. Problèmes d'animation et de motivation</p> <p>3. Contrôle absent ou insuffisant</p> <p>4. Problèmes d'organisation secteurs/tâches/visites</p> <p>5. Profils inadéquats</p> <p>6. Matériels non-adaptés</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Revoir le processus de prise de décision et de consultation . Modifier les méthodes après consultation des vendeurs . Examiner le lien avec le système de rémunération . Créer des moyens de contrôle, mesurables et acceptés par la Force de Vente . Revoir l'évaluation des temps et des tâches et la répartition du travail . Modifier le nombre de vendeurs . Nouvelles procédures de recrutement et/ou de sélection . Programmes de formation . Etude des besoins et création des outils

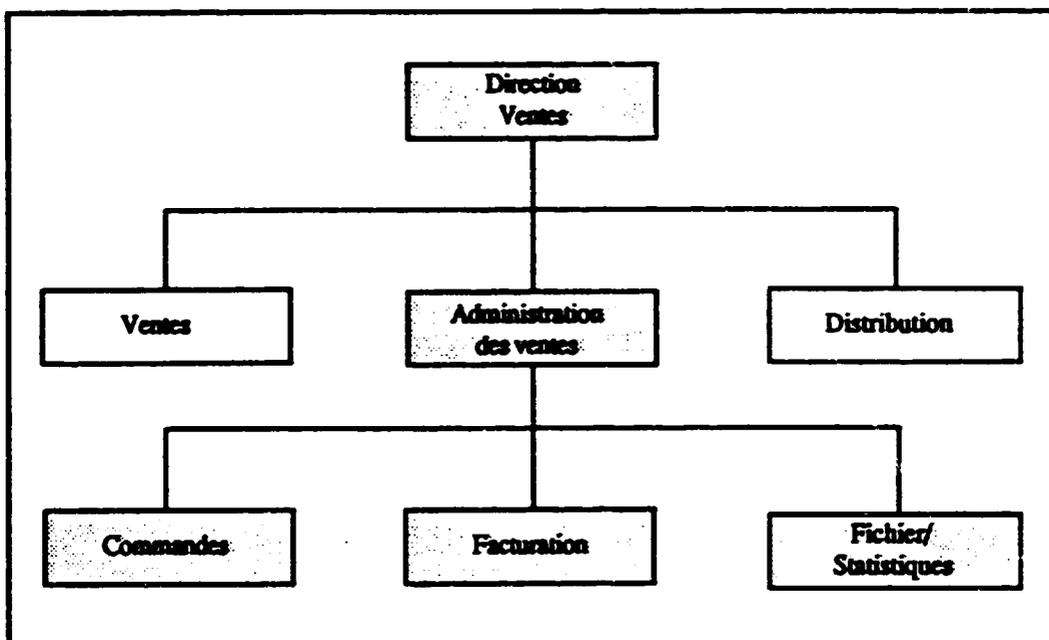
13. Audit Administration des Ventes

Fonction et organisation de référence

La gestion administrative des ventes repose sur l'enregistrement et le suivi des commandes, le suivi des stocks, la facturation, la tenue et la mise à jour du fichier clientèle et des statistiques de ventes.

Tableau 7.49.

Un exemple d'organisation



L'analyse de l'efficacité des opérations administratives liées à la vente est effectuée en fonction de critères de coûts et de délais.

L'audit cherche à établir si l'ensemble de ces activités est réalisé dans des conditions optimales: rapidement, sans duplication, avec le personnel quantitativement et qualitativement nécessaire.

Les opportunités d'amélioration de la productivité sont évaluées à l'aide d'entretiens avec les différents responsables, d'entretiens avec le Service Ventes et par le biais de l'examen des principaux documents administratifs.

1. Audit des résultats

La procédure d'analyse des activités administratives vise à vérifier en particulier les points suivants :

- *Pour les commandes et la facturation*
 - . les délais d'enregistrement des commandes et les délais de facturation
 - . le suivi (stocks, livraisons, règlement)
 - . les délais moyens de règlement des factures
 - . la fréquence des réclamations et le traitement des litiges.
- *Pour le fichier clientèle et les statistiques*
 - . la fréquence de la mise à jour
 - . la fiabilité des données (enregistrement exact, pas de double entrée...)
 - . la qualité des données (incorporation des informations pertinentes sur le fichier, par exemple le secteur d'activité).

2. Audit des méthodes et de l'organisation

Les méthodes

- . Quelles sont les procédures administratives suivies ? (Les documents et leur cheminement)
- . Est-il possible de raccourcir les circuits ?
- . N'y a-t-il pas de duplication du travail ?
- . Est-ce que les documents utilisés sont suffisamment clairs et succincts ?

L'organisation

- . Est-ce que le traitement des données a été informatisé en tenant compte des besoins des différents utilisateurs ? (Le fichier clients par exemple doit pouvoir servir à la fois le Service Financier et le Service Marketing/Ventes).
- . Quel est le contenu exact de chaque poste ? N'y a-t-il pas des travaux redondants ?
Est-ce que les postes ont été revus suite à l'informatisation de certaines opérations ?
- . Quelle est la formation du personnel ?
Les responsables ont-ils été préparés à leurs tâches et à l'évolution de leur fonction ?
- . Quelle est la qualité des relations existant entre le personnel administratif et les vendeurs ?
- . Est-ce que les équipements matériels (ordinateurs et logiciels en particulier) correspondent aux besoins du Service et des utilisateurs ?
- . Quel est le coût total (ressources humaines et matérielles) de l'organisation administrative des ventes ?
Que représente ce coût en pourcentage du chiffre d'affaires ?

3. L'analyse des écarts tente de minimiser le coût et la durée des opérations administratives en réduisant le nombre de documents et le nombre de traitements, en redéfinissant la structure et les postes, sans porter atteinte à la qualité du service

C. Audit du Service Export

Organisation de référence

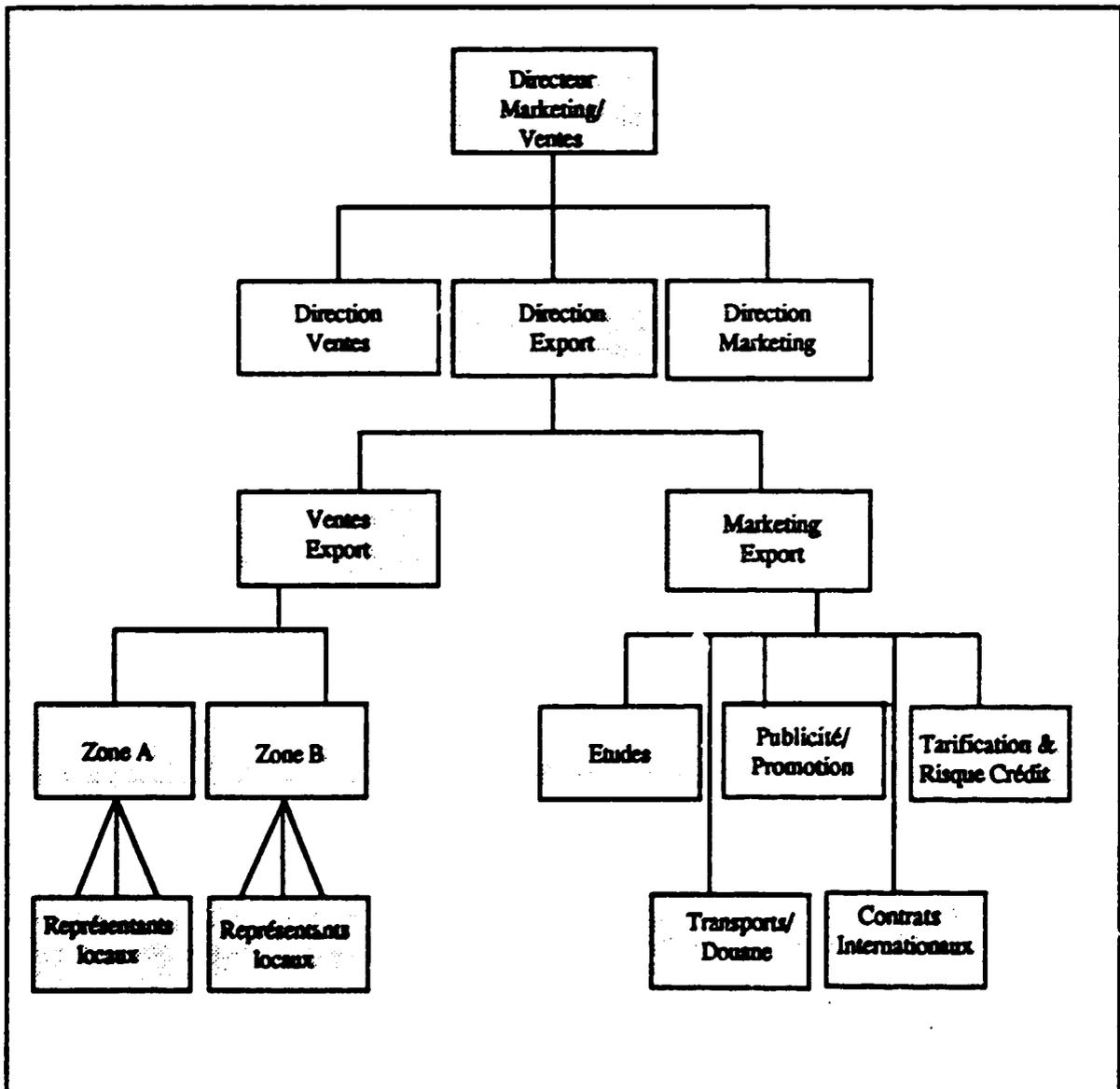
Une forme classique d'organisation des activités internationales de l'entreprise repose sur la segmentation géographique : le **Directeur Export** supervise plusieurs **Responsables de Zones** (Par exemple, C.E.E., Afrique, Amérique Latine, Moyen-Orient...). Ces **Directeurs de Zones** sont aidés par des commerciaux rattachés au **Siège** et relayés par des structures locales (agents ou filiales).

Un **Service Marketing** fonctionnel est responsable de l'Etude des différents marchés internationaux, de l'élaboration du matériel publi/promotionnel et des procédures particulières de tarification et de gestion du risque.

Un responsable **Transports et Douane** et un juriste spécialisé en **Contrats Internationaux** complètent l'équipe.

Tableau 7.50.

Un exemple d'organisation



14. Audit Marketing Export

La méthodologie de base de l'audit export est analogue à celle développée pour les analyses fonctionnelles précédentes.

Les points essentiels et spécifiques aux procédures d'exportation sont résumés ci-dessous sous forme de check-lists (1).

1. Etude des Marchés Internationaux

1.1. Audit des résultats

- **Présence et mise à jour des informations indispensables à la conduite des affaires sur les marchés étrangers, dont, en particulier :**
 - environnement politique et économique
 - réglementations spécifiques
 - concurrence locale et étrangère
 - différences socio-culturelles (habitudes, traditions, normes...)
 - réseaux de distribution et de communication spécifiques (importance respective).

1.2. Audit des méthodes et de l'organisation

- Utilisation des sources documentaires internationales.
- Remontée et traitement des informations transmises par les représentants locaux.
- Utilisation des rapports de missions effectuées par les commerciaux du Siège.
- Traitement des informations issues des foires et expositions internationales.
- Vérification de l'utilisation des bureaux d'Etudes Marketing locaux : compétence - fiabilité des méthodes et des résultats.
- Coordination interne et avec les représentants locaux.
- Profil des responsables du Service : vérification de leur compétence technique et linguistique.

2. Publicité/Promotion

2.1. Les résultats

- Présence de matériel publi/promotionnel adapté aux différents marchés.
- Vérification par sondage auprès de quelques clients étrangers de l'adéquation des messages publicitaires et de la documentation technique.
- Comparaison aux activités des concurrents principaux.

2.2. Méthodes et organisation

- Collaboration avec une Agence Spécialisée locale ou réalisation interne ?
- Prêt des messages : vérification préalable du contenu et de son acceptabilité ?
Auprès de qui ?
- Entretien éventuel avec les responsables de l'Agence de Publicité.

(1) Pour un traitement exhaustif cf. RAVALEC, J.P. "L'audit export", Jupitex, Paris, 1986.

3. Tarification & Gestion du Risque

3.1. Les résultats

- . Intégration adéquate du risque de change ?
- . Analyse des procédures de financement et des frais (délais de règlement).
- . Gestion du risque export :
 - . Vérification préalable de la solvabilité des clients ?
 - . Conditions de transfert du règlement
 - . Couverture du risque :
 - . Assurances non-paiement
 - . Assurances non-transfert
 - . Assurances d'investissements internationaux
 - . Risque de change (couverture à terme, indexation, avances, facturation en devises...)
 - . Assurances maintenance et garantie
 - . Vérification des impayés.

3.2. Les méthodes et l'organisation

L'auditeur vérifie l'existence des procédures nécessaires à la sauvegarde des intérêts financiers de l'entreprise, ainsi que des procédures de suivi des transactions internationales.

Le Service "Gestion du Risque" nécessite la présence d'un personnel techniquement très qualifié: connaissances financières et économiques internationales, connaissance des organismes appropriés (Banques, Compagnies d'Assurances Privées Spécialisées, Organismes d'Etat...), appréciation du risque réel lié à chaque type de transaction, intégration de ce facteur risque au calcul du prix de revient.

4. Transports/Douane

4.1. Les résultats

- . Modes de transport utilisés
- . Coût total (frêt, emballage, assurances, stockage, frais de douane) par rapport au budget
- . Délais réels de livraison par rapport aux délais prévus au contrat. Origine des délais ?
- . Sécurité du transport (avaries, pertes...).

4.2. Les méthodes et l'organisation

- . Utilisation d'intermédiaires ? Lesquels ?
 - . Transporteurs
 - . Transitaires
- . Critères de choix du mode de transport et du type d'intermédiaire ?
- . Connaissances et expérience du personnel en techniques du transport (documents, réglementations, ...) et en procédures douanières internationales.

L'analyse sera complétée, si nécessaire, par un entretien avec le transporteur ou le transitaire.

5. Contrats Internationaux

5.1. Les résultats

- . Contenu des contrats de vente
 - . Les signataires et leur responsabilité précise
 - . Objet précis/Date
 - . Prix et modalités de règlement-garanties
 - . Délais et modalités de livraison/pénalités
 - . Utilisation des INCOTERMS
 - . Garanties/procédures de réclamations
 - . Propriété industrielle (contrefaçon, concurrence déloyale...)
 - . Jurisdiction.
- . Les autres contrats :
 - . Transport
 - . Assurances
 - . Représentation (Importateur exclusif,...)
 - . Licences
 - . Joint-Venture...
- . Protection de la Propriété Industrielle
 - . Dépôt des Marques, des Brevets...
 - . Contrôle et suivi.
- . Contentieux
 - . Nature et volume.

5.2. Les méthodes et l'organisation

- . Présence de juristes compétents dans le domaine international ?
- . Appel à des Cabinets Juridiques spécialisés ?
- . Vérification de la participation de ces experts aux premières phases de la négociation.
- . Analyse des méthodes de suivi et de règlement du contentieux.

L'analyse des écarts résultera de la comparaison des résultats aux objectifs pour lesquels le Service Marketing Export a été créé.

Ce Service doit veiller à la mise sur le marché de produits conformes aux législations et réglementations locales, correspondant aux souhaits des clients étrangers et pour lesquels l'entreprise maîtrise le facteur risque. Les distorsions observées amèneront des recommandations quant au mode de fonctionnement et à la structure même de l'organisation.

15. Audit Ventes Export

1. Les Directions de Zones Géographiques

1.1. Les résultats

- . Evolution des ventes, des coûts et des bénéfices par zones et par pays
- . Analyse quantitative et qualitative des résultats par responsable commercial
- . Entretien avec quelques clients représentatifs - comparaison aux principaux concurrents.

1.2. Les méthodes et l'organisation

- . Préparation des activités : plans de prospection, cibles, contacts locaux, constitution d'un dossier documentaire (cf. Service Etudes)...
- . Procédures de négociation : seuls ou en équipe ? Pouvoirs de décision ? Moyens de communication avec le Siège ? Rapidité des décisions ?
- . Procédure de suivi : fréquence et qualité des contacts
Règlement du contentieux.
- . Formation des Responsables Export :
 - . connaissances commerciales et linguistiques de base ?
 - . capacités de négociation ?
 - . formation continue aux spécificités des marchés export ?
- . Procédures de recrutement et de sélection.

2. Les Représentants Locaux

2.1. Les résultats

- . Ventes, coûts, bénéfices par intermédiaire local.
- . Qualité des prestations (Conseil, Service, ...).
- . Qualité des relations avec le Siège.
- . Image de l'intermédiaire au niveau local.

2.2. Méthodes et Organisation

- . Définition des tâches et des responsabilités respectives
- . Nature des liens contractuels - mode de rémunération
- . Procédure de contrôle des intermédiaires.

La quantité et la qualité des prestations fournies par les intermédiaires locaux seront appréciées par le biais d'entretiens avec les Responsables de Zones, complétées, si possible, par des observations directes sur le terrain (comparaison à d'autres intermédiaires) et par les observations formulées par les clients.

L'analyse des écarts mettra en relief les dysfonctionnements constatés à l'approche des marchés internationaux et tentera de déterminer les causes des éventuelles difficultés de vente. Les recommandations s'orienteront vers l'organisation interne du Service, la gestion des Ressources Humaines ou l'organisation des structures représentant l'entreprise sur les marchés internationaux.

Section 4

AUDIT DU MANAGEMENT DE LA FONCTION ET SYNTHÈSE

16. Management de la Fonction Marketing/Ventes

L'agrégation des résultats issus des différents audits de fonctions élémentaires, ramène le Consultant au point de départ de son analyse : la Direction du Service Marketing/Ventes.

Il convient de vérifier en quelle mesure les dysfonctionnements constatés trouvent ou non en partie leur origine à la Direction même.

Une première indication sera fournie par la comparaison des résultats de l'entretien introductif avec le Responsable aux résultats obtenus suite aux différents audits. Quels sont les points d'accord et quels sont les points de différence ?

La confrontation des entretiens avec les différents subalternes, les silences, les thèmes évités, peuvent révéler l'existence de difficultés relationnelles et de tensions internes.

L'analyse s'orientera en particulier vers les points suivants :

1) La capacité du Responsable à organiser son département

- . Le Directeur Marketing/Ventes a-t-il su mettre en place une organisation adéquate par rapport aux besoins du marché ?
- . A-t-il su s'entourer d'un personnel qualifié ?
- . Est-il capable de déléguer ?
- . Les tâches ont-elles été suffisamment précisées ?

2) La capacité du Responsable à gérer son équipe

- . Le Directeur arrive-t-il à motiver et à stimuler son équipe ?
- . Rencontre-t-il régulièrement de façon formelle et informelle le personnel de son Service ?
- . Quelle est l'ambiance du travail ?
- . Quel est son style de management et est-ce que ses subordonnés l'acceptent ?

3) La capacité du Responsable à prendre des décisions et à contrôler

- . Quelle est la procédure de prise de décision ? Les autres responsables sont-ils consultés ou non ?
- . Y a-t-il une prise en compte des autres avis ? Où se trouve le véritable centre du pouvoir ?
- . Les différents responsables sont-ils suffisamment informés des décisions ? Dans quels délais ?
- . Les décisions sont-elles expliquées et motivées ?
- . La mise en oeuvre des décisions est-elles suffisamment contrôlée ?
- . Quels sont les résultats objectifs des principales décisions stratégiques prises par la Direction en termes de produits et de marchés ?

17.Synthèse

1.Les problèmes-clefs

Au terme de l'audit, le Consultant doit identifier les problèmes fondamentaux qui inhibent le bon fonctionnement et le développement du Service Marketing/Ventes.

Ce travail de synthèse consiste à distinguer, au travers des multiples écarts qui ont pu être observés, l'existence de sources de difficultés communes.

L'origine véritable d'un ensemble de problèmes peut quelquefois être retracée à un seul responsable, à l'absence d'une bonne organisation, ou des compétences nécessaires.

L'aptitude du Consultant à distinguer ces facteurs de base des phénomènes annexes, déterminera la qualité intrinsèque de ses recommandations.

2.Premières propositions de solutions

Les recommandations viseront à régler les problèmes essentiels identifiés au cours de la synthèse.

Par son expérience professionnelle et sa connaissance de nombreux autres secteurs d'activités, le Consultant sera à même de proposer des solutions novatrices, à condition que celles-ci soient également acceptables en termes d'investissements en ressources humaines et matérielles et compatibles avec la culture d'entreprise.

CHAPITRE 8

AUDIT DE LA FONCTION PRODUCTION

Sommaire

- Section 1 - Le découpage en sous-fonctions
Les caractéristiques de l'audit en production**
- Section 2 - Le système de production : Audit global**
- Section 3 - Le système de production : Audit d'une unité**
- Section 4 - La maintenance**
- Section 5 - La recherche et Développement de nouveaux process**
- Section 6 - Achats et approvisionnements**

AUDIT DE LA FONCTION PRODUCTION (1)

Section 1

le découpage en sous-fonctions les caractéristiques de l'audit de la production

1 - La place de la production :

Toute la dynamique industrielle est tournée vers la réponse à des besoins par la réalisation d'un certain nombre d'opérations qui ont pour effet de modifier des ressources (input) pour aboutir à des produits ou des services (output).

On retrouve ainsi la trilogie input-process (ou opérations) - output valable quelle que soit l'activité et qui sert de base à la démarche proposée.

Dans les différentes opérations qui concourent à la réponse aux besoins, on peut observer deux grandes catégories :

- celles qui modifient la forme de l'input et assurent donc une "transformation" de cet input
- celles qui modifient le lieu où se trouve le produit et en assurent le "transport", le transfert, le déplacement.

Dans le langage industriel, la production est l'ensemble des opérations qui concourent à la transformation et donc la création des produits, le transport vers les clients étant le fait de la distribution.

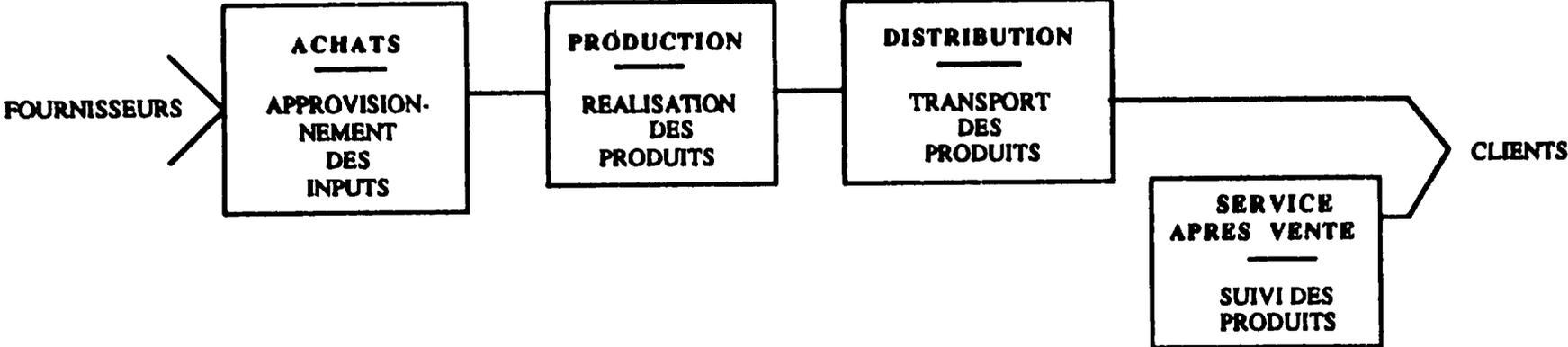
La production s'insère ainsi dans la chaîne logistique de l'entreprise et c'est dans cette perspective qu'il faut l'étudier.

Cette chaîne part de la gestion des inputs au travers des achats et des approvisionnements, puis passe par la réalisation des produits dans la production et leur acheminement, leur transport vers les clients dans la distribution. Elle englobe le suivi des produits tout au long de leur vie dans le service après vente (fig. 8.1).

La production dans son sens strict se trouve ainsi délimité d'un côté par les Achats et de l'autre par la Distribution.

(1) P. Le Moal, ESSEC, 1939.

FIG. 8.1 : LA CHAINE LOGISTIQUE



2 - Le découpage en sous-fonctions :

Cette approche logistique conduit souvent à associer deux maillons, la production et les achats, pris dans cet ordre pour respecter l'approche finaliste suggérée dans cet ouvrage.

Chaque opération qui participe à la chaîne logistique traduit l'interaction entre 2 types de ressources :

- la matière qui va être transformée ou transportée et qui d'une manière ou d'une autre servira de support au produit final.
- les moyens qui font la transformation ou le transport, qu'il s'agisse des hommes ou de différents équipements (machines, camions, etc...) et qui soulèvent le problème de leur adaptation à l'opération (choix technologique) et de leur maintenance.

A côté de la réalisation des opérations qui est l'objet premier de la production apparaissent ainsi deux autres fonctions, la maintenance et la recherche et le développement de nouvelles technologies.

L'étude de la production sera donc découpée en quatre sous-fonctions :

- 1°) le système de production
- 2°) la maintenance
- 3°) la recherche et développement de nouvelles technologies de production
- 4°) les achats et approvisionnements

3 - Analyse de performance :

La performance d'un système industriel se traduit dans une double caractéristique de ses prestations (produits ou services)

- leur qualité c'est-à-dire leur degré d'adéquation aux besoins qu'ils doivent satisfaire
- leur coût lié aux ressources engagées pour les réaliser.

la qualité dans ce sens général, recouvre une double notion :

- le délai de la réponse qui traduit la réactivité de l'entreprise
- la qualité en nature, c'est-à-dire le degré d'adéquation fonctionnelle, celle à laquelle on se réfère généralement lorsque l'on parle de qualité dans l'entreprise.

le coût recouvre lui aussi une double réalité :

- la consommation des ressources, matières ou moyens (dimension spatiale)
- l'immobilisation des ressources caractérisée par sa durée (dimension temporelle)

Si le coût de la consommation est traditionnellement pris en compte plus ou moins directement (problème d'affectation des coûts) au travers des matières, des charges d'exploitation et des amortissements, le coût d'immobilisation n'apparaît qu'au travers des charges financières (intérêts à payer) ou des coûts d'opportunité, une approche qui masque l'importance de la durée dans les flux qui matérialisent l'évolution des différentes ressources dans l'entreprise. Le rapprochement des coûts et du chiffre d'affaires permettent de mesurer la rentabilité.

Le coût de consommation des ressources est la conjonction de 2 phénomènes :

- la consommation physique des ressources
- la valorisation de cette consommation en la transformant en unités monétaires par le biais des coûts d'acquisition de ces ressources.

Il faudra se garder de tirer des conclusions trop hâtives d'une mesure globale. Par exemple des prix de revient très bas peuvent cacher une très grande inefficacité (gaspillage, faible productivité) par le jeu de salaires très bas et masquer ainsi des difficultés qui ne manqueront pas d'apparaître lors de modifications conjoncturelles (chute de compétitivité) ou conduire à des décisions erronées (investissements inutiles en capacité). C'est le même genre de remarques que celles que l'on fait à propos de chiffre d'affaires : une augmentation du chiffre d'affaires peut cacher une chute des ventes (s'il y a eu modification des prix).

Le coût d'immobilisation est le produit :

- . de la valeur immobilisée
- . d'un taux (de même nature qu'un taux d'intérêt)
- . de la durée d'immobilisation.

L'exemple typique de l'immobilisation des ressources et de son importance pour les coûts est donné par le coût des stocks.

L'analyse des performances et les recommandations qu'on peut faire reposent toujours sur ces 3 pôles de délai, qualité, coût.

Ces 3 paramètres sont interdépendants sans que leur corrélation soit évidente.

Réduire le délai, augmenter la qualité, peuvent par certains côtés, accroître les coûts par les exigences supplémentaires qu'elles font peser sur le système mais par d'autres côtés, une meilleure qualité par exemple, améliore les délais en évitant les incertitudes sur l'écoulement des flux et les coûts en évitant des stocks de sécurité et les rejets.

Imaginer des délais nuls, une qualité parfaite et des coûts nuls est une illusion. Il s'agit d'une philosophie d'action et non d'objectifs. On ne peut en l'occurrence que se référer à des modèles qui permettent d'améliorer ces 3 dimensions, ou, lorsqu'il s'agit d'un secteur en compétition, aux performances observées chez les concurrents.

L'analyse de performance suppose donc la mesure des 3 caractéristiques, en descendant jusqu'au plus bas niveau, et de trouver les causes qui les engendrent. Puis, dans un deuxième temps, de l'évaluer en fonction de la concurrence et de "l'état de l'art". La conception des systèmes de production ont été, ces dernières années, l'objet de nouvelles réflexions qui ont secoué les idées traditionnelles et obligé les systèmes existants à des remises en cause douloureuses. Quelque soit l'état de développement des systèmes diagnostiqués, il est indispensable de s'y référer.

4 - Méthodologie d'audit :

4.1. La connaissance du système

Si l'audit porte sur l'évaluation des performances présentes et futures, il est indispensable avant de l'aborder d'avoir une bonne connaissance du système à étudier, par la description de ses différents constituants de leurs caractéristiques et de leur évolution dans le passé et le futur prévisible.

4.2. La mesure de performance

Elle doit bien entendu être faite sur le terrain. Mais elle doit toujours être précédée, comme pour le diagnostic général, par un interview du responsable. Sa perception des problèmes, son comportement dans l'action, sa compétence peuvent être à l'origine de certaines difficultés, de certaines dérives. Il peut aussi par son vécu et sa connaissance de la situation, mettre le doigt sur des points qu'un diagnostic systématique mettrait longtemps à découvrir.

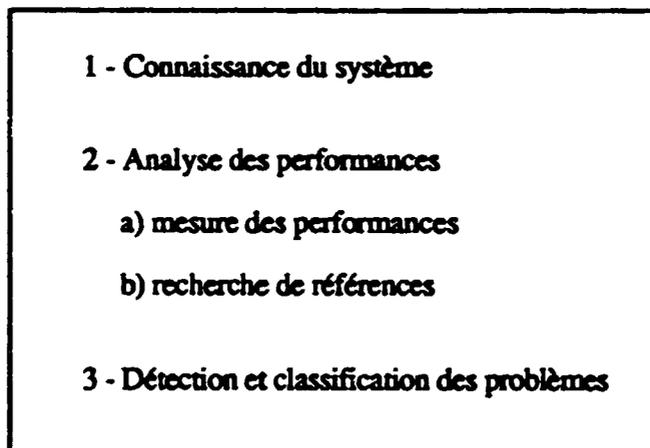
4.3. L'évaluation des performances

Elle commence par l'exigence réelle des demandeurs, qu'il s'agisse de clients ou de maillons intermédiaires. Mais il faut se méfier de ces exigences car elles appellent toujours la perfection "0" délai, qualité parfaite, "0" coût. Lorsqu'elles prennent des dimensions plus raisonnables, elles ne sont que le reflet de la pratique concurrentielle ou des possibilités technologiques du moment. Il faut à la fois connaître et tendre vers ce qui se fait par ailleurs et se préparer à de nouvelles exigences, quitte à en faire un élément différenciateur et un avantage concurrentiel.

4.4. Détection et classification des problèmes

C'est à partir de la confrontation entre ces 2 pôles de la mesure interne et de la mesure externe qu'on fait apparaître le chemin à parcourir, en distinguant les priorités.

La démarche d'audit peut ainsi se résumer :



5 - Hiérarchisation de l'audit :

Les 4 sous-fonctions indiquées plus haut sont homogènes quant à leur préoccupations. Mais il peut arriver que la taille des systèmes qu'elles recouvrent ou la diversité de leurs activités obligent à une décomposition plus fine.

Ce sera souvent le cas du système de production, qui peut regrouper des usines qui fabriquent des produits différents ou utilisent des technologies très différentes.

Cette décomposition peut être faite à partir des produits, s'ils sont assez distincts dans leur mode de fabrication, ou par centre de production (usines, ateliers, cellules) si ces centres sont repérables soit par leur position géographique (usines) soit par leur technologie (fabrication de composants, assemblage).

Quel que soit le degré et le niveau de décomposition nécessaire, l'audit du système est toujours mené du haut vers le bas, du général au singulier.

Chaque niveau de préoccupation doit, pour être cohérent, s'insérer dans un niveau plus global.

La décomposition permet à la fois :

- une répartition des tâches et des responsabilités dans l'audit, le senior gardant la maîtrise globale, les juniors prenant en charge des aspects plus ponctuels,
- d'établir des priorités dans l'analyse, de mieux cibler les études ponctuelles en fonction de leur enjeu économique pour l'efficacité de l'ensemble.

L'étude qui suit décompose l'audit du système de production en :

- audit global,
- audit détaillé d'une cellule.

Section 2
le système de production
audit global

1 - Connaissance du système :

1.1. L'organigramme de la fonction production

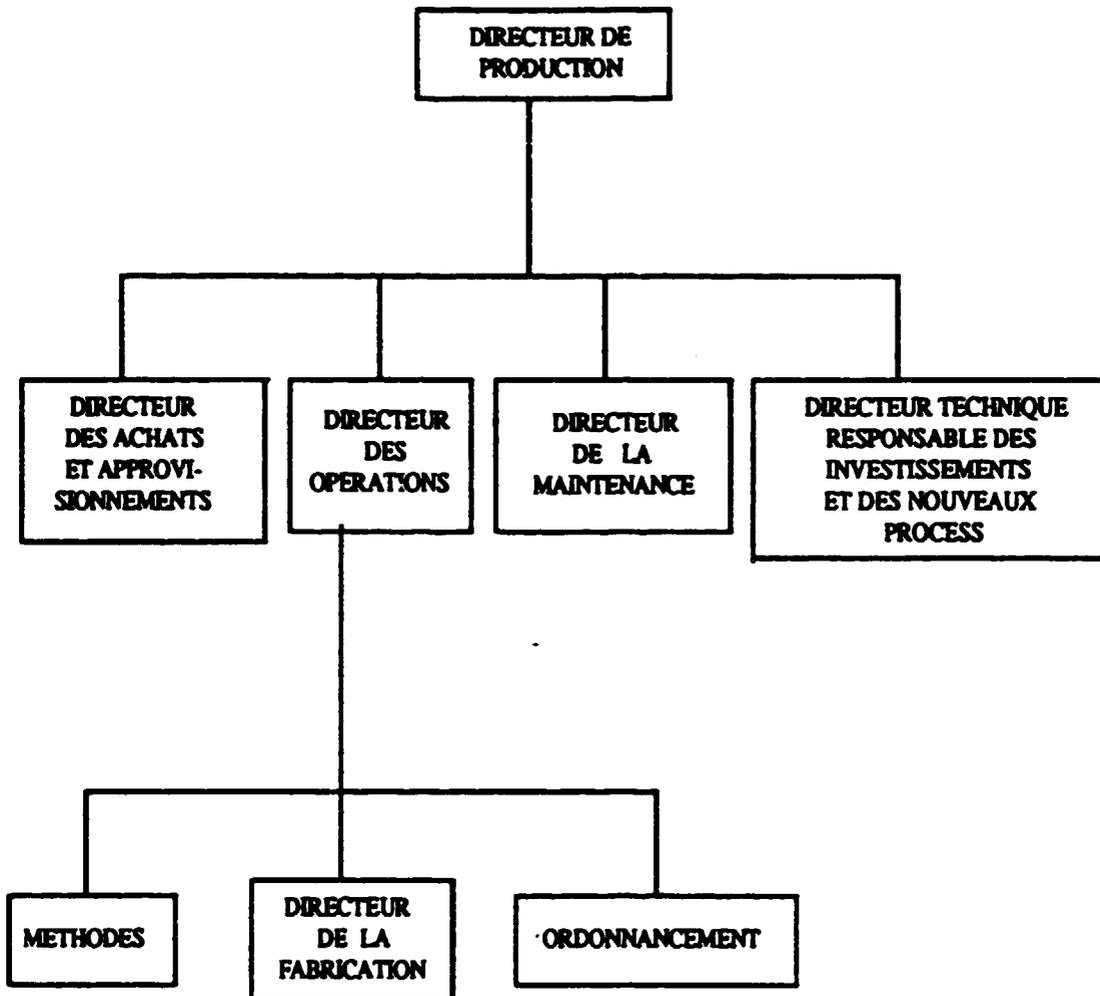
L'organigramme traduit les relations d'autorité et de responsabilités dans le système.

Il apparaît dans un schéma (fig. 8.2) accompagné d'un descriptif :

- des relations d'autorité (hiérarchiques/fonctionnelles)
- des fonctions de chaque responsable
- la compétence de chacun : ce point est souvent plus délicat à décrire mais il explique souvent les dysfonctionnements observés par inadéquation entre les profils et les postes occupés.
- des caractéristiques d'évolution de chaque responsable (formation initiale, âge, départ en retraite ou modification de statut prévu).

L'organigramme de la figure 8.2 n'est donné qu'à titre d'exemple. Les fonctions qui y sont mentionnées se retrouvent toujours. Mais leur position peut évoluer suivant leur importance, la compétence des responsables, la culture de l'entreprise, etc... La fonction Qualité par exemple ou la fonction Achat peut être rattachée directement à la Direction Générale et être ainsi sortie de la fonction Production. Les fonctions Achats et Approvisionnement peuvent aussi être éclatées, la fonction Approvisionnement étant rattachée à la fonction Logistique, etc...

Fig. 8.2. - Organigramme de la fonction production



1.2. Les produits

Il s'agit d'abord de faire une étude exhaustive de tous les produits de l'entreprise et de leurs caractéristiques techniques et managériales.

Une première distinction entre services et biens s'impose. L'entreprise de biens se caractérise par la mise de produits à la disposition des clients ; l'entreprise est donc maîtresse à la fois de la matière et des différentes transformations qu'elle subit.

L'entreprise de service au contraire, ne met à la disposition du client que sa compétence et ses moyens, la matière reste la maîtrise du client.

A titre d'exemple, l'entreprise de biens est celle qui fabrique une automobile, qu'elle vend et met ainsi à la disposition d'un client. L'entreprise de service est celle qui fera la réparation de cette même voiture. La mise en réparation est la décision du client.

Le principe opérationnel est bien évidemment le même. Il s'agit toujours de partir de matières premières qu'on transforme par un processus quelconque et l'activité débouche toujours sur des produits.

Dans le premier cas, le constructeur automobile utilise à l'entrée, des tôles pour la carrosserie, des blocs d'acier pour les moteurs, des éléments électriques, qui, à la sortie donnent des voitures.

Dans le deuxième, celui du réparateur, on trouve à l'entrée une voiture en mauvais état qui, à la sortie, donne un véhicule en état de fonctionnement.

Mais, si dans le premier cas, l'entreprise maîtrise le choix de l'ensemble des éléments de la voiture, dans le deuxième, il est de la décision du client de faire réparer sa voiture.

La similitude apparente des concepts de processus industriels, masque en réalité des règles de gestion différentes dans les deux cas (en terme de flexibilité, de productivité par exemple) et fait souvent appel à des compétences différentes.

Il s'agit de métiers différents.

Si la réalisation de biens peut dans certains cas être anticipée (réalisée avant la demande expresse d'un client ou d'un utilisateur) la réalisation d'un service est toujours faite à partir d'une demande. On imagine les exigences différentes en terme de planification et d'organisation entre ce qui peut être prévu (produits anticipés) et ce qui exige une réponse "à chaud".

Bien plus, de plus en plus, l'entreprise se doit de prendre en compte le suivi de ses produits au cours de leur vie pour les maintenir en condition de fonctionnement.

$$\text{Le ratio} = \frac{\text{Chiffre d'affaires réalisé en service}}{\text{Chiffre d'affaires total}}$$

mesuré sur les dernières années permet de voir l'évolution relative de ces 2 types d'activités.

Fig. 8.3

Année	N - 5	N - 4	-----
C.A. service			

C.A. total			

Il permet entre autres, de faire apparaître le rôle du service après-vente, par le rôle joué par exemple par le service pièces de rechanges et de voir ainsi l'impact du concept logistique sur les activités industrielles.

1.3. Classification des produits

L'analyse des produits commence par une liste des produits livrés par l'entreprise à son marché ou ses utilisateurs. Ces renseignements sont souvent déjà disponibles dans l'audit commercial.

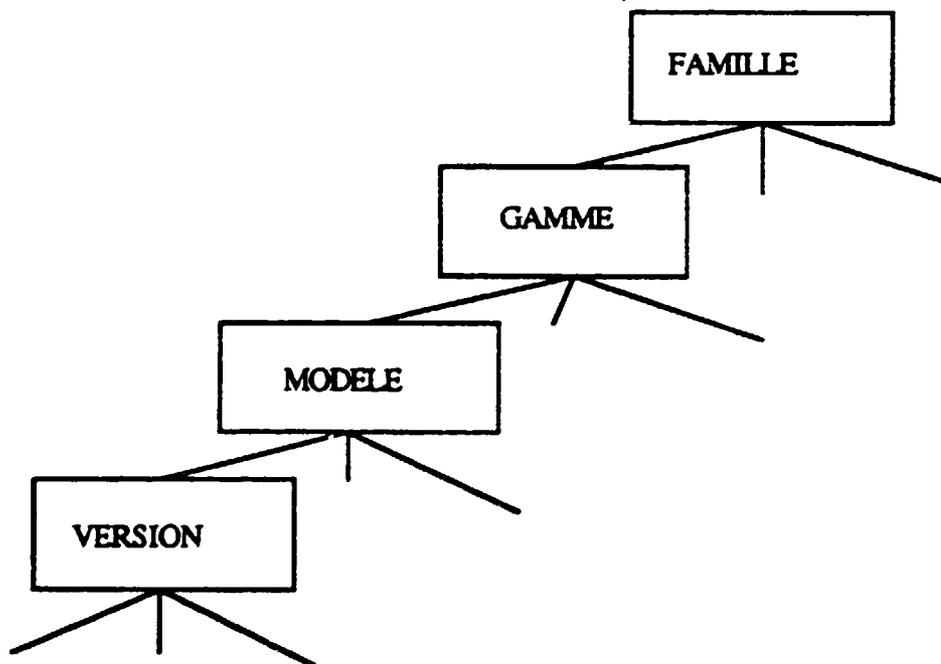
Les produits sont d'abord classés par famille telles que les machines à laver, les réfrigérateurs pour une entreprise d'Electro-ménager.

Dans chaque famille il y a plusieurs gammes : dans les véhicules de tourisme, il y a la gamme "sport", la gamme "familiale" etc...

Dans chaque gamme il y a plusieurs modèles (bas de gamme, haut de gamme). Dans chaque modèle on peut avoir plusieurs versions (luxe, standard).

Une telle décomposition est importante à la fois parce que les créneaux de marché sont différents mais aussi parce que les processus de production peuvent être différents ou au contraire peuvent avoir des tronçons communs (stratégie de conception des produits).

Fig. 8.4



L'appellation des différents niveaux qu'on peut observer et leur nombre importent peu.

L'ensemble apparaît dans un tableau donnant les quantités associées à chaque regroupement par unité de temps.

Fig. 8.5

Quantité annuelle classification	Famille - Tourisme			
	A - 5	A - 4	A - 3	-----
Gamme sport	120.000	130.000	112.000	
. décapotable	13.000	10.000	6.000	
. non décapotable	107.000	120.000	106.000	
Gamme familiale	450.000	460.000	---	
. moteurs essence	390.000	420.000	---	
. moteurs diesels	60.000	75.000	---	

1.4. Evolution des produits (Fig. 8.6 et 8.7)

Cette évolution mesurée sur plusieurs horizons permet d'expliquer plusieurs problèmes du passé et d'anticiper les difficultés futures.

- l'évolution à long terme faite sur plusieurs années permet de faire apparaître des tendances, des cycles économiques, la position dans le cycle de vie du produit etc... et influe sur le choix des organisations et des investissements.
- l'évolution mesurée sur plusieurs mois, fait ressortir des phénomènes cycliques plus courts comme la saisonnalité avec les préoccupations d'ajustement de la capacité de production.
- l'évolution à court terme permet de mesurer les fluctuations à court terme avec l'exigence de réactivité et de flexibilité.

Fig. 8.6. - Evolution à long terme

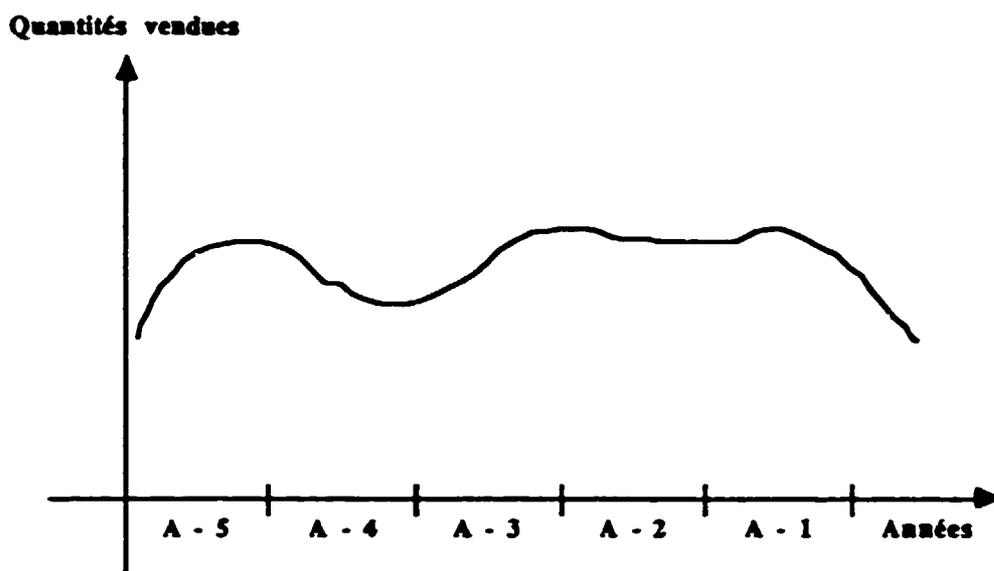
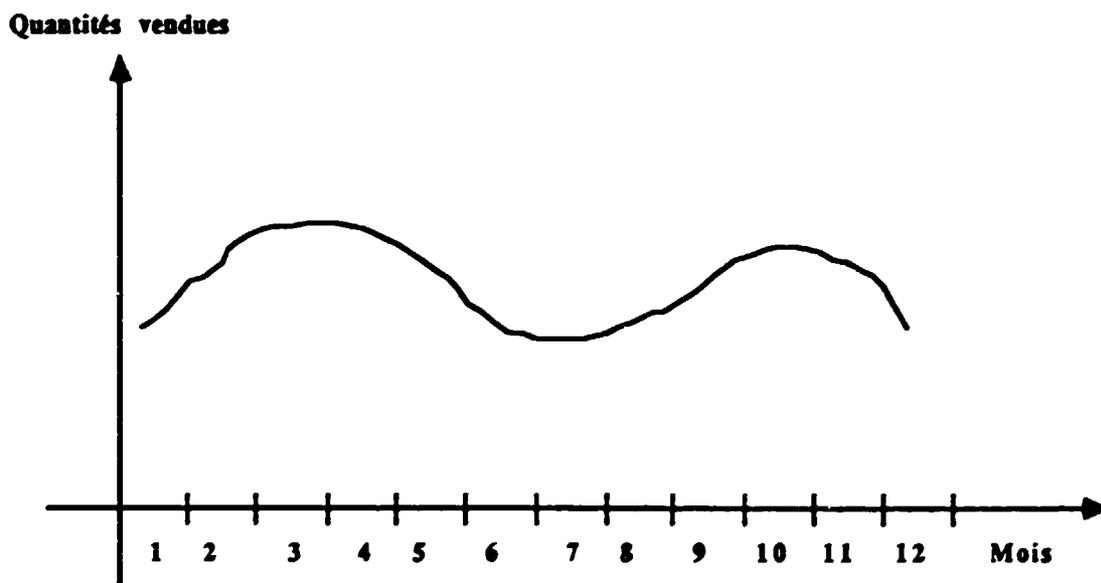


Fig. 8.7. - Evolution sur 1 an



1.5. Nomenclature des produits

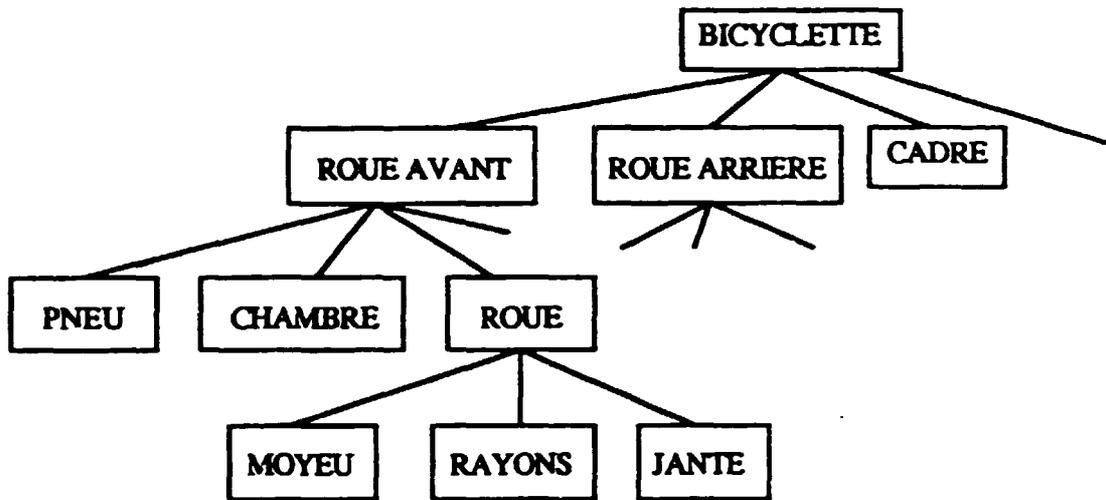
La nomenclature des produits donne à la fois la liste des articles, matières, composants, sous-ensembles constituant les produits et la structure de ces produits, c'est-à-dire la manière dont ces articles sont reliés dans les produits (Fig. 8.8.)

Généralement, chaque lien est caractérisé par le nombre de constituants nécessaires au niveau supérieur.

La sommation du nombre d'articles donne une idée de la complexité des produits.

La sommation de tous les articles, de tous les produits fait apparaître les possibilités de standardisation ou d'interchangeabilité indispensable pour la réduction des coûts de fabrication et des stockages. On trouve souvent plusieurs dizaines de types de vis alors qu'un petit nombre suffirait. Quel gain pour l'approvisionnement et pour les stocks !

Fig. 8.8. - Exemple de nomenclature



1.6. Gamme de réalisation

Il s'agit de présenter dans un ordre logique les différentes opérations nécessaires à la réalisation des produits avec, si possible, les moyens nécessaires pour les réaliser.

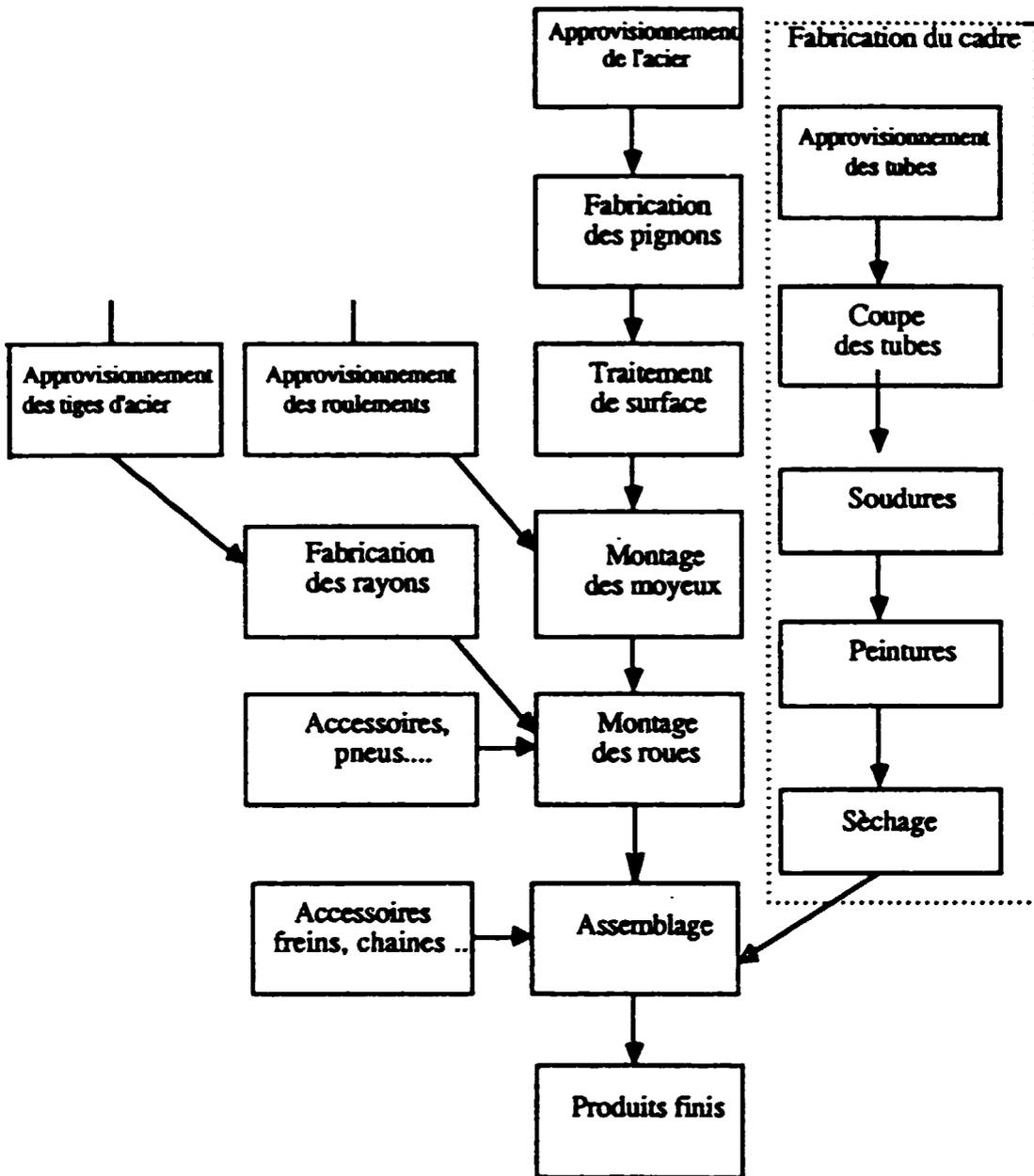
Elle peut être faite sur un schéma synoptique (Fig. 8.10.)
ou une gamme liste mentionnant :

- les opérations
- leur numéro d'ordre
- la taille des lots
- la durée de réalisation
- les moyens ou les outils nécessaires

Fig. 8.9 gamme (en tableau)

PRODUIT					
OPERATION				MOYENS	
N°	Définition de l'opération	Quantité	Durée	.Machine .Atelier	Outillage

Fig. 8.10. - Gamme de réalisation d'une bicyclette



1.7 - Les moyens de production

Il faut d'abord répertorier tous les outils de production généralement utilisés par l'ensemble industriel en distinguant les moyens propres et les moyens externes (sous-traitance).

1.7.1. Les moyens internes

Ce sont les moyens dont l'entreprise a la propriété et l'utilisation exclusive. Ils offrent l'avantage d'être à la disposition permanente des entreprises, mais posent souvent le problème de leur flexibilité, c'est-à-dire leur capacité:

- à s'adapter à des variations de volume (sauf à être en surcapacité)
- à répondre à des besoins spécifiques, peu fréquents ou exigeant des technologies particulières

1.7.2. Les moyens externes

Ce sont ceux qui viennent combler les besoins non remplis par les moyens internes par les différents mécanismes de sous-traitance.

Dans tous les cas, il s'agit de décrire :

- les centres de production (usines) ou de stockage (magasins, dépôts)
- leur implantation géographique
- leur spécificité (type de produits fabriqués ou stockés)
- les technologies dominantes dans les différents centres : assemblage, tournage ; le degré de mécanisation, de robotisation
- leurs capacités en volume
- leurs productions réelles pour des centre de production
- leurs stocks moyens pour des magasins
- le nombre d'employés
- les immobilisations engagées
- l'âge moyen des équipements

Fig. 8.11. - Moyens internes

Caractéristiques Moyens	Type	Lieu	Capacité	Capacité utilisée	Produits principaux
Usine n° 1	Fabrication de composants électriques	Paris - Sud	1000 ensembles par jour	700	torons
Usine n° 2	Montage mécanique	Paris - Ouest	10 000 heures par jour	9 000	. boîtiers métalliques . chassis support . racks
Magasin n° 5	Stockage de matières sous-ensemble produits finis	Paris - Sud	10 000 M3	6 000 M3 Valeur du stock moyen	

Fig. 8.12. - Moyens externes

Caractéristiques Moyens	Type	Lieu	Capacité	Capacité utilisée pour l'entreprise
Société "Le Métal"	Traitement de surface	Bordeaux Sud-Ouest	1 000 T / Mois	12 %
Société "Electric"	Réalisation de câble	Lille	6 000 M / jour	3 %

1.8 - Les processus

Il s'agit, connaissant les produits et les moyens, d'observer la façon dont les deux interagissent pour la réalisation des produits, les inter-relations entre les centres de production, le cheminement des produits jusqu'aux clients.

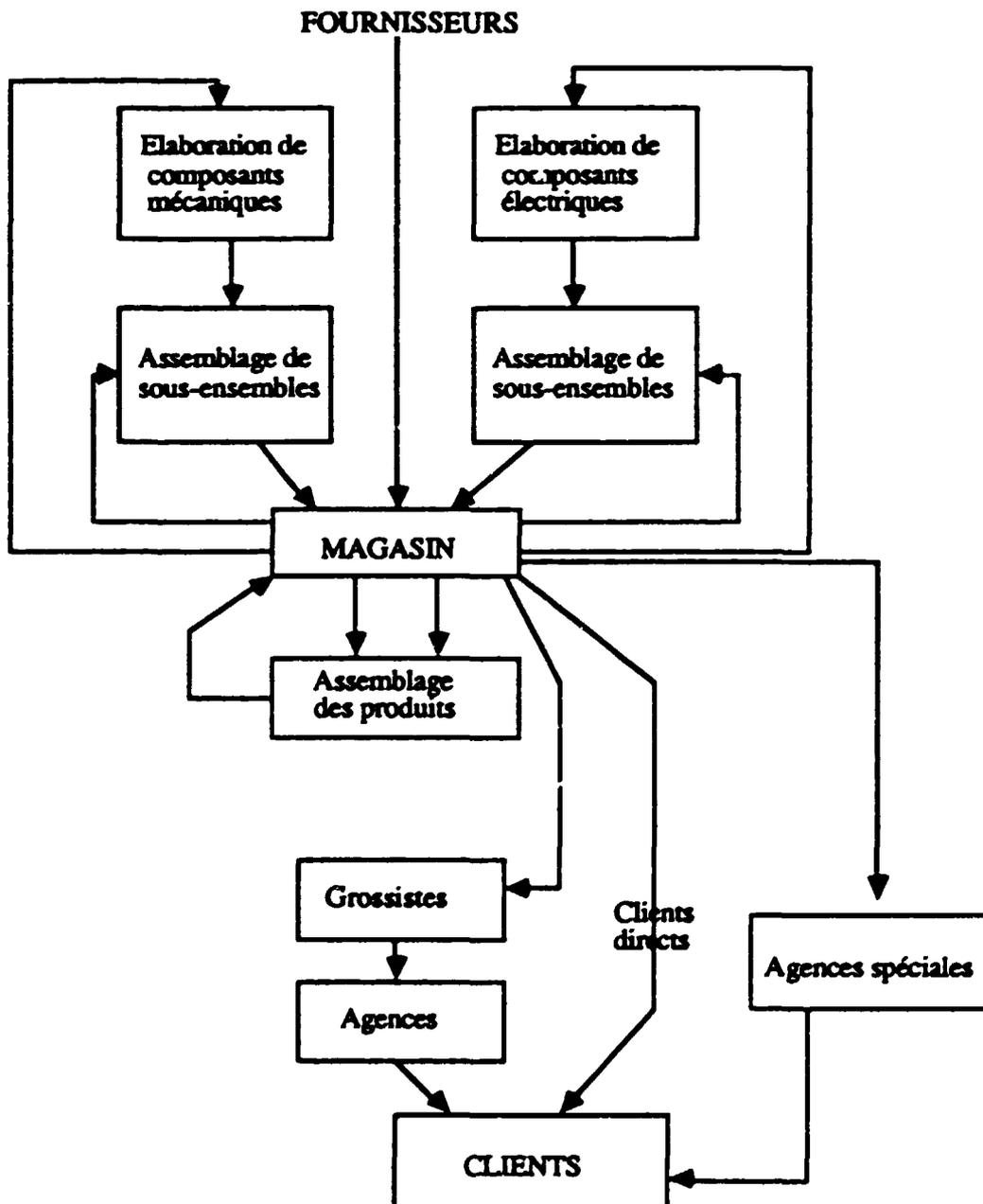
Cette représentation doit être faite de 2 façons :

- dans un système synoptique (Fig 8.13) représentant les centres de production et les relations entre eux, indépendamment de leur localisation. Il s'agit d'un schéma de processus, montrant le cheminement des produits.
- dans un plan géographique qui permet de voir la position relative, l'importance des centres, la distance qui les sépare. Il pourra être complété par la position des zones de marché et des zones de fournisseurs.

Il faut une carte mondiale pour l'exportation, une carte nationale ou une carte régionale pour une petite entreprise aux activités locales.

Dans la mesure du possible, il est bon de distinguer chaque élément (usine, magasin, point de vente) par des repères qui montrent leur importance (comme des cercles de différents diamètres). Les liaisons peuvent porter la mention de la fréquence des relations (journalière, mensuelle, annuelle).

Fig.8.13. - Schéma de flux de produit



1.9 - Types de réponse au marché

L'entreprise a 3 façons de répondre au marché :

- A la commande

Les opérations ne sont lancées qu'après l'expression de la demande du client. On introduit alors systématiquement un délai de réponse.

- Sur stock

L'entreprise anticipe sa production et le client est servi à partir d'un stock. Le délai est alors pratiquement nul mais cette anticipation faite sur la base de prévision est entachée d'incertitude et pose le problème de la gestion des stocks avec les risques de rupture et les coûts de stocks inutiles source de coûts.

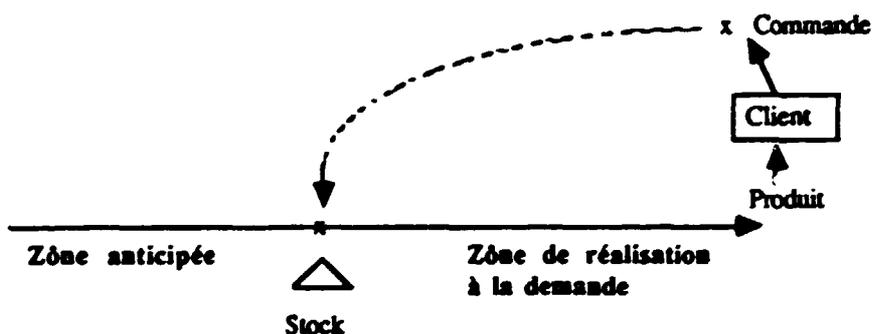
- Par une approche mixte

Une partie (la partie amont) est anticipée et une autre (la partie aval) est faite à la demande du client. On fait apparaître des stocks intermédiaires.

C'est la situation la plus courante dans l'entreprise.

Un schéma, établi pour chaque grand type de produit éventuellement, fait apparaître le point d'entrée de la commande, mentionnant la partie de la valeur ajoutée faite sur commande et celle faite sur stocks. (Fig. 8.14).

Fig. 8.14. - Point d'impact de la commande client



2 - Analyse des performances en terme de délai

2.1. Analyse du délai

Le délai est le temps qui s'écoule entre l'expression du besoin et sa réponse (le moment où le produit est à la disposition du client).

Il doit être mesuré pour les différents produits ou gamme de produits.

Pour être représentative, l'analyse doit être menée suivant plusieurs critères :

- en fonction des segments de marché
 - . marchés de l'Etat
 - . marchés grand public
 - . marchés industriels
 - . etc...
- en fonction des volumes de chaque type de produit. Il arrive souvent que les petites quantités soient traitées dans un système de production de masse, dont elles viennent perturber la régularité, et qui, en retour, impose des délais inutilement longs. Il faudra se demander si des circuits plus courts ne sont pas concevables pour ces petites quantités.
- en fonction du système de production adopté (par division, par usine, etc...)
- en fonction de leur complexité. Les technologies sont souvent différentes et permettent des délais différents.

2.2. Les références :

- les clients sont, bien entendu, la première référence de l'acceptabilité des délais et il faut noter :
 - . le respect du délai en mentionnant les délais promis,
 - . les insatisfactions en faisant le bilan des réclamations pour retard,
 - . l'aspiration naturelle à un délai le plus court possible, qui, s'il n'est pas pris en compte rapidement, risque de devenir un argument concurrentiel important.
- la concurrence : c'est une référence importante car c'est elle qui peut le plus mettre en danger la position future de l'entreprise.

**Fig. 8.15. - Analyse des performances en délai
exemple de la production de machines à imprimer**

Type produit	Délai de réponse			Délai promis	Nombre de réclamations	Concurrence
	mini	moyen	maxi			
1) Machine 1 couleur	10 mois	16 mois	36 mois	14 mois	6 %	16 mois
2) Machine 5 couleurs	12 mois	18 mois	36 mois	18 mois	3 %	18 mois

2.3. Analyse du processus qui conduit au délai.

Le délai est la résultante de 2 phénomènes :

- . délai administratif ou délai de traitement de la commande
- . délai de production, c'est-à-dire de réalisation, de livraison, jusqu'au client.

$$\text{Le ratio} \quad \frac{\text{Délai administratif de traitement de la commande}}{\text{délai total}}$$

fait apparaître le rôle de chacun des 2 types de délai. Il n'y a pas de délai optimal, le tout dépend de l'organisation de la production (production anticipée ou non), mais il est évident que si le délai administratif joue un rôle important dans le délai global, il y a problème. Le rôle du délai administratif devient objet de préoccupation lorsqu'il y a une forte anticipation (travail sur stock). Il n'est pas rare de voir des délais administratifs de plusieurs jours, voire de plusieurs semaines, pour des produits qui sont disponibles en magasin.

Il ne s'agit pas à ce stage global d'étudier en détail la durée, mais d'observer les points où ces durées sont les plus importantes.

Qu'il s'agisse de délai administratif ou de délai de production, il est facilement observable que ces délais ne sont pas en majeure partie dûs aux processus de réalisation, mais à des arrêts dans les flux (stockage, regroupement des commandes ou des produits) ou à des opérations annexes telles que la manutention (transfert de documents) ou le contrôle.

L'audit global doit faire apparaître ces types d'opérations :

- . opérations productives
- . opérations d'attente et de stockage
- . opérations annexes (non productives)

Les tableaux Fig. 8.16 et Fig 8.17 permettent de faire apparaître les causes essentielles de durée.

Fig. 8.16. - Délai administratif

Opérations	Durée			
	Traitement effectif	Attente	Transfert	Contrôle
1) Etablissement de la commande service commercial	xx			
2) Regroupement		xx		
3) Envoi à la planification			xx	
4) Vérification de disponibilité des produits				xx
5) Ordonnancement	xx			
6) Attente de disponibilité des équipements		xx		
Total	xx	xx	xx	xx

Opérations de traitement : xx %

Classement des différentes durées par importance

- 1)
- 2)
- 3)

Fig.8.17. - Délai de production

Opération	Durée			
	Opérations productives	Attente et Stock	Manutention	Contrôle
1) Approvisionnement des matières et composants	xx			
2) Stockage		xx		
3) Fabrication des composants Usine A				
4) Contrôle				xx
5) Stockage		xx		
6) Assemblage	xx			
7) Contrôle				xx
Total	xx	xx	xx	xx

Opérations productives : xx %

Classement des différentes durées par importance

- 1) Attente ...
- 2)
- 3)

On s'apercevra en général, que les phases productives représentent une proportion très faible du délai total de réponse, qu'il s'agisse de la phase administrative ou de la phase de réalisation des produits.

Les opérations de sous-traitance, souvent très contraignantes en temps, peuvent faire l'objet d'une étude particulière.

2.4 Analyse des temps

Pour chacun des types d'opération qui expliquent le temps passé dans la réalisation d'un produit, il est nécessaire de détecter les causes qui le justifient.

- Les attentes ou les stocks qui les matérialisent peuvent avoir plusieurs justifications :
- le manque de cohérence dans l'arrivée des pièces à un endroit, soit par exemple dans l'assemblage, où les pièces ne sont pas celles nécessaires pour l'opération envisagée, ce qui provoque la mise en attente de ces pièces et de celles avec lesquelles elles devaient être assemblées.
- le manque de cohérence dans l'arrivée des pièces dans un site de production alors que les moyens nécessaires pour leur traitement ne sont pas disponibles.

Dans les deux cas, il s'agit d'un problème de juste-à-temps.

- L'existence de goulot d'étranglement, la capacité effective d'un centre de production, peut être insuffisante pour le traitement de tous les produits ou de certains produits particuliers.

- La création de lots de production pour accroître la productivité des centres (amortissements de charge fixes sur de grandes quantités) ou de moyens de transport rigides et lourds.
- La nécessité de stocks-tampons devant des besoins aval incertains (stockage de sécurité).
- La nécessité de stocks-tampons derrière un système de production peu fiable.
- Les manutentions peuvent être dues à l'éloignement des centres d'activité ou à la mauvaise répartition des activités entre ces centres (manque de spécialisation des unités).
- Le contrôle, essentiellement le contrôle de qualité exige, suivant les modalités de ce contrôle (contrôle statistique des lots par exemple) des temps de regroupement et souvent des temps de file d'attente pour l'exécution du contrôle. Il peut exiger également des essais très longs de fonctionnalité et d'endurance.

Les différentes réflexions qui peuvent être menées pour améliorer le délai exigent cette connaissance des facteurs explicatifs de la durée des différentes opérations.

2.5. Les possibilités d'amélioration :

Plusieurs réflexions peuvent déjà être menées à ce stade pour remettre en cause les données observées.

- l'anticipation de la demande : il s'agit de réaliser les besoins avant qu'ils ne se manifestent. Cette anticipation ne peut, évidemment, se faire que sur des prévisions et donc est toujours entachée d'incertitude. Le risque qui en découle peut conduire à des inédaquations des produits anticipés et donc des surcoûts (produits à rejeter, obsolescence, nécessité de stocks de sécurité). Pour réduire cette incertitude il faut travailler sur un effet de masse,
- par la standardisation, l'interchangeabilité, la modularité des composants,
- par la différenciation retardée qui essaie de maintenir la polyvalence des produits le plus aval possible dans la chaîne de réalisation, quitte à surdimensionner les composants ou les sous ensembles.

Des méthodes comme la technologie de groupe, permettent de systématiser la recherche des regroupements souhaitables.

Ces deux points touchent à la conception des produits. L'analyse des nomenclatures et des gammes faites précédemment permet de réfléchir à ces possibilités de regroupement.

Notons en passant que l'analyse de la valeur, technique classique de remise en cause des produits, va souvent à l'encontre de cette standardisation, car elle s'appuie sur l'optimisation des produits pris individuellement sans préoccupation des autres produits.

- le juste à temps (J.A.T) équivalent au J.I.T. anglo saxon (just-in-time).

Il s'agit de coordonner les flux pour qu'ils arrivent à leur point de rencontre au moment de leur disponibilité, ni trop tôt, ni trop tard. Ceci est valable pour deux flux de matière ou d'une matière et d'un moyen de réalisation (disponibilité des ateliers, des moyens de transport). Cette réflexion fait beaucoup appel à l'information de planification et de contrôle. Plusieurs modèles vont dans ce sens.

- La technique PERT, déjà ancienne, par la recherche d'ordonnement au plus tard des différentes opérations, offre une première démarche mais surtout orientée vers la réalisation de projets, c'est-à-dire, de produits uniques.

- Le M.R.P. (Matériel Requirement, Planning) a prolongé cette recherche de cohérence, de coïncidence, d'arrivée des flux - mais son utilisation est surtout faite dans des zones de production anticipée et on le classe dans les systèmes à flux poussés, la production étant déclenchée par un système d'information central.
- la tension des flux (T.F.)

Il s'agit cette fois, de réduire la durée des flux des différents produits en supprimant ou en réduisant les opérations non productives (stocks en attente, manutentions et transferts, contrôle).

Les deux systèmes de juste-à-temps et tension des flux sont généralement combinés pour améliorer la circulation des produits et il arrive souvent que les deux termes soient pris l'un pour l'autre.

Le KANBAN, mis au point dans l'industrie japonaise est un exemple classique de mise en oeuvre aussi bien du juste-à-temps que de la tension de flux. La philosophie sous jacente est celle des flux tirés par l'aval. Il s'agit de ne déclencher une réalisation que lorsque la demande en est faite par l'aval. Elle s'oppose donc dans son principe à l'anticipation dont nous avons parlé précédemment. En fait, chacune des réflexions (anticipation ou réalisation à la demande) a son utilité et sa place pour améliorer le délai de réponse.

Tous les maillons de la logistique sont concernés par l'approche KANBAN. Fournisseurs, production, distribution. Cette approche qui prend pour premier objectif la tension des flux de produits, reporte sur les moyens l'effet des irrégularités de la demande. Les moyens doivent être flexibles (polyvalence et adaptation rapide) ce qui n'est possible que dans une certaine limite. La méthode s'applique donc surtout aux produits de masse qui permettent d'assurer une certaine régularité des opérations.

Il faut cependant noter que la tension des flux fragilise le système et suppose pour être efficace une grande fiabilité des équipements et une qualité rigoureuse.

- la focalisation des usines. Le mélange des activités et de produits dans ce même centre crée des complications dans la gestion de ce centre et rend difficile le contrôle. Il s'y introduit des files d'attente qui accroissent les délais.
- le regroupement géographique des réalisations pour réduire les transferts entre centres qui outre les temps de transferts augmentent les stocks et la difficulté de contrôle de l'état d'avancement des réalisations.

3 - Analyse des performances en terme de qualité

3.1 Analyse de la qualité

La qualité représentant le degré d'adéquation du produit au besoin, il est important de se rappeler que cette adéquation est d'abord fonctionnelle. Il est donc indispensable de commencer par la connaissance du cahier des charges du produit à la fois en termes d'utilité et en termes d'estime. Des techniques comme l'analyse de la valeur peuvent y contribuer. Le diagnostic Marketing, la recherche et le Développement, le bureau d'études sont d'autres sources utiles.

Il faut bien distinguer ce qui appartient à la qualité du modèle : choix des formes, choix des couleurs, etc... fonctions superflues ou manquantes et qui, du ressort du bureau de recherche et développement et rejoint la fonction Marketing directement et la qualité réalisée sur chacun des produits correspondants au modèle. C'est cette dernière qui nous intéresse ici, au stade d'évaluation de la production.

3.2. Evaluation de la qualité des produits :

C'est celle qui est faite au stade du contrôle final ou en tout cas qui traduit l'état (mesuré ou non) du produit à la sortie du système.

Elle doit être menée à la fois sur les qualités d'usage et les qualités d'estime, souvent appréciées en terme d'aspect et traitées à la fois en terme d'état à un instant donné et d'endurance exprimée en durée (mois, année).

Fig. 8.18. - Mesure de la qualité
Exemple partiel d'une bicyclette

Fonctions	Etat de départ	Endurance, fiabilité
- Usage : 1) Confort 2) Centrage des roues 3) Roulage 4) Changement de vitesse 5) Freinage 6) Eclairage 7)		
- Aspect : - Positionnement des éléments et symétrie . manettes de freins . logo du constructeur - Peinture . uniformité . couleurs . éraflures		

Dans certaines industries, les défauts sont affectés de coefficients en fonction de leur importance pour le client. Ceux touchant à la sécurité, par exemple, reçoivent le plus fort coefficient. D'autres traitant de points mineurs qui ne sont pas perceptibles par le client ont des coefficients plus faibles. On peut ainsi obtenir un coefficient global (coefficient de "démérite").

3.3. Références :

- Les clients. Leur perception de la qualité se manifeste par les retours ou les réclamations. Une grille du genre de celle utilisée pour l'évaluation de la qualité interne est utilisée. Elle permet de synthétiser les points de non-qualité. La non-qualité client peut être mesurée par le pourcentage de retour expliqué par telle ou telle caractéristique de la grille d'analyse. Il en est de même pour les réclamations.
- Les concurrents. La qualité des produits concurrentiels est analysée sur la même grille. Plus difficile à obtenir avec autant de précision, elle supposera parfois l'achat de produits qu'on étudiera en interne. Il existe dans certaines industries des indices globaux de la qualité tel que dans l'industrie automobile. Il s'agit d'une échelle comparative (jusqu'à 152) où les différentes industries peuvent se positionner.

3.4. Analyse des causes de non-qualité :

Chaque élément de non-qualité doit être expliqué en terme de causes en indiquant les opérations qui entraînent le défaut et surtout à ce stade, le lieu où se produisent les défauts (centre, usine, transporteurs).

3.5. Possibilités d'amélioration

L'amélioration de la qualité passe toujours par la prévention en s'attachant à l'*Assurance qualité* sorte de contrat qui permet de reporter le contrôle de qualité des produits sur le contrôle des processus qui réalise les produits, assurant ainsi sans vérification de ces produits que leur qualité sera satisfaisante.

4 - Analyse des performances en termes de coûts

Plusieurs secteurs de l'entreprise traitent du problème des coûts soient pour leur établissement, leur mesure ou leur évaluation (comptabilité, contrôle de gestion).

Mais les coûts naissent de l'engagement des Ressources et la production, qui est à l'origine de la décision de l'engagement de beaucoup des Ressources, doit aussi se préoccuper de cet aspect.

Les coûts, nous l'avons signalé plus haut, traduisent la consommation ou l'immobilisation de ressources, qu'il s'agisse des matières ou des moyens (homme, machines) et comporte une double facette :

- une réalité physique (quantité, poids des matières ou des composants, heures de main d'oeuvre et de machines)
- une valorisation en termes monétaires.

Si cette deuxième partie relève davantage des services comptables ou financiers, la première d'essence technique est davantage le fait des responsables industriels.

4.1. Mesure globale des coûts :

Quel que soit la méthode adoptée pour l'établissement des coûts et des prix de revient, ceux disponibles auprès des services comptables donnent une première idée de la position de l'entreprise dans ce domaine.

4.2. Les références :

- le client n'est sensible aux coûts de l'entreprise que par le prix qui lui est offert. La politique de prix, si elle est en grande partie dépendante du comportement des concurrents, doit prendre en compte le prix de revient pour assurer la rentabilité de l'entreprise.
- Mais la connaissance des prix de revient de la concurrence, pour situer l'efficacité de l'entreprise dans ce domaine, est souvent difficile à obtenir et l'entreprise se doit de faire sa propre analyse en étudiant les différentes causes de l'importance de ses coûts.

L'exploration des coûts en production se fait suivant la matrice de la Fig. 8.19

Fig. 8.19. - Matrice des coûts

	Matières	Moyens
Consommation	<ul style="list-style-type: none"> - Choix des matières - Rendement des matières 	<ul style="list-style-type: none"> - Choix des moyens - Productivité
Immobilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Stocks - Activité non productive - En cours global (cycle de production) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ratio d'occupation - Rendement

4.3. Analyse de la consommation des matières (ou des composants) :

- Le choix de la nature des matières est issu de la conception même des produits. Elle peut être remise en cause par des méthodes comme l'analyse de la valeur avec la remarque faite précédemment de l'exigence de recherche de standardisation.
- Le rendement des matières. Il s'agit de mesurer la quantité de matières effectivement utilisée dans les produits vendus par rapport aux matières approvisionnées. Cette mesure est difficile dans une approche globale à cause de la diversité de ces matières entrant aux différents stades de la réalisation. Elle est plus facile sur des processus isolés où elle est matérialisée par les rebuts. La vue complète du problème de rendement des matières ne peut être faite que comme synthèse de l'étude spécifique de chaque unité ou cellule.

4.4 Analyse des coûts d'immobilisation

Cette analyse est difficile à mener dans une perspective globale.

Rappelons que ces coûts impliquent 3 paramètres :

- la valeur immobilisée
- le temps d'immobilisation
- les taux d'immobilisation (sorte de taux d'intérêt)

En prenant le cycle de production moyen des produits comme durée d'immobilisation et en admettant qu'on connaît la valeur ajoutée des produits.

- l'expression :

$$CI = (V_{cm} + \frac{VA}{2}) \times D \times t$$

ou CI = coût d'immobilisation

V_{cm} : coût de consommation des matières

VA : Valeur ajoutée

D : Durée du cycle de production

t : taux d'immobilisation

donne une idée approximative du coût d'immobilisation.

La même formule peut être appliquée au niveau de chaque centre pour obtenir une idée plus précise de la contribution de chacun au coût global d'immobilisation. La durée peut être mesurée de différentes façons suivant le rôle du centre concerné :

- Durée de transport pour un transfert de centre à centre
- Durée de stockage dans un magasin.

Il s'agit toujours de durée moyenne.

le ratio

$$\frac{\text{Durée}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

peut être un outil de classement pour voir les points qui posent le plus problème et donc à aborder en premier. Il est évident que la durée dans un magasin (à valeur ajoutée faible, voire nulle) devra pratiquement disparaître. Au contraire la durée importante dans certains centres peut s'expliquer par une grande valeur ajoutée. (Ce sont bien entendu, des notions relatives car la valorisation des facteurs de production peut avoir une grande influence sur la valeur ajoutée).

Cette classification par niveau décroissant du ratio

$$\frac{\text{Durée}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

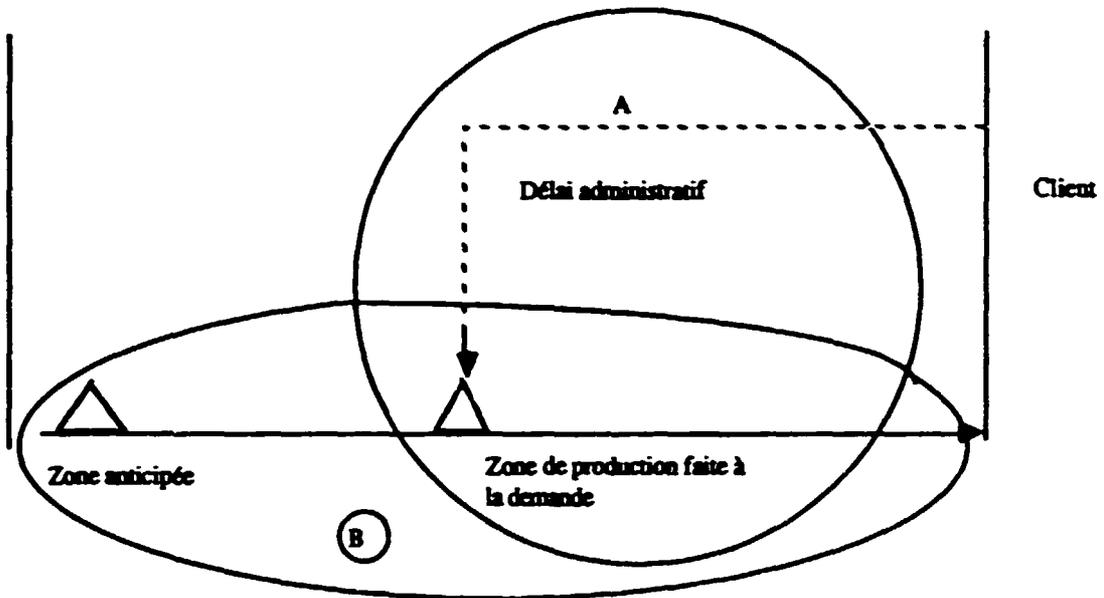
impose une recherche d'explication sur les premiers termes.

Le suivi du flux des principaux produits peut apporter un éclairage comme celui effectué par la fig. (8.17).

L'étude faite sur les délais, étude qui ne concernait que la partie influençant la réponse au client peut-être étendue avec la même logique d'analyse pour le cycle complet de production de produits, en y incluant les zones anticipées. Il s'agit là de faire apparaître le temps comme source de coût.

Cette méthode a cependant l'inconvénient de ne prendre en compte que la durée la plus longue du cycle de production en escamotant les flux parallèles qui, s'ils ne touchent pas à la durée du cycle sont également source de coût. La sous-traitante doit faire l'objet d'une mesure particulière. Elle peut parfois prendre une grande importance dans les coûts et impose une réflexion sur la justification de son importance.

Fig. 8.20



Comparaison

- étude du délai de réponse (A)
- étude du cycle de production (B)

La sous-traitance doit faire l'objet d'une mesure particulière. Elle peut parfois prendre une grande importance dans les coûts et impose une réflexion sur la justification de son importance.

4.5 Analyse des causes

Comme il s'agit essentiellement de remettre en cause la durée de passage des produits dans les différents types d'opérations, on retrouvera les mêmes causes que celles observées dans l'étude du délai.

4.6. Analyse de la consommation des moyens

- **Choix des Moyens**. Ce choix, s'il a un impact financier, est aussi fortement influencé par les choix technologiques, et la flexibilité exigée par les choix organisationnels.
- **La productivité**. Elle se mesure par :

$$\frac{\text{la quantité produite}}{\text{les ressources utilisées}}$$

sa mesure en unités monétaires :

$$\frac{\text{Valeur des produits réalisés}}{\text{Valeur des ressources engagées}}$$

peut laisser à penser qu'il s'agit d'un nombre sans dimension alors que numérateur et dénominateur sont 2 quantités de dimension différentes.

On l'exprime plus fréquemment en :

$$\frac{\text{Quantités de produits}}{\text{Unités de ressources consommées}}$$

C'est ainsi que dans l'industrie automobile on parlera de 15 voitures/homme/an.

L'interprétation de cette mesure surtout dans sa comparaison avec des concurrents doit être faite avec précaution et on préfère souvent établir des comparaisons sur la base de :

$$\text{Valeur ajoutée/homme/an.}$$

4.7 Analyse de l'immobilisation des moyens

Il s'agit de faire apparaître la notion du temps dans l'utilisation des moyens de production. On parlera du taux d'utilisation ou taux d'engagement ou encore de ratio d'utilisation :

$$\frac{\text{Temps d'occupation}}{\text{Temps total disponible}}$$

La description des différents centres faite au début du diagnostic mentionne déjà ce ratio.

Il permet de détecter les goulots d'étranglement là où les ratios d'occupation tendent vers 1.

Le rendement des moyens est une autre mesure qui fait apparaître le rapport

$$\frac{\text{temps productif}}{\text{temps total}}$$

et permet de faire dans le temps d'occupation, la part d'activités non-productives, tel que

- changement d'outil
- entretien réparation. etc...

Productivité et ratio d'utilisation ne vont pas nécessairement de pair. On peut avoir des productivités très faibles avec des ratios d'utilisation voisin de 1. C'est le fait d'une mauvaise organisation du travail.

Mais l'existence de goulots d'étranglement explique souvent les faibles productivités d'un ensemble d'opérations, qui par ailleurs fait appel à des taux d'occupation assez moyen.

4.8 Possibilités d'amélioration

Une meilleure utilisation des moyens est toujours possible généralement en les rendant plus flexible, donc capable d'absorber une grande diversité de tâches.

Il faut cependant prendre garde à une volonté de vouloir aveuglément augmenter la productivité, augmenter les taux d'utilisation des machines. Elle risque de se faire au détriment de la circulation des produits. D'autre part l'absorption des irrégularités de la demande suppose un excès de capacité pour éviter de créer des stocks-tampons.

Section 3
le système de production :
audit d'une unité (atelier ou cellule)

La même démarche s'applique bien entendu mais quelques points prennent un relief particulier car chaque unité a une activité spécifique avec une technologie ou une organisation particulière.

1 . Connaissance du système

1.1 Organigramme de l'unité

1.2 Les produits

Un tableau mentionne la liste des produits réalisés avec le volume associé à chacun. 1.3 Evolution des produits

Lorsqu'il s'agit d'un maillon de la chaîne de production les demandes d'activité peuvent être irrégulières et l'unité peut être conduite à travailler par lots en fonction du système d'ordonnancement central.

1.4 Nomenclature des produits

Lorsque la cellule a la responsabilité de créer des sous-ensembles, une nomenclature pour les différents produits s'impose.

1.5 Gamme de réalisation

Quels que soient les éléments réalisés (composant, sous-ensembles) le cheminement peut toujours se développer en gammes de réalisation mentionnant avec précision la durée des opérations et les moyens nécessaires en fonction de la précision imposée ou de la technologie à utiliser (collage, soudure, etc...) Fig 8.21

1.6 Les moyens

Il faut établir un bilan de différents moyens dont dispose la cellule pour ses activités. Il peut s'agir des machines, des postes de travail, voire éventuellement de sous-cellules qui se seront détaillées par ailleurs. Il s'agit d'obtenir des schémas clairs des capacités de production. Il peut être utile, si c'est le cas, de mentionner séparément les moyens internes et les moyens externes.

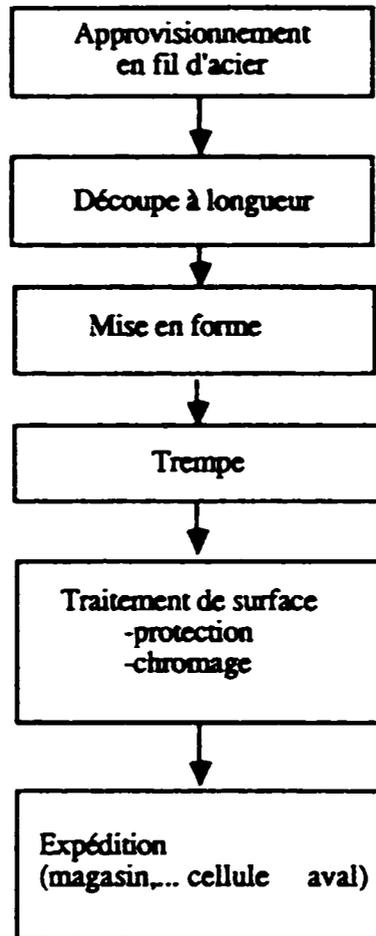
1.7 Le processus

Après cette description de produits et des moyens dont dispose la cellule, il s'agit d'observer, la circulation des produits entre les différents postes et machines et la disposition relative des moyens et ceci par 2 types de représentation.

- un schéma de circulation des produits
- un schéma d'implantation des moyens dans l'unité.

On peut, dans certains cas simples, utiliser le schéma d'implantation pour montrer la circulation des produits et ainsi faire apparaître la longueur et la complication des circuits.

Fig. 8.21 Gamme détaillée pour la réalisation de ressorts de selle de bicyclette



2. Analyse des performances en terme de délai

2.1 Mesure et évaluation des délais

Il faut dresser le tableau des résultats obtenus pour chaque grande catégorie de produits s'ils sont de type différents, en les distinguant :

- par nature de produits.

Dans un atelier de fraisage par exemple on distinguera :

- les engrenages
- les surfaces plates
- les batis.

etc...

- par volume

- soit relevé par période (20 pièces / mois)

- soit relevé par commande, si la réalisation est pilotée par la commande, cette information pose le problème de la contrainte de lots.

Un tableau récapitule les différents délais observés pour les différents produits, soit par commande, soit par type.

Fig. 8.22. - Tableau des délais

Produit ou commande	Délai	Délai prévu	Remarques

2.2 Analyse des processus

Dans le délai observé on fera d'abord la part du délai administratif et du délai de réalisation puis dans chacun on classera par type les opérations qui sont à l'origine du délai.

Des tableaux identiques à ceux des fig. 8.16. et 8.17 résumant ces constats avec toujours le souci de faire apparaître ce qui est vraiment productif et apporte une valeur ajoutée par rapport aux autres opérations qu'il faudra réduire ou éliminer.

2.3 Analyse des causes

Les mêmes types de causes que celles observées pour l'analyse globale sont à l'origine des délais. Il faudra cependant accorder une attention particulière au problème des lots souvent justifiés par des temps de changement d'outils.

2.4 Possibilité d'amélioration

Les grandes réflexions proposées au niveau global restent valables, mais à ce stade les efforts doivent porter sur quelques types d'actions privilégiés.

- La simplification des flux en passant d'une approche fonctionnelle à une approche produit en plaçant côte à côte les opérations successives sur une même pièce ou un même produit. On crée ainsi des îlots de production spécialisés, qui rappelle les usines focalisées vues au niveau global. Des techniques comme la Technologie de groupe qui cherche à retrouver des similarités de forme dans des ensembles de pièces peuvent y contribuer. La standardisation et la modularité qui impose une reconception des produits vont dans le même sens, de même que la création de cellules de machines en U en réduisant les trajets de l'ouvrier et en concentrant les chaînes d'ensemble.

La flexibilisation des équipements en réduisant les temps de changement, à la fois améliore le délai et élargit le spectre des produits réalisables sur les mêmes machines. La flexibilité a en effet deux dimensions, la polyvalence, c'est à dire la capacité à exécuter plusieurs opérations ou la même sur plusieurs produits différents et la rapidité de passage d'une opération à une autre ou d'un produit à un autre différent. La flexibilisation des équipements conduit à une réduction des lots de production.

Cette même recherche de flexibilité peut conduire à mettre en parallèle des équipements de moindre capacité qui permettent de réduire les files d'attente éventuelles.

3. Analyse des performances en termes de qualité

3.1 Mesure de la qualité

Au fur et à mesure qu'on descend au niveau de détail des cellules les points de non qualité s'observent davantage sur les caractéristiques propres des produits tels que des dimensions que sur leur fonctionnalité. La mesure portera sur des spécifications précises de dimensionnement, de tolérance et le résultat est consigné dans des tableaux de mesure des points les plus importants et les plus critiques. La mesure de ces points suppose l'existence d'équipement et d'outillage conçus de façon à éviter l'erreur humaine (jauges "passe -passe-pas"), le tableau devra mentionner le type et la validité des équipements utilisés.

Dans certains secteurs, le défaut est simplement le fait de la quantité de produits. C'est le cas de fabrication de petites pièces en grande série ou de regroupement pour faire des ensembles de montage. Il est fréquent lors d'expédition de colis vers des clients.

3.2 Evaluation de la qualité

Elle est faite par conformité avec des plans. Les défauts sont classés par ordre d'importance suivant la fréquence d'apparition par exemple dans un diagramme de PARETO (fig. 8.23)

3.3 Analyse des causes

Les différents défauts observés en commençant par les plus fréquents doivent être analysés et justifiés. 3 éléments en sont souvent à l'origine.

- Les matières . Il s'agit souvent d'un manque de contrôle à l'entrée.
- Les machines . Il s'agit de tolérances non respectées par usure ou dérive des machines
Les machines peuvent être aussi à l'origine de défaillance dans les quantités.
- Les hommes . Ils peuvent être à l'origine :
 - d'oubli de certaines opérations
 - de mauvaises côtes dues à une mauvaise lecture de plan.
 - d'inversion de fils dans un cablage
 - d'erreur dans les montages
 - d'éraflures en surface
 - etc....

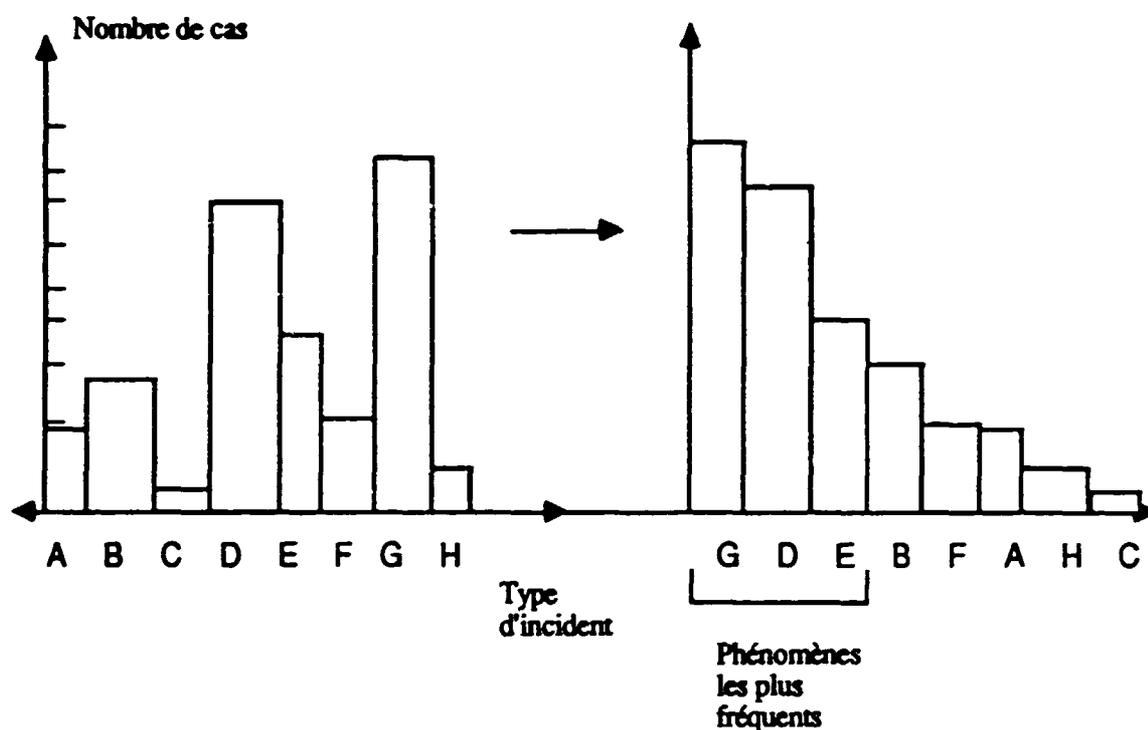
Fig. 8.23. - Diagramme de Pareto

BUT : Identifier parmi plusieurs phénomènes ceux qui se produisent fréquemment.

METHODE :

1. Enregistrement graphique du nombre d'incidents survenus au cours d'une période, par type d'incidents.

2. Remise en ordre des types d'incidents, par nombre décroissant de cas.



3.4 Possibilités d'amélioration

La grande règle de l'amélioration de la qualité est d'agir sur les causes et non les effets. Ce qui suppose la mise en place de moyens de contrôle avant que les défauts n'apparaissent.

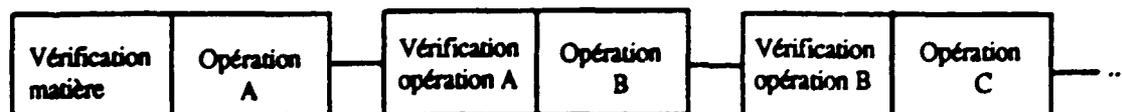
- *matières et les hommes*

Plusieurs systèmes tel que le contrôle en cascade, ou l'auto contrôle doivent être mise en oeuvre.

- **Le contrôle en cascade :**

Il s'agit de faire assurer à chaque opération plusieurs vérifications à l'aide d'une Check-list sur les matières, ou composant ou sous-ensembles réalisés dans des opérations précédentes ou acquis à l'extérieur (sortis de magasin).

Fig. 8.24

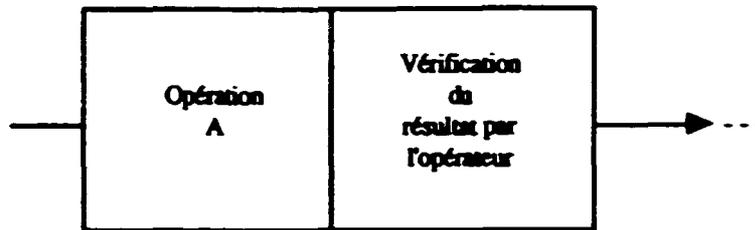


L'inconvénient de la méthode est une vérification qui peut être trop tardive s'il y a un grand décalage entre les opérations (existence de stocks qui peuvent s'avérer défectueux).

- L'auto-contrôle.

Chaque personne effectue lui-même les vérifications relatives à son propre travail.

Fig 8.25

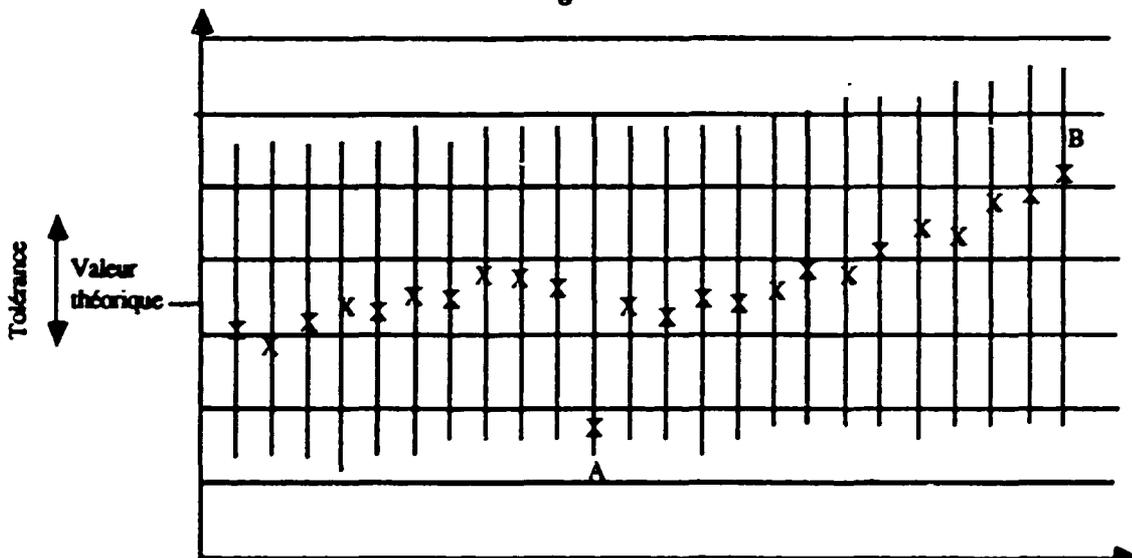


Cette méthode a l'inconvénient de demander à l'opérateur d'être juge et parti et il est parfois difficile de détecter ses propres erreurs.

- Le contrôle par un service spécialisé : il pose le problème de la relation humaine et des délais par des stocks de prélèvements ou les files d'attente de contrôle.
- Les machines

Des moyens de contrôle spécifiques tels que les cartes de contrôle permettent de mesurer les caractéristiques et leur révolotion dans le temps telles que la dispersion croissante due à l'usure ou la dérive due à un dérèglage.

Fig. 8.26.



- A - point anormal qui mérite attention
- B - dérive progressive du réglage

Dans tous les cas, il convient d'équiper les postes de travail de moyens automatiques simples qui permettent de limiter ou d'empêcher les erreurs, les oublis ou les défaillances de l'opérateur. Ces moyens peuvent être des systèmes anti-erreur (les "Poka-Yoké" japonais), des dispositifs d'aide au choix ou des détrompeurs.

4. Analyse des performances en termes de coûts.

Elle peut se mener comme sur le Fig. 8.19.

4.1 Analyse des matières

La mesure portera surtout sur le rendement qui peut dans certains cas poser de sérieux problèmes. A titre d'exemple le cas d'une usine de sacs tressés en plastique à Pékin où la matière représente 60 à 70 % du prix de revient des produits avait un taux de rebut de 20 %. Le taux indiqué par les constructeurs de machine, qui peut servir de référence raisonnable, donnait 7 à 8 %. Il en résultait une augmentation des coûts de revient de 6 à 8 % dans une spécialité où les marges sont traditionnellement très faibles. Le taux de 20% était obtenu par mesure cumulée sur toutes les machines entrant dans la chaîne de fabrication. La mesure était évidemment facilitée par l'existence d'une seule matière première.

4.2 Coûts d'immobilisation des produits

La détection et l'évaluation des stocks de produits sont plus accessibles dans une unité. Il faut cependant s'assurer qu'il n'y a pas de stocks cachés et le suivi du flux de produit aide beaucoup à leur détection.

A nouveau comme dans l'étude au niveau global le produit de la valeur stockée, corrigée de la 1/2 valeur ajoutée et multipliée par la durée moyenne de séjour du stock donne une idée du coût d'immobilisation des produits pour l'ensemble de l'unité.

4.3 Coûts de consommation des moyens

La productivité, lorsqu'il s'agit d'une machine, peut être comparée aux indications du constructeur. Lorsqu'il s'agit d'une cellule, les références extérieures doivent être prises avec précaution car elles peuvent être celles d'organisations différentes impliquant par exemple une Valeur Ajoutée différente.

4.4 Coûts d'immobilisation des moyens

Les 2 mesures de ratio d'occupation et de rendement donnent des informations sur les goulots d'étranglement et l'efficacité des moyens.

Les goulots d'étranglement sont plus souvent dus à une mauvaise utilisation du temps d'occupation des machines ou des hommes.

L'élimination des activités non-productives tel que le changement d'outil par la flexibilisation des équipements, ou celle des hommes par une meilleure répartition des tâches dans la relation Hommes-machines, peut accroître dans une grande mesure le rendement et la productivité d'ensemble sans addition de capacité supplémentaire.

Section 4

le système de maintenance

Le système de maintenance s'apparente facilement à un système de production classique, un système de service qui doit se plier aux exigences du système principal.

La maintenance intervient sur tous les moyens qui participent de près ou de loin à la production :

- les outils de travail tels que les machines
- l'environnement du travail avec les bâtiments, le chauffage, l'éclairage, etc...

La difficulté de la gestion de la maintenance provient :

- de la grande incertitude qui environne son activité
- de la nécessité d'interventions rapides pour immobiliser le moins longtemps possible l'appareil productif et ceci est d'autant plus vrai que le système est rigide, tendu, sans stock,
- de la diversité des activités faisant appel à plusieurs corps de métier, mécaniciens, électriciens, menuisiers, plombiers etc..., très disparates en termes de domaine de compétence et très corporatistes et souvent plus soucieux de leurs prérogatives que de l'efficacité globale de l'entreprise.

1.. Connaissance du système

1.1 L'organigramme

Il faudra parfois y faire paraître le double rattachement hiérarchique/fonctionnel, où apparaît une distinction entre la partie compétence, souvent centralisée au niveau de la fonction maintenance et la partie hiérarchique rattachée au lieu effectif de travail.

1.2 L'objet de la maintenance : (les produits)

Chaque élément à maintenir doit faire l'objet d'une fiche précisant :

- son âge moyen
- l'historique de leurs pannes et de leur entretien
- sa nature
- sa criticalité :
 - il fait partie de goulots d'étranglement ou il doit être disponible en permanence. (Il ne doit donc pas attendre pour réparation).
 - ou au contraire, (comme l'éclairage dans certains endroits, ou la peinture des bâtiments) il laisse une plage de temps pour intervenir.

Ces éléments seront regroupés :

- par nature :
 - machine
 - bâtiments
 - système de chauffage
 leur importance étant matérialisé par la valeur immobilisée.
- par degré de criticalité.

1.3. La structure du système de maintenance

Un descriptif accompagné ou non de schémas font apparaître les différents centres de maintenance caractérisée par :

- leur spécialité
- leurs ressources en hommes et machines
- l'implantation géographique

1.4. Les échelons de maintenance

Beaucoup de systèmes définissent des niveaux d'interventions liés à certains niveaux de responsabilité ou fonctions.

Ces niveaux ou échelons, très connus dans le domaine militaire, se retrouvent aussi dans le domaine industriel.

2 échelons sont particulièrement importants :

- celui réservé aux spécialistes de la maintenance
- celui exécuté par l'opérateur de production lui-même.

Ce dernier point a tendance à s'amplifier lorsqu'il y a volonté d'impliquer davantage l'ouvrier dans son travail.

L'importance donnée à chaque échelon se traduit par le nombre d'heure affecté à chacun.

1.5 Les politiques de maintenance

Traditionnellement 3 modes d'intervention sont mis en avant :

- la réparation par suite d'une panne
- l'entretien systématique allant depuis la simple révision jusqu'à la rénovation
- le renouvellement par achat de neuf.

Le poids relatif de la réparation et de l'entretien systématique est traduit dans le nombre d'heures affecté à l'une et à l'autre.

2. Mesure des performances

2.1 Mesure de l'immobilisation des machines

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées.

- soit l'historique des interventions qui permettent d'établir des statistiques
- soit par échantillonnage en utilisant des méthodes comme les "observations instantanées".

Quel que soit le type de mesure, il est indispensable de faire apparaître pour chaque intervention :

- durée d'attente
- durée de réalisation.

La figure donne un exemple de relevé d'intervention établi historiquement.

Tableau des interventions

Machine, atelier ou secteur :				
Nature	Durée			
	réparation		Entretien	
	Attente	Réalisation	Attente	Réalisation

Ces informations de base doivent ensuite être :

- cumulées dans un tableau de bord avec :
 - la fréquence de pannes
 - les différentes durées
 - un ratio global d'immobilisation pour mauvais fonctionnement
- répercutées sur la fiche de chaque machine particulièrement la nature de l'intervention. L'Audit ne peut véritablement commencer que sur la base d'un tel recensement.

2.2 Analyse du mode d'intervention.

Dans chaque type d'intervention, réparation ou entretien il faut décrire :

- le processus en faisant apparaître le circuit administratif et le circuit de réalisation. L'existence de documents standards comme le PERT d'entretien, qui systématise la procédure, doit être mentionné.

- l'organisation mise en place pour intervenir : Est-elle organisée :
 - par type d'intervention suivant qu'il s'agit de l'entretien ou de la réparation
 - par équipe
 - par intervention ou par fonction ?

2.3 Analyse des causes

- La fréquence des pannes est la traduction d'un manque de fiabilité des machines qu'on peut attribuer à une mauvaise conception, ou à un entretien défectueux.
- l'attente pour intervention est généralement le fait de l'organisation de la maintenance (manque de pièces, goulots d'étranglement, sous-capacités)

- la durée excessive d'intervention est souvent due à :
 - soit à l'incompétence. Mais il faut admettre que l'aspect aléatoire des interventions sur panne, rend difficile une évaluation de la performance des ouvriers et il faut s'attendre à une grande dispersion dans les durées.
 - soit à la maintenabilité des équipements. Cet aspect de la conception des machines, s'il est de plus en plus pris en compte (notamment dans le concept logistique appliqué à la définition des machines) a la plupart du temps été négligé et pratiquement inexistant dans les plus vieilles machines.

2.4 Mesure des évaluations des coûts

Il s'agit surtout de mesurer l'importance des frais de maintenance et plusieurs ratios permettent éventuellement de les comparer aux comportements des concurrents.

- $$\frac{\text{Frais totaux de maintenance}}{\text{Charges globales d'exploitation}}$$
- $$\frac{\text{Frais totaux de maintenance}}{\text{Charges de production}}$$
- $$\frac{\text{Frais de maintenance sous-traitée}}{\text{Frais totaux de maintenance}}$$

3. Possibilités d'amélioration

3.1 Existence d'une documentation systématique sur :

- les équipements
- les interventions

3.2 Le bon équilibre maintenance curative (réparation) et maintenance préventive (entretien)

3.3 L'introduction progressive de la maintenance prédictive qui utilise des indicateurs significatifs pour décider d'interventions préventives.

3.4 Introduction de la notion de "maintenance totale" qui touche

- à la conception des machines pour améliorer leur fiabilité, leur maintenabilité et leur prévisibilité (prévision de leur probabilité de panne)
- à l'utilisation des machines en impliquant le plus possible l'opérateur. La propreté par exemple est le premier garant de la longévité.
- à la définition de politiques adaptées.

Section 5
recherche et développement
des nouveaux process

L'entreprise doit en permanence adapter sa technologie aux exigences du marché. Il est important de diagnostiquer la façon dont l'entreprise procède pour faire évoluer son organisation de production et particulièrement les technologies utilisées.

1 - L'investissement industriel :

1.1. Mesure de la politique d'investissement de l'Entreprise.

2 ratios permettent entre autre de mesurer l'effort d'investissement au niveau global :

$$\frac{\text{Investissement de l'année}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

et

$$\frac{\text{Investissement de l'année}}{\text{Amortissements de l'année}}$$

qui donne une assez bonne image du renouvellement des équipements.

Au niveau d'une unité, on peut faire le ratio :

$$\frac{\text{Investissement de l'année}}{\text{Valeur ajoutée de l'année}}$$

Ce dernier permet de mesurer l'effort accompli dans certaines unités par rapport à d'autres.

Ces ratios doivent être mesurés sur plusieurs années pour voir l'axe de l'effort et voir s'il correspond bien aux exigences du développement stratégique de l'entreprise aussi bien dans sa compétitivité globale que dans le rééquilibrage des différents maillons de son activité.

1.2. Mesure de l'efficacité des investissements

- Le choix des investissements est-il lié à un calcul de rentabilité ?

Il faut reconnaître que l'évaluation de l'efficacité de l'investissement n'est pas toujours aisé surtout lorsqu'il est fait dans des perspectives sociales comme l'amélioration des conditions de travail, mais le plus souvent, il débouche sur une amélioration de la productivité qui est plus quantifiable.

- La réalisation et l'efficacité des investissements ont-elles été contrôlées ? Sans cette dimension, les ratios de mesure peuvent être illusoire.

2 - Le système de décision.

- Structures.

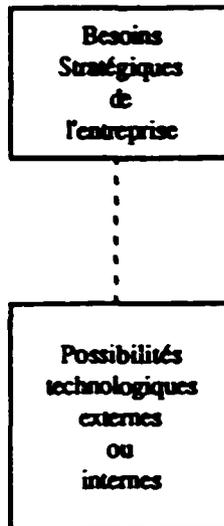
- Quel est l'organisme interne qui élabore et choisit les investissements technologiques ? Est-ce :
 - . un département d'organisation interne ?
 - . un département spécial ?
 - . un comité ?

- Y-a-t-il un centre de Recherche et Développement en nouveaux process ? S'il existe, on doit l'étudier comme un système opérationnel (Production) avec analyse de ses produits, de sa structure et de son fonctionnement.

2.1. Le processus de choix.

Les propositions et les choix doivent résulter de la confrontation de 2 paramètres :

Fig. 7.5



2.2. Les besoins de l'entreprise :

Les investissements technologiques de quelque ampleur qu'ils soient (usine nouvelle, machine) ne sont pas des choses en soi, isolés du reste de l'entreprise. Ils doivent à chaque fois être intégrés dans une perspective stratégique.

- On a par exemple trop tendance à espérer beaucoup des systèmes robotisés ou de mécanismes complexes en oubliant les contraintes du personnel (qualification, formation) qui y sont associées.
- On peut investir pour augmenter la vitesse de certaines opérations alors que le problème qui a été détecté au niveau de la production est celui d'amélioration des opérations non-productives (délai administratif, temps de changement des outillages, etc...).
- Certains équipements doivent être flexibles pour s'assurer la réalisation de plusieurs produits différents ; pour d'autres, au contraire, une trop grande polyvalence imposerait un regroupement des fabrications créant des files d'attente nuisibles à l'écoulement du flux de production.
- etc...
- L'investissement doit être cohérent avec les principes d'organisation :
 - . par produit
 - . par chaîne d'opérations comme le KANBAN
 - . par centre de machine ou de compétence

et venir à l'appui de cette organisation et non l'inverse.

- L'organisation doit être une réponse au marché, cohérente avec la stratégie, en terme de délai, qualité et coût et impose au préalable une réflexion sur la standardisation possible des produits, sous-ensembles et composants, ainsi que sur le degré d'anticipation de la demande.

- La décision d'investissement doit donc être évaluée à la fois en fonction d'objectifs stratégiques et en fonction des conséquences qu'elle aura sur cette stratégie.

2.3. Possibilités technologiques

Le choix ne peut se concevoir sans une connaissance :

- des technologies existantes sur le marché, surtout chez les concurrents les plus performants faisant le même métier.
- des technologies nouvelles ou en préparation pouvant conduire à différer certains investissements.

Il s'agit là d'assurer dans l'entreprise une "veille technologique".

Ceci conduit à certaines questions fondamentales sur les structures et le processus de décision technologique.

- Comment sont établies les propositions d'investissements ?
- Y-a-t-il des procédures formalisées ?
- Y-a-t-il une concertation avec tous les responsables traitant de la stratégie : Direction Générale, Marketing, Production, etc... ?
- Quels sont les critères de choix ?
 - . au niveau financier (rentabilité, période de récupération, actualisation, etc...)
 - . au niveau global (incluant l'importance stratégique).
- Quel contrôle exerce-t-on sur l'efficacité de l'investissement ?

2.4. Inputs

- De quelles sources d'information dispose-t-on ?
- Y-a-t-il un rapport stratégique qui induit des exigences technologiques ?
- Y-a-t-il un système de "veille technologique" ? A quel niveau ?
 - . de l'usine ?
 - . de la Société ?
 - . de l'état...?

Section 6

achats et approvisionnements

Si, dans la production, le concept de logistique qui traite de l'évolution des produits tout au long de la chaîne de transformation et celui d'opération qui traite de la réalisation de ces produits est intimement lié, pour les achats et les approvisionnements qui traitent des inputs de la production il est important de distinguer les deux activités :

- d'achat qui traite de la relation avec les fournisseurs et a une implication plus stratégique,
- d'approvisionnement qui, à partir d'un cadre défini, s'assure de la circulation et a nettement la dimension logistique.

Ces fonctions seront souvent bien séparées dans l'entreprise et on les étudie séparément.

1ère Partie

LES ACHATS

Les achats représentent souvent plus de 50 % du prix de Revient des produits. On comprend dès lors son importance puisqu'un grain de 2 % peut représenter plus de 1 % sur la marge, ce qui peut être fondamental pour la survie de l'entreprise.

Or, il apparaît souvent que cette fonction est négligée et est rarement intégrée comme partie prenante de la stratégie.

1- Analyse des outputs

La première tâche est d'évaluer l'importance des achats et leur évolution au cours du temps par le ratio :

ou
$$\frac{\text{Volume des achats}}{\text{Prix de Revient global}}$$

$$\frac{\text{Volume des achats}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

et d'observer son évolution au cours du temps, sur plusieurs mois et plusieurs années.

Les achats sont de deux natures différents :

- soit il s'agit d'achats de matière comme input à la production.
- soit il s'agit d'achats de sous-traitance pour certaines opérations de production, pour soulager en période de pointe ou compléter des compétences spécifiques dont l'entreprise ne dispose pas.

Il faut donc bien séparer au départ ces deux types d'achats car leur sens n'est pas le même et ils peuvent être affectés différemment par des choix stratégiques de l'entreprise.

Il faut conduire indépendamment l'étude des achats de matière ou composants et l'achat de sous-traitance et observer séparément l'évolution de chacun des domaines.

2. Achats de sous-traitance.

Ils revêtent souvent une importance mineure dans l'entreprise. Mais l'analyse de leur évolution peut être un bon révélateur des problèmes de la production lorsqu'il s'agit de sous-traitance pour adapter la capacité de production. L'observation peut alors conduire à repenser l'outil de production.

2.1. Achat de matière ou de tout input à la production :

- Segmentation des produits en valeur

Il est connu qu'en général 20 % des produits représentent environ 80 % des achats globaux. Ce sont ces 20 % qu'il s'agit de suivre particulièrement.

- Evolution des achats

L'évolution des achats doit être suivie de deux façons :

- en volume. S'explique-t-elle par une augmentation ou une diminution de la production ?

S'agit-elle d'achats spéculatifs faits en prévision d'une modification prévisible du cours des produits ? Ceci est particulièrement possible lorsqu'il s'agit de matière première de base où la proportion de valeur ajoutée est faible et soumise à grande fluctuation sur le marché (comme les métaux). Il y a souvent un grand danger pour l'entreprise à jouer sur cette spéculation car il s'agit d'un métier particulier qui s'apparente aux spéculations boursières et pour lequel les gens d'entreprise ne sont pas particulièrement préparés.

- en prix, et là, à nouveau plusieurs questions :

- . S'agit-il d'un changement de prix dû aux conditions changeantes du marché ?

- . S'agit-il d'une modification du type de produit fabriqué ?

- . S'agit-il d'achat de matière à plus ou moins forte valeur ajoutée (passage de l'achat de matière brute à celui de composant élaboré, voire de sous-ensembles ?

On voit dans ces mesures l'implication de choix stratégiques.

3. Le processus d'achat

3.1. Organigramme et structure

- Donner la structure des achats avec toutes les cellules qui la composent.
- Donner l'organigramme des responsabilités en faisant apparaître le degré de centralisation et de décentralisation.

4. Les fournisseurs

Les fournisseurs représentent en quelque sorte l'input de la fonction achat et doivent faire l'objet d'un suivi particulier. L'entreprise doit, en outre, disposer d'un fichier fournisseur.

- Que représente le fournisseur pour l'entreprise ?

$$\frac{\text{Volume d'achats chez le fournisseur}}{\text{Volume d'achats global}}$$

- Que représente l'entreprise pour le fournisseur ?

$$\frac{\text{Volume d'achats chez le fournisseur}}{\text{Chiffre d'affaires du fournisseur}}$$

C'est une indication du pouvoir qu'on peut avoir sur le fournisseur et inversement son degré de dépendance vis-à-vis de l'entreprise.

- Fragilité du fournisseur

Comment sont répartis les clients du fournisseur ? Y en-a-t-il beaucoup ? Sont-ils uniformément répartis en chiffre d'affaires ou y-a-t-il 2 ou 3 gros clients dont la défaillance peut entraîner la faillite du fournisseur ?

- Solidité financière

Le fournisseur est-il indépendant ou intégré à un grand groupe susceptible de l'épauler en cas de difficultés ?

- Caractéristiques du fournisseur : Comment se situe-t-il en terme de délai, de qualité, de prix?
- Quelle est sa fiabilité en terme de délai, qualité, prix ? Ce coefficient peut être tiré du suivi de ses fournitures sur une longue période.
- Quelle est sa capacité de production ?
- Quelle est sa compétence particulière ?
- Quelle est sa souplesse ?
 - . en terme de polyvalence (aptitude à réaliser une grande diversité de demandes)
 - . en terme de rapidité

4.1 Fonctionnement

Détailler :

- le processus de sélection des fournisseurs
- le processus d'établissement des contrats

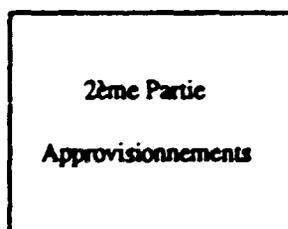
5. Evaluation des achats

5.1. Quels sont les problèmes majeurs posés par le service Achats ?

- sélection et suivi des fournisseurs
- qualité des contrats d'achats en terme de délai, qualité, prix .

5.2. Que font les concurrents ou des entreprises similaires ?

- Le poids des achats est-il différent ? Ceci peut être révélateur d'une stratégie différente.
- Comment sont-ils organisés ?
- Quelle est la qualité de leurs contrats ?



Si les achats ont pour rôle de développer les règles de transaction avec des fournisseurs, l'aspect plus opérationnel de circulation des matières en temps et en heure relève de l'approvisionnement qui alimente ainsi le système de production.

1. Diagnostic des outputs

- Analyse des produits

L'analyse des produits faite au niveau des achats reste valable ici. Mais elle doit être plus poussée dans les caractéristiques opérationnelles des produits en terme de disponibilité, de qualité et de coût (dont le prix d'achat est évidemment une dimension importante).

On notera en particulier :

- le taux de rupture pour chaque grande catégorie,
- le taux de rejet des produits pour défaut de qualité,
- les coûts de revient de chaque catégorie de produits.
- Evaluation : recherche de problèmes

Les défaillances constatées doivent être évaluées en terme d'importance pour le "client", c'est-à-dire la production.

Certaines ruptures de stocks sont critiques parce qu'elles bloquent le déroulement des opérations suivantes : elles concernent les produits goulots. D'autres au contraire sont plus tolérables quand il y a des produits de substitution ou des solutions de rechange par un approvisionnement rapide (attention cependant que ceci ne deviennent pas la règle).

Il en est de même pour la qualité. La notion de qualité peut être différente pour un fournisseur et l'utilisateur du produit. Comme le montre l'exemple de cette entreprise de cosmétiques qui utilisait des flacons pour le conditionnement de ses produits. Pour le fournisseur de flacons, une qualité de 99 % paraissait un bon niveau, compte tenu de la difficulté de détecter les failures qui entachent certains flacons.

Mais pour l'utilisateur, la qualité prenait un relief différent car il avait des chaînes de conditionnement tournant à 5000 flacons à l'heure et un flacon cassé imposait un nettoyage de la chaîne qui durait en moyenne 20 minutes. Un flacon sur 100 défectueux en moyenne voulait dire 50 flacons à l'heure. La chaîne était entièrement bloquée. Un fonctionnement raisonnable de 80 % pour la chaîne imposait, sur 8 heures (40 000 flacons) un temps d'arrêt maximum de :

$$480 \text{ minutes} \times 20 \% = 96 \text{ minutes}$$

soit 5 arrêts de 20 minutes et donc 5 flacons défectueux, soit un taux de défaillance de 5/40 000, environ 1 pour 10 000.

Tous les paramètres de la qualité n'ont pas la même importance. Il est évident, par exemple, qu'un léger défaut de forme importe peu à la production mais a une grande importance pour le client final, etc...

2 . Les systèmes d'approvisionnement.

2.1. Structure

Décrire :

- le centre d'approvisionnement, les cellules intervenant dans l'activité (transport ou traitement des commandes), le nombre de personnes, l'importance et la capacité, l'importance du magasin. Quel est le niveau moyen des stocks dans le magasin ? Quelle est sa durée de différence pour différents produits ?
- l'organigramme du département, son attachement hiérarchique. Est-il rattaché à un responsable logistique ? Dépend-il des achats ou de la production ?

2.2. Le fonctionnement

- Flux de commandes. Comment sont traitées les demandes de matière (ou de sous-traitance)?
 - . Délai de traitement depuis l'émission de l'ordre jusqu'à la livraison au centre de production.
 - . Décomposition du délai de traitement entre délai administratif et délai de circulation des produits.
- Flux de produits

Quel est le schéma de circulation des produits entre le fournisseur et le magasin de pièces ? Comment se décompose le temps tout au long du flux ? Quel est le délai moyen ? Où se trouvent les durées les plus importantes.

Quelles sont les politiques d'approvisionnement et de stockage ?

- . **Les commandes sont-elles faites par lot ? S'agit-il de lots économiques ? Sur quelles bases sont-ils établis ?**
- . **Y-a-t-il des stocks de sécurité ? Sur quelles bases sont-ils établis ?**

2.3. Evaluation

- **Dans quelle mesure cette analyse des structures et du fonctionnement explique-t-elle les défaillances observées au niveau des outputs (rupture des stocks, qualité, coût).**
- **Comment sont organisés les concurrents ? Ont-ils de meilleurs résultats ? Pourquoi ?**

CHAPITRE 9

L'AUDIT DU SYSTEME LOGISTIQUE ET DU SERVICE APRES-VENTE

Sommaire

Introduction

Section 1 - Analyse concurrentielle de la performance logistique

1. Evaluation des enjeux économiques attachés aux politiques de service
2. Diagnostic des processus de circulations physique

Section 2 - Elaboration des politiques de service et des stratégies logistiques

1. Définition opératoire du service mix
2. Elaboration des stratégies concurrentielles de service mix

Section 3 - Adaptation des systèmes de gestion et des organisations

1. Programmation des opérations et gestion de l'information associée
2. Composition des structures d'organisation des fonctions logistiques et après-vente

Section 4 - Elargissement de l'approche logistique aux filières de production et de distribution

L'AUDIT DU SYSTEME LOGISTIQUE ET DU SERVICE APRES-VENTE (1)

La logistique est définie ici comme une dynamique stratégique et organisationnelle destinée à maîtriser les flux physiques et informationnels associés. Sa mise en oeuvre conduit à éliminer les dysfonctionnements résultant d'approches fractionnées des différentes activités opérationnelles de l'entreprise, dont principalement l'approvisionnement, la production, la distribution physique et le soutien après-vente. Loin de se substituer aux techniques de gestion des opérations physiques élémentaires ou de les regrouper en un amalgame confus, la logistique apparaît comme un processus intégrateur, une sorte de démarche systémique, concourant à doter l'entreprise d'une plus grande réactivité aux évolutions du marché.

Dans la continuité de la démarche logistique, et une fois acquise la maîtrise technologique nécessaire à la conception puis à la production des biens durables, l'effort des chefs d'entreprise se porte maintenant sur la recherche de la pleine satisfaction des besoins des utilisateurs. Le service, notamment fourni en après-vente, représente l'un des plus efficace outils mis au service de cette ambition. En Europe, comme aux Etats-Unis, la croissance et la rentabilité de très nombreuses entreprises apparaissent désormais fondées sur leur capacité à développer des politiques de service "conquérantes" accompagnant la commercialisation des biens.

L'application des concepts logistiques ainsi que l'élargissement intelligent du champ de l'offre industrielle par addition de prestations de service multiples, permet à l'entreprise dynamique d'obtenir de réels avantages compétitifs. Mais de telles démarches, pour être soldées de succès, nécessitent la mise en oeuvre de méthodologies rigoureuses pour l'analyse et l'élaboration des politiques et systèmes de gestion de la logistique et du service aux clients. En conséquence, l'objectif de ce chapitre est de présenter les grandes lignes d'une méthode répondant partiellement à cette attente ; celle-ci s'articule selon quatre volets :

- l'analyse concurrentielle de la performance logistique, qui suppose une évaluation des enjeux économiques attachés aux politiques de service ainsi que le diagnostic des processus de circulation physique ;
- l'élaboration des politiques logistiques et de service comme composante de la stratégie concurrentielle des firmes, qui implique la formulation de différents scénarii d'organisation nouvelle et l'étude critique de chacun d'eux afin d'identifier l'axe stratégique adapté à la situation de l'entreprise ;
- l'adaptation des systèmes de gestion des flux physiques et de production des services, compris comme ensembles cohérents de procédures de programmation d'opérations et de chartes organisationnelles ;
- l'élargissement, en conclusion, de l'approche logistique aux filières complexes de production et de distribution depuis le premier fournisseur jusqu'au dernier niveau de consommateurs.

La plupart des cabinets de conseil internationaux en Management disposent, depuis quelques années déjà, d'équipes de professionnels intervenant dans les domaines logistiques et des services. L'expérience de l'analyse de situations concrètes d'entreprises, vécue par un groupe de consultants-enseignants français, confirme le bien fondé du développement de cette compétence spécifique par les conseils en management. Ce chapitre a donc pour objet de présenter les principes du diagnostic et de l'élaboration des projets logistiques et des services vus sous l'angle du conseiller d'entreprise.

(1) H. Mathe, ESSEC, 1989

Section 1

Analyse concurrentielle de la performance logistique

L'identification des enjeux stratégiques couverts par la logistique et le service permet aux dirigeants d'entreprise d'évaluer la contribution possible d'une amélioration de la circulation physique et de l'élargissement du champ des prestations à la compétitivité des activités dont ils ont la responsabilité.

Cette contribution peut s'exprimer selon trois dimensions essentielles :

- le développement de l'étendue et de la qualité du service, qui entraîne un accroissement de l'attractivité des biens commercialisés ainsi que des revenus directs ;
- la réduction des actifs circulants et l'accroissement de la rentabilité des investissements alloués à la production, à la distribution physique et au soutien ;
- la minimisation des coûts directs de circulation physique et de production des services par une rationalisation des tâches et une plus grande productivité.

Les performances des systèmes logistiques peuvent donc être qualifiées selon ces trois dimensions, correspondant chacune à une source potentielle d'avantage concurrentiel pour les firmes.

1. Evaluation des enjeux économiques attachés aux politiques de service

"Rarement un service proposé à un client l'est de manière désintéressée, c'est une condition pour obtenir et faire prospérer une affaire, exactement comme l'est le produit lui-même" (Théodore Levitt, 1983). Le premier objectif de la démarche d'analyse est donc d'éclairer les responsables d'entreprise sur les enjeux que recouvrent les politiques de service pour la compétitivité des firmes industrielles et commerciales.

Les prestations de service assurées complémentaires à la distribution des biens peuvent contribuer directement aujourd'hui à la progression des revenus et à la profitabilité des firmes. De plus, l'image de l'entreprise en matière d'efficacité des services constitue un élément d'attractivité de l'offre qui agit, de manière de plus en plus marquée, sur les comportements d'achat des consommateurs. Enfin, c'est par l'intermédiaire des services offerts autour de l'utilisation des matériels que l'entreprise se met en situation de pouvoir établir des relations continues, de type paravénal, avec ses clients.

La facturation des prestations de soutien technique engendre des revenus récurrents importants dans des secteurs industriels tels que l'informatique, l'armement ou la construction aéronautique notamment, souvent égal ou supérieur à 30 % du chiffre d'affaires consolidé, comme en témoignent les résultats de nombreuses enquêtes menées aux Etats-Unis comme en Europe. Le niveau de profitabilité moyen des activités de service peut alors dépasser 20 % et, par là-même, apparaît supérieur à celui dégagé par la vente des matériels eux-mêmes. Les services attachés à l'après-vente des biens durables destinés aux ménages, secteurs automobile et électro-ménager par exemple, donnent lieu également à l'obtention de rémunération pour les firmes industrielles et pour les sociétés commerciales, mais avec des résultats plus dispersés : de 2 à 30 % du chiffre d'affaires des entreprises concernées en France. Dans certains cas, une provision est établie à l'avance pour couvrir ces coûts, elle se trouve incluse alors dans le prix de vente des équipements. Les garanties commerciales sont gérées selon cette démarche. Suivant l'exemple des industries de haute technologie, de nombreuses entreprises cherchent à développer, pour le soutien d'appareils domestiques, les contrats de "garantie de longue durée" ou contrats d'entretien aux tarifs forfaités, s'assurant ainsi des revenus réguliers tout au long de la durée de vie de la relation. Cette pratique est déjà fortement implantée aux Etats-Unis.

Fig. 9.1. - Espace de définition de la performance logistique

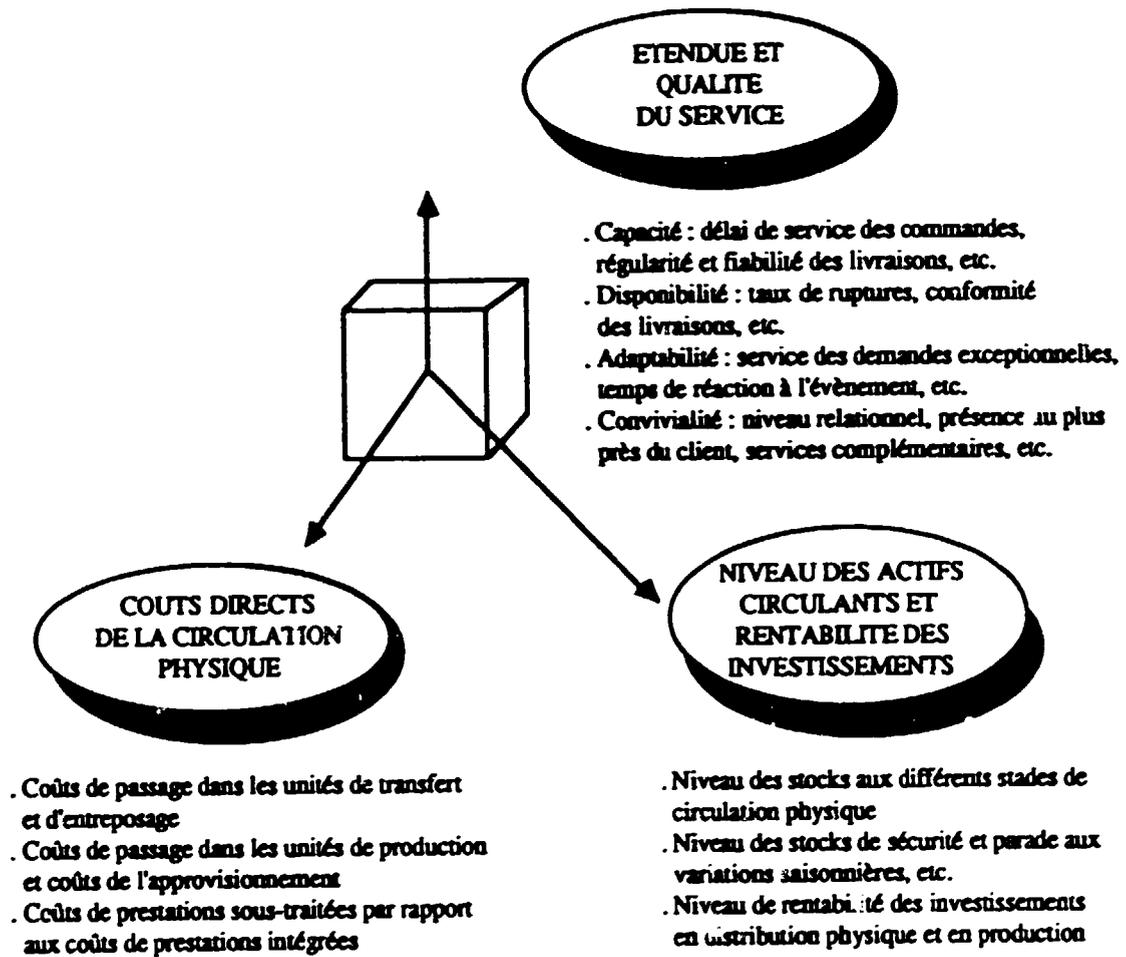
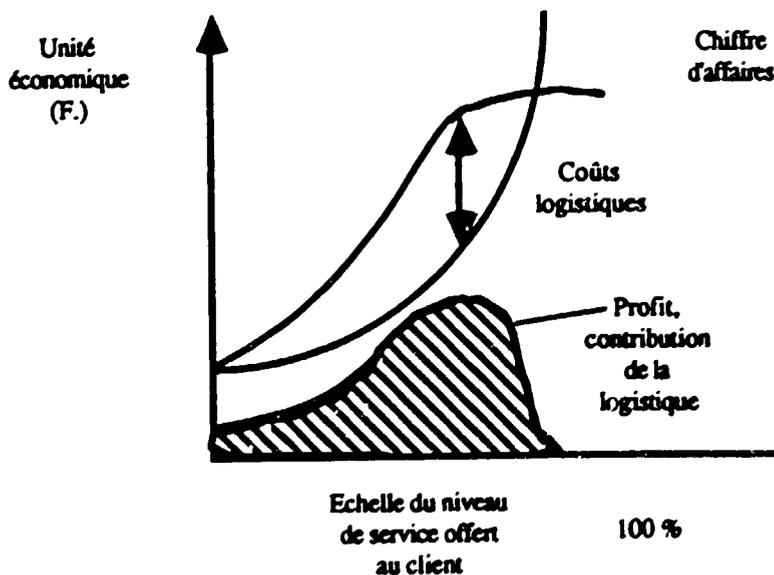


Fig. 9.2. - Courbe générale représentant la contribution de la logistique au profit de l'entreprise en fonction du niveau de service fourni



L'offre de service constitue également un élément inducteur de la demande de biens tangibles, et contribue, de ce fait, à accroître les revenus et la profitabilité de l'entreprise de manière indirecte. L'étendue et la qualité des prestations de soutien influent sur les comportements d'achat des futurs utilisateurs, au niveau de la première acquisition puis surtout au niveau du renouvellement de l'investissement. Nombreux sont les résultats d'enquêtes qui dévoilent que le critère "Service Après-Vente" possède plus de poids aujourd'hui que le "Prix de Vente" dans les processus de sélection de fournisseurs définis par de nombreuses populations d'acheteurs. Il convient toutefois d'observer que sur les marchés les plus avancés, le concept de "service technique de soutien" tend progressivement à s'effacer devant celui de "disponibilité globale de l'offre à coût garanti". Au contraire, le coût d'acquisition demeure le facteur déterminant d'attractivité des petits appareils simples aux yeux du client terminal, mais le service fourni par l'industriel peut alors revêtir une importance considérable pour le distributeur commercial. Pour les moyens et gros équipements, une certaine préférence semble se manifester envers l'étendue et l'efficacité des services comme facteur discriminant avec un double objectif pour l'utilisateur : maximiser la disponibilité opérationnelle du matériel et assurer son adaptation dans le temps à l'évolution de ses besoins. Un soutien jugé insuffisant, qu'il soit ou non assuré par le fabricant, favorise l'introduction de nouveaux concurrents évalués, au-delà du prix et de l'esthétique de l'objet, sur la qualité et sur l'étendue des services proposés avant et après la vente.

Facteur de différenciation de l'offre, le service permet également d'assurer la continuité de la relation entre l'utilisateur et son fournisseur tout au long de la période séparant l'achat d'un appareil de son renouvellement. "Reconquérir un client, explique-t-on dans la firme automobile Volvo, coûte quatre fois plus cher que de le conserver". Inscrite dans le contexte général de la mutation des attentes des consommateurs, la réalisation des prestations de soutien sert de vecteur à l'établissement d'une relation continue au travers de laquelle les deux parties unissent leurs compétences pour exploiter conjointement, et au mieux, une fonctionnalité donnée. Le client consomme alors un "service" rémunéré au "prestataire-industriel" sous des formes variées. Cette relation conduit également à alimenter en informations de terrain, concernant l'évolution des besoins ou l'adéquation et la fiabilité de l'objet, le système de conception et de production du support tangible de l'offre. Pour ce faire les entreprises industrielles et commerciales tendent à densifier les réseaux de soutien afin de mettre en place, lorsque cela s'avère possible, les conditions d'un suivi personnalisé des clients. Eventuellement appelés à soutenir des matériels concurrents de ceux commercialisés par la firme qui les emploie, les techniciens, ou agents de service mix, se voient confier une mission de nature tout à fait commerciale pour laquelle ils ne semblent pas toujours suffisamment préparés, en général.

Constatant le développement d'une concurrence internationale sévère, les auteurs japonais de livre blanc 1986 du MITI soulignaient justement les caractères décisifs et discriminants des facteurs "délais de livraison" et "service après-vente". En 1987, les dirigeants de nombreux groupes européens observent à leur tour que la croissance future s'appuiera sur l'export et sur l'exploitation de services à valeur ajoutée permettant de diminuer la part relative de l'activité industrielle et limiter ainsi la vulnérabilité des entreprises. Les industriels en charge des biens de consommation ne sont pas en reste lorsqu'ils expliquent également que les succès de nombreux de leurs produits tiennent à leur capacité à offrir aux clients une série de services complémentaires : Roussel Uclaf avec les produits vétérinaires, l'Oréal avec les produits capillaires, Michelin avec les produits de la route, etc.

Le développement de la consommation des services dans les pays fortement industrialisés représente l'une des données économiques majeures de la seconde moitié du vingtième siècle. Ce qui apparaît également remarquable, c'est le fait que la consommation de service vienne se substituer implicitement à la consommation de nombreux biens physiques par modification du contenu même du "produit" mis en œuvre pour satisfaire les besoins des clients. Le "produit" est alors considéré comme une combinaison cohérente de supports physiques et de services de soutien gérés de manière intégrée tout au long de la durée de la consommation de la fonctionnalité, même et surtout si cette durée de vie active s'avère très supérieure au cycle de vie commerciale de l'objet.

Toutefois, à l'exception de situations extrêmes, la maximisation de l'étendue et de la qualité du service ne constitue pas une motivation en soi. En règle générale, la relation existant entre le niveau du service offert et sa contribution au profit de l'entreprise prend une forme proche de celle représentée par la fig. 9.2.

A ce stade de travail, et compte tenu des résultats de l'analyse concurrentielle, il s'agit de déterminer le juste niveau de performance de service et le poids véritable de la fonction logistique capable de fournir ce service attendu ainsi que la nature réelle de sa contribution optimale à la compétitivité de la firme. Le raisonnement sur la compétitivité logistique intègre la notion d'obtention d'avantage concurrentiel par contribution à la différenciation de l'offre globale de l'entreprise en termes de qualité et d'étendue des services proposés au client. Le mécanisme de la "course à l'avantage concurrentiel" par la logistique peut alors être décomposé, en le simplifiant au maximum, comme indiqué dans le tableau n° 9.3.

2. Diagnostic des processus de circulation physique

L'analyse concurrentielle de la performance de service permet notamment de préciser la nature des objectifs stratégiques relevant du système de gestion des flux physiques. L'analyse de l'existant, c'est-à-dire des potentialités d'amélioration du système logistique ainsi que des résistances internes, répond alors à d'autres types d'objectifs :

- Identifier les caractères dominants des structures physiques et administratives de la logistique de l'entreprise, ainsi que son niveau de maturité organisationnelle.
- Dégager les points forts et les points faibles du système de gestion logistique. Localiser les origines et la portée des vulnérabilités majeures et reconnaître également les éléments moteurs.
- Définir les conditions d'amélioration de la démarche logistique qui s'avèrent compatibles avec les conditions de mise en oeuvre d'un changement dans l'entreprise.

En effet, l'évaluation du niveau de performance des systèmes logistiques ne doit pas se limiter au point de rencontre de l'offre de l'entreprise avec son marché. Les processus de circulation physique se décomposent en séries de stades de transfert, de transformation et de stockage, ainsi qu'en séries de vecteurs d'information remontant d'aval en amont. La performance logistique doit pouvoir faire l'objet d'une mesure précise à ces différents stades.

Tout d'abord, il importe d'observer dans quelle mesure les principes de la politique générale de l'entreprise sont déclinés avec justesse au niveau du fonctionnement quotidien de la "mécanique logistique". Une phase de diagnostic analytique des opérations logistiques est alors réalisée parallèlement au diagnostic des systèmes d'information et de contrôle de la circulation physique. L'analyse se heurte fréquemment à l'absence de fonction logistique dans les organigrammes traditionnels, tout au moins sous la forme d'une entité administrative cohérente en charge de l'ensemble des opérations élémentaires du processus. Cette situation rend plus difficile le repérage des points forts et des points faibles du système d'ensemble, mais elle ne représente pas nécessairement une vulnérabilité de l'organisation si des modalités d'intégration d'autres natures ont été mises en place. Il demeure qu'au cours de cette phase d'observation, l'analyse doit être conduite tout au long du processus logistique dans ses trois dimensions physique, administrative et de planification.

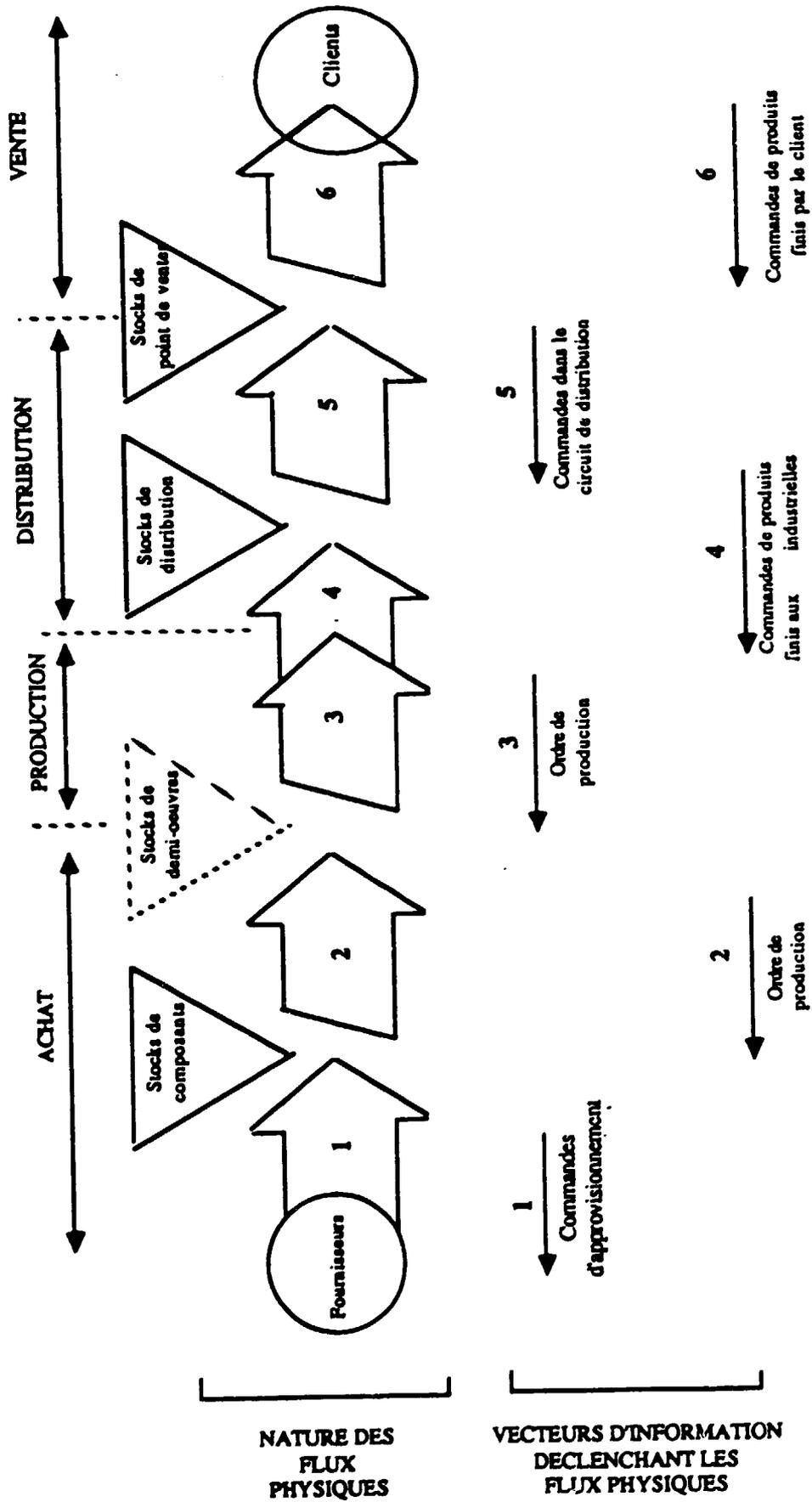
Dans la mesure du possible, les résultats de ce travail doivent faire apparaître la structure de coût du processus logistique ainsi que les gisements de productivité existants. En l'absence d'une connaissance des coûts de circulation physique, il est clairement impossible de prendre des décisions agissant sur la manœuvre logistique en connaissance de cause.

Tableau n° 9.3. - Recherche d'avantage concurrentiel grâce à la logistique

Evolution d'un secteur d'activité donné	Situation du marché vue sous l'angle du produit	Règles de la compétitivité générale des entreprises dans le secteur d'activité	Définition de la contribution de la logistique à l'accroissement de la compétitivité de l'entreprise
1er temps	Produits très comparables Ressources du marché bien connues des acheteurs	Prix maximal donné. Les coûts de fabrication diffèrent entre concurrents en fonction de l'expérience cumulée	Recherche d'accroissement de productivité logistique en vue de réduire les coûts attachés au produits. Rationalisation des tâches et volonté d'économie d'échelle
2e temps	Différenciation de l'offre des entreprises (Offre = Produit + Services) Ressources du marché bien connues	Prix différents car offres distinctes (c'est-à-dire évaluation sur plusieurs critères). La différence des coûts de fabrication est atténuée par la différenciation de l'offre ce qui peut conduire à une nouvelle donne	Recherche d'amélioration de productivité logistique en vue d'accroître la qualité et l'étendue de la prestation de service logistique tout en cherchant à maîtriser les coûts
3e temps	Offres comparables Ressources du marché bien connues	La notion de Prix maximal donné, seuil psychologique, apparaît de nouveau. Les coûts de production (produit et service) reprennent leur importance dans la composition de l'offre	Recherche d'accroissement de productivité logistique en vue de réduire les coûts attachés à l'offre globale

Source : La logistique, PUF, Op. Cit.

Fig. 9.4. - Décomposition du Système Logistique



Il importe également de déterminer le "territoire" sur la base duquel doivent être mesurés les coûts logistiques. En effet, le processus de circulation physique peut être étudié dans le cas d'une entreprise ou d'une division d'activité donnée, mais également dans celui d'un produit spécifique, ou bien d'un secteur industriel, voire d'une filière complète de "production-transformation-distribution-consommation" tenant compte de l'ensemble des intervenants du processus logistique. Le problème se réduit alors, le plus souvent, à la capacité, ou non, à obtenir les informations comptables appropriées au contrôle des opérations physiques élémentaires. En l'absence d'un système d'information suffisamment efficace, il n'apparaît guère possible d'identifier les conséquences d'une décision logistique sur la rentabilité globale d'un produit, d'une entreprise ou d'une filière donnée.

Ainsi, l'évaluation de la performance logistique obtenue par l'organisation doit être assortie d'une analyse, souvent préalable, des systèmes d'information et de contrôle. L'efficacité du contrôle d'un coût est d'autant plus grande que l'on peut mesurer avec précision la valeur ajoutée ou encore le "bénéfice" qui résulte de ce coût ; c'est-à-dire ce que l'entreprise obtient en échange des dépenses qu'elle engage. Idéalement, les effets d'une décision de caractère logistique doivent pouvoir être mesurables, d'une part, en termes d'impact sur le coût complet du système et, d'autre part, en termes d'impact sur les revenus générés par les ventes de produits. Il doit être possible de mettre en oeuvre une orientation donnée qui conduise à améliorer, de manière tangible, l'étendue et la qualité du service afin d'aboutir à une augmentation des profits générés par les ventes de produits, quitte à accepter, dans certains cas extrêmes, d'accroître les coûts logistiques par rapport à la situation initiale.

En résumé, l'évaluation de la performance logistique résulte d'une attitude dynamique et volontariste qui doit permettre de préparer d'importantes décisions, notamment dans le domaine de l'arbitrage entre "qualité du service" et "niveau des coûts logistiques". La démarche a également pour but d'établir le "degré de performance logistique" réellement conforme, c'est-à-dire répondant au mieux aux objectifs stratégiques de la firme. Raisonner la logistique en terme d'arme concurrentielle signifie de pouvoir caractériser la position de la firme, face aux autres compétiteurs agissant sur les mêmes marchés, au niveau des performances obtenues dans la gestion des flux physiques.

L'exploration de la concurrence sous l'angle des performances et des variables stratégiques actionnées dans le domaine logistique doit permettre aux dirigeants de préciser :

- la nature des objectifs à moyen terme assignée à la gestion des flux physiques lorsque celle-ci est considérée comme l'un des facteurs de l'intensité de la rivalité entre les firmes,
- les tendances d'évolution des efforts à mener au plan opérationnel en vue d'accroître la compétitivité à court terme des moyens logistiques existants.

Ainsi, l'objectif de cette dernière phase de l'analyse est d'analyser les systèmes logistiques d'un échantillon de firmes agissant sur le même marché et concurrentes de l'entreprise étudiée afin :

- de les décomposer en stades homogènes de circulation physique, conformément aux principes appliqués dans le cadre du diagnostic interne ;
- de qualifier et d'évaluer les performances à ces différents stades en autorisant une comparaison entre les compagnies ;
- d'identifier les variables stratégiques mises en oeuvre en les rapprochant des performances relevées.

L'identification des variables actionnées représente généralement l'étape la plus complexe de la démarche d'analyse concurrentielle de la performance logistique. La notion de variable stratégique recouvre ici toute décision agissant sur le moyen et sur le long terme pour modifier le cadre et la structure de la gestion des flux physiques de manière à offrir à l'entreprise les moyens d'exploiter une ou plusieurs sources d'avantage potentiel. A titre d'exemple, il est possible de reprendre chacune des trois dimensions de la performance logistique présentées au tout début de ce chapitre et de lui affecter une série de décisions types susceptibles d'être reconnues parmi les variables stratégiques actionnées (cf. tableau 9.6.).

Pour une firme donnée, la réalisation d'une telle analyse comprend plusieurs temps : prise en compte des spécificités du secteur étudié et sélection des firmes concurrentes intéressantes, recherche d'informations générales pertinentes puis enquête auprès des responsables concernés chaque fois que cela s'avère possible. Dans certains cas, le déroulement d'une telle étude se heurte aux pratiques de confidentialité qui rendent l'obtention des informations très difficile. Cette situation ne vient, en aucun cas, remettre en cause l'intérêt de l'analyse concurrentielle mais celle-ci doit alors être limitée à l'appréhension de l'image des firmes ainsi qu'à l'élaboration de jeux d'hypothèses crédibles obtenus par déduction.

Section 2

Elaboration des politiques de service et des stratégies logistiques

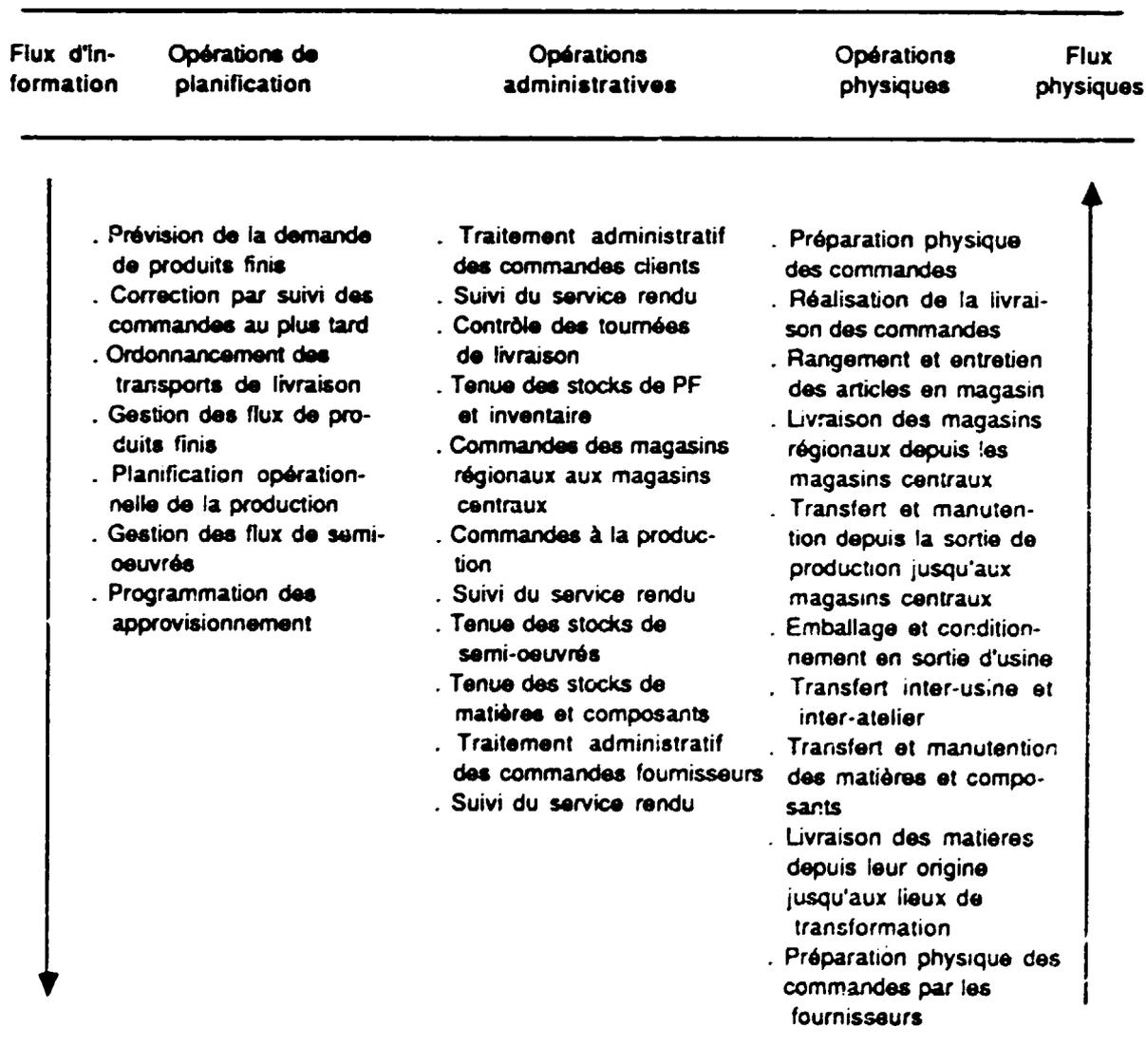
L'élaboration des politiques de service et des stratégies logistiques résulte généralement d'un exercice de réflexion établi, plus ou moins explicitement, à partir d'un objectif de performance. Faisant l'objet d'une attention plus ou moins soutenue, les trois dimensions proposées précédemment, à savoir--service, productivité et profit--déterminent l'espace théorique dans lequel peut se trouver virtuellement inscrite la performance logistique attendue. Dans la mesure où la coopération entre fonction commerciale et fonction production, notamment, se heurte à de nombreuses difficultés dues à la divergence de leurs objectifs propres, l'objectif de performance logistique représente également un moyen de gérer les tensions fonctionnelles existantes entre les différents acteurs, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Privilégier une dimension de la performance logistique plutôt qu'une autre peut générer des orientations politiques fort distinctes. En fait, la variation relative du niveau d'intérêt accordé à chacun des trois critères de valeur retenus engendre toutes sortes de combinaisons d'objectifs logistiques. Partant de l'hypothèse qu'il est possible d'associer à une combinaison d'objectifs donnée une configuration politique spécifique, les stratégies logistiques essentielles observées dans les entreprises européennes ou américaines, peuvent être positionnées dans l'espace ainsi défini.

Une possible typologie des politiques logistiques dévoile ainsi un certain nombre de situations types intéressantes. La première configuration pourrait correspondre à l'origine des trois axes de la performance, c'est-à-dire, en fait, à l'absence de politique logistique. Trois situations privilégient chacune l'un des axes : service--il s'agit alors que ce qui pourrait être qualifié de "logistique de service public"--, rentabilité maximale des investissements--solution qui conduit souvent à privilégier le recours quasi systématique à la sous-traitance des opérations logistiques--, productivité et recherche d'avantage par les coûts--le niveau minimal de service permettant de se maintenir sur le marché en axant l'attractivité de l'offre sur des prix très bas reste alors à déterminer--.

De très nombreuses configurations intermédiaires existent qui constituent alors des recherches d'équilibre entre deux préoccupations jugées comme également majeures pour la firme : service et productivité, service et profit, productivité et profit (2).

Fig. 9.5. - Les opérations élémentaires du processus logistique



Source : H.M., Mutation des structures d'organisation : l'implantation de la fonction logistique, L'entreprise Logistique, Vol. II - Printemps 1986.

(2) Le thème de la définition des politiques logistiques est plus amplement développé dans La logistique au service de l'entreprise, Chapitres 4, 5 et 6, Dunod, Paris, 1983.

Tableau 9.6.

**Variables stratégiques actionnées lors de la formulation
des politiques logistiques**

Etendue et qualité du service

- . Nombre localisation et volume des stocks
- . Anticipation des besoins des clients et qualité du système de prévision
- . Paramétrage plus ou moins complexe du système de programmation des flux
- . Réserve de moyens logistiques
- . Motivation des personnels sur la qualité du service et contrôle des performances
- . etc.

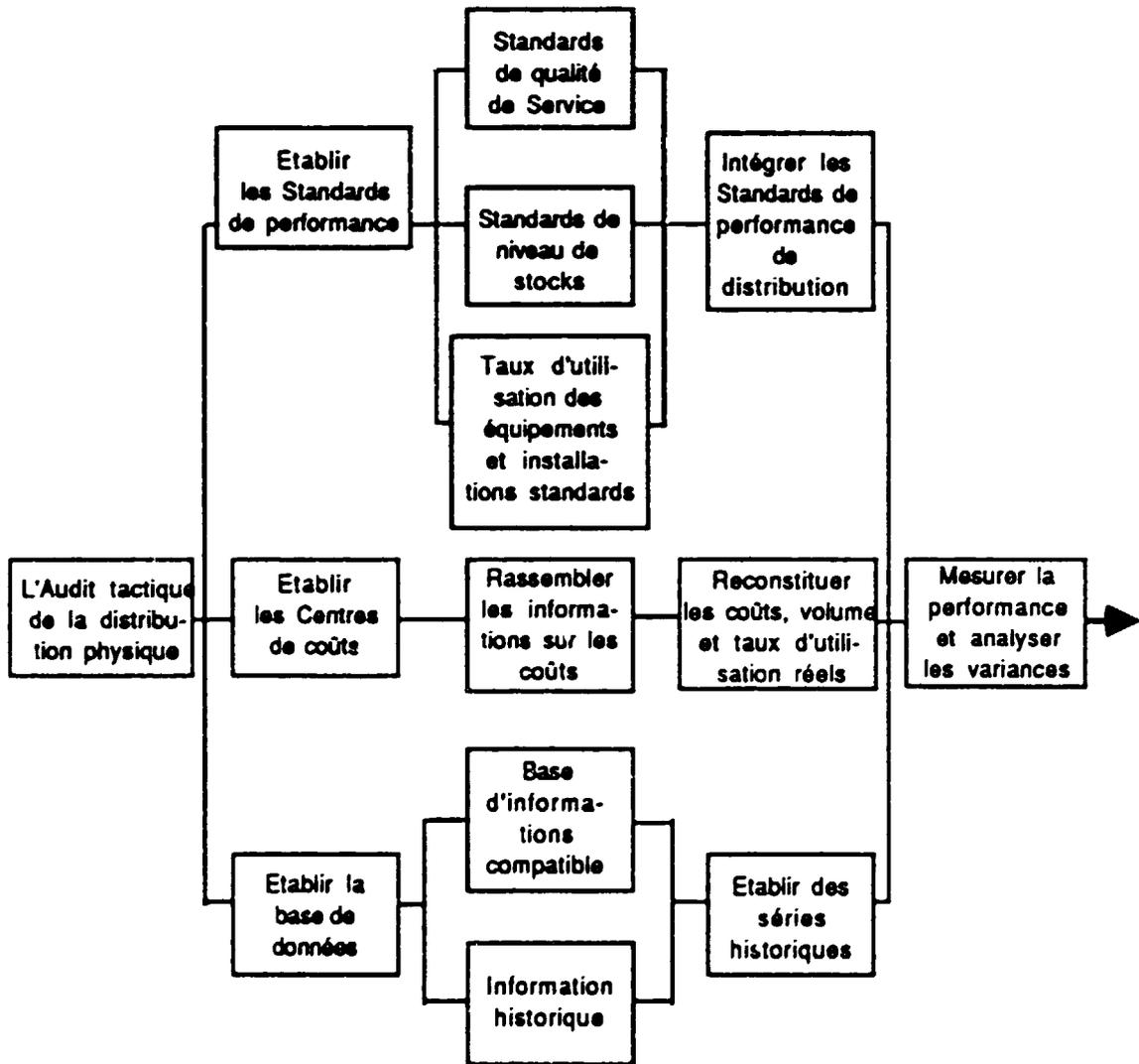
Coûts directs de la circulation physique

- . Nombre et localisation des points de transformation, d'entreposage, de groupage et de dégroupage de commandes
- . Choix des architectures modales de transport
- . Automatisation et robotisation des opérations de transformation, de manutention et de transfert
- . Mise en oeuvre de programmes d'accroissement de la productivité
- . etc.

Niveau des actifs circulants et rentabilité des investissements

- . Centralisation ou décentralisation des stocks
- . Partage des stocks nécessaires avec les fournisseurs et/ou avec les clients
- . Limitation de la gamme de produit
- . Intégration ou non, des unités de production
- . Gestion différenciée des articles, segmentation des couvertures, tailles des commandes
- . Sous-traitance de tout ou partie des opérations logistiques
- . etc.

Fig. 9.7. - L'audit tactique de la distribution physique
d'après Martin Christopher, 1986



Afin d'illustrer le développement des stratégies logistiques, nous avons choisi d'évoquer, dans les pages qui suivent, l'exemple de la formulation des politiques de service. L'attention est alors largement concentrée sur le territoire de la fonction après-vente qui ne constitue évidemment qu'une facette, parmi d'autres, de l'activité logistique.

1. Définition opératoire du service mix

Lorsqu'une entreprise décide d'accroître le niveau de qualité de son offre de service associée à la commercialisation de tel matériel sur tel segment de marché, elle doit pouvoir effectuer des choix entre différentes options possibles. Par exemple, afin de réduire le temps d'immobilisation de certains appareils, elle peut décider d'augmenter le nombre de techniciens d'intervention, ou au contraire de former les utilisateurs-clients au changement des sous-ensembles défectueux en dotant simultanément chaque site d'un stock d'éléments destiné à autoriser ces opérations. D'autres axes de travail peuvent également être envisagés. Le problème du chef d'entreprise étant alors de choisir la meilleure combinaison possible de services, il lui faut pouvoir analyser ces différentes orientations concurremment car toute décision modifie la portée des autres décisions à prendre. Cette analyse suppose une capacité à évaluer l'impact possible de chaque décision, à la fois sur le comportement du "consommateur" et sur les coûts de production du service.

Le terme de "service mix", initialement suggéré par Philip Kotler (1967), décrit bien le caractère de combinaison de prestations distinctes établie pour atteindre un niveau donné de résultat économique au coût le plus faible. Il est élaboré pour un objet donné, ou une famille d'objets, en fonction des différentes configurations d'emploi et de durée de vie complète. Le concept de service-mix, plus dynamique dans son image et plus opératoire dans son usage que celui de soutien après-vente, induit une réflexion quant à la prise des décisions conduisant à réaliser des équilibres économiques au niveau de l'effort à consentir sur chacun des leviers d'une manoeuvre qui doit demeurer unique et cohérente. Les différentes prestations composant le service mix peuvent être classées en deux catégories principales, composantes primaires et composantes de support, selon l'application à l'activité étudiée de l'analyse en terme de chaîne de valeur ajoutée proposée par Michael Porter.

Quatre composantes primaires peuvent ainsi être recensées, puis elles-mêmes déclinées selon que le service est fourni en vue d'acquérir le client ou plutôt en vue de le conserver. Ces activités "productrices de valeur" s'avèrent technologiquement et stratégiquement distinctes mais liées aux autres de manière à constituer ensemble une offre cohérente dite de "service mix" :

- L'intégration Produit-Service constitue la réponse apportée par l'entreprise aux besoins formulés par les clients en termes de coût complet d'usage ou d'adaptabilité de l'offre dans le temps. La somme des prestations mises en oeuvre contribue également à optimiser les coûts de production et de stockage des pièces de rechange.
- La préparation à l'usage de l'offre regroupe les opérations permettant au client d'obtenir la mise à disposition du bien tangible, puis son adaptation au contexte de travail suivie de sa mise en marche. L'établissement des plans de financement ainsi que, dans un ordre d'idée différent, la vente directe de pièces détachées et d'accessoires complémentaires ressortent de cette même logique.
- L'information du client représente une fonction essentielle de recueil et de diffusion de données économiques et de délais comme de réalisation et de distribution de documentations techniques destinées à la promotion, à l'utilisation et à la maintenance. Des prestations, telles que les démonstrations et surtout la formation, occupent également une position majeure dans ce cadre.
- Le maintien en condition de biens durables correspond à un ensemble d'opérations relativement bien répertoriées dans l'activité de l'entreprise : maintenance, reconditionnement, prêt de matériel, etc. Toutefois, ces tâches ne semblent pas toujours réalisées de manière cohérente avec les autres volets d'activité du plan service dans de nombreuses entreprises.

Le contenu de chacune des fonctions primaires varie, quelquefois considérablement, en fonction du type d'objet considéré. Une nouvelle typologie pourrait être alors suggérée en qualifiant les services spécifique à fournir pour le soutien d'au moins trois catégories principales de "bien tangibles" : les biens de consommation, les biens durables de complexité simple ou moyenne, ou les système d'équipement de haute technologie. Ce classement pêche nécessairement par sa trop grande simplicité et imprécision, chaque groupe de produits devant lui-même donner lieu à une décomposition plus fine. De plus, cette approche ne conduit pas nécessairement à l'affectation d'une entreprise à l'une ou l'autre des cases établies dans la mesure où des biens réclamant des services très distincts peuvent couramment cohabiter au sein d'un même catalogue.

L'identification des composantes de support, qui sous-tendent la réalisation des fonctions primaires, s'avère plus complexe. Ces activités constituent à la fois des centres de production indirecte de valeur et autant de processus intégrateurs destinés à assurer la cohérence de la manoeuvre globale du service mix. Quatre axes ont été retenus :

- Le développement technologique détermine principalement la politique de disponibilité des objets tangibles.
- Le développement commercial détermine principalement l'architecture de l'offre de service.
- La gestion des ressources humaines et physiques ressort ici d'une logique unique.
- L'économie du service détermine principalement le système de rémunération du service par les clients "amont" et "aval".

Le modèle dynamique ainsi obtenu représente un système d'entreprise simplifié appliqué au domaine du service mix. Afin de disposer de l'information nécessaire à l'élaboration de la politique de service en déterminant précisément le contenu et les objectifs de performance de chacune des composantes recensées, il importe, à ce stade, de maîtriser les mécanismes de variation des coûts au sein du système.

2. Elaboration des stratégies concurrentielles de service mix

Le développement du concept de service mix n'a d'intérêt pour le chef d'entreprise, que s'il contribue à guider l'effort de formulation des stratégies logistiques concurrentielles. A cette fin, l'identification des facteurs clefs de succès et des leviers disponibles pour l'élaboration de la politique de service constitue la première étape du processus.

Fig. 9.8. - Modèle dynamique de Service Mix

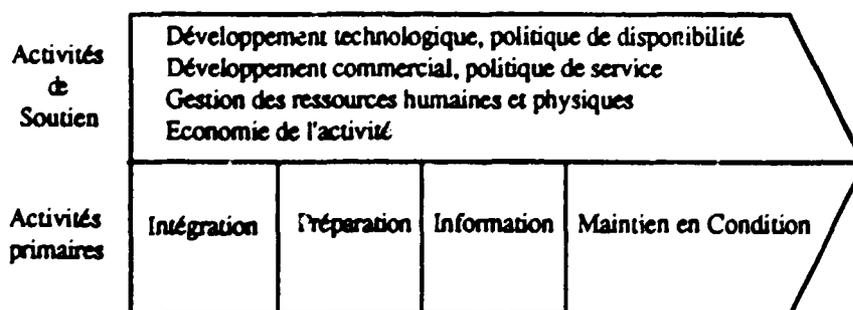
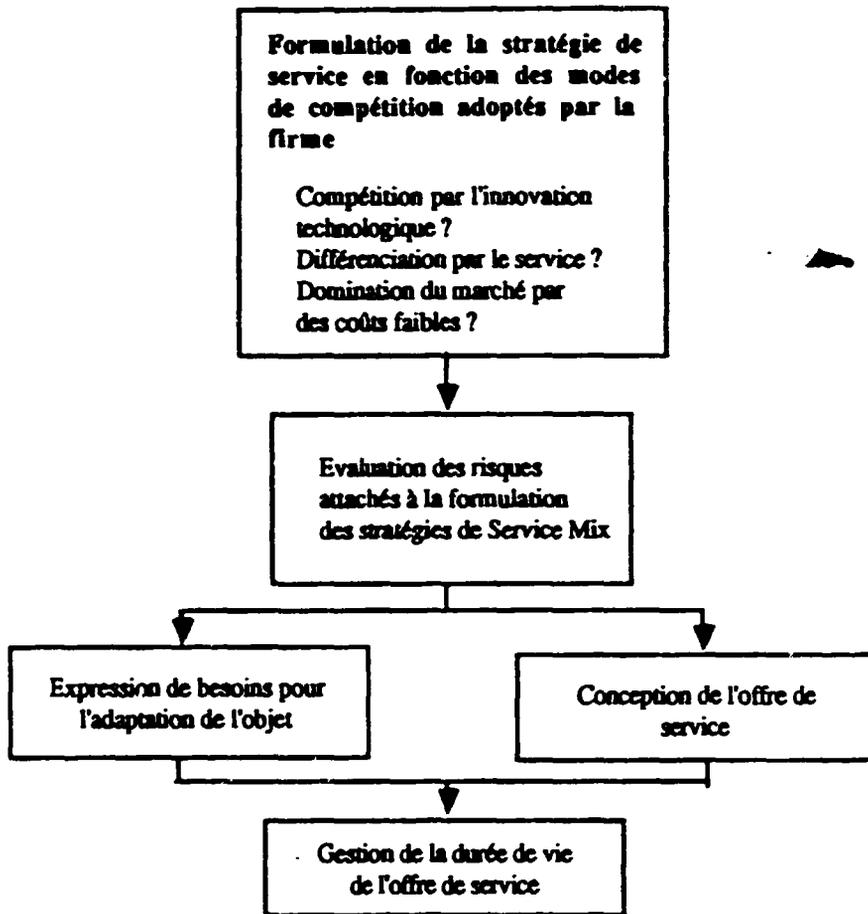


Fig. 9.9. - Schéma d'élaboration de la stratégie de Service



Les règles du jeu concurrentiel, et par là-même, les options stratégiques que l'entreprise est en mesure d'élaborer, s'avèrent grandement influencées par la structure du secteur dans lequel elle situe son activité. Chaque secteur possède une série de caractéristiques structurelles qui commandent l'intensité avec laquelle s'exercent les forces de la concurrence et, par là-même, sa rentabilité. L'objectif de l'élaboration d'une stratégie compétitive est de positionner la firme de manière à ce qu'elle puisse se défendre au mieux contre les forces de la "concurrence élargie", et, dans la mesure du possible, les infléchir dans le sens de ses intérêts. L'insertion de nouveaux entrants dans les secteurs ou sur les marchés constitue une menace permanente pour les firmes existantes. Dans le domaine du service mix, les barrières à l'entrée les plus significatives sont alors les suivantes : accroissement des coûts de transfert ; établissement de liens durables entre industriels et distributeurs ; ainsi qu'effets d'échelle, d'accumulation d'expérience et d'image.

Deux autres déterminants structurels majeurs dans le domaine du service mix viennent compléter la grille de lecture de l'intensité de la rivalité entre les firmes : les menaces d'offres de substitution tel que le développement de l'auto-entretien et des réseaux spécialisée, phénomène majeur dans les domaines du soutien des matériels automobiles et des appareils électroménagers en Europe, par exemple ; le pouvoir de négociation des personnels considérés comme des fournisseurs de l'entreprise. Intervenant dans des situations peu sécurisantes, les agents de service mix développent des stratégies de défense que l'entreprise doit veiller à maîtriser.

**Tableau 9.10. - Décomposition du Service Mix
en opérations primaires**

Types d'activité	Intégration	Préparation	Information	Maintien en condition
Service Mix fourni en vue d'acquiescer le client	Consultation de l'utilisateur potentiel lors de la conception du matériel		Diffusion de la documentation technique de promotion et des suggestions d'utilisation	
	Elaboration d'une offre de démonstration tenant compte des contraintes du client		Démonstration et/ou simulation d'utilisation	Présentation des installations de maintenance et des réserves de pièces de rechange
	Conseil auprès du client et prise en compte de ses désirs dans la proposition "produit-service", dont des solutions de financement adaptées		Etablissement rapide du devis et du délai de réalisation de l'offre personnalisée	
		Etablissement des plans de financement du client		Etablissement des plans de financement du client
Service Mix fourni en vue de conserver le client	Adaptation des matériels en cours de vie en fonction des attentes des clients et des comportements des matériels en parc	Livraison, installation et mise en fonctionnement des matériels	Accueil et prise en compte des demandes clients	Intervention de dépannage et de maintenance préventive
			Conseil et formation à l'utilisation et à la maintenance des matériels	Intervention de maintenance lourde et de réparation différée
			Diffusion de la documentation technique d'utilisation et de maintenance	Réparation et reconditionnement de tout ou partie des matériels
	Offre de matériels et/ou de services complémentaires	Vente directe de pièces détachées et accessoires complémentaires	Conseil au montage par le client des pièces et accessoires	Prêt de matériel de rechange en cas d'indisponibilité du matériel client

Tableau 9.11. - Définition des composantes de support du Service Mix

Types d'activité	Intégration	Préparation	Information	Maintenance en condition
Développement technologique ou politique de disponibilité des matériels	Analyse des besoins clients en terme de disponibilité technique	Définition et mise en place des installations de maintenance	Elaboration de la documentation technique d'utilisation et de maintenance du matériel	Maintenance du matériel et de l'infrastructure de démonstration
Commercial ou politique de service au client	Analyse des besoins clients en terme de solutions technologiques	Définition et mise en place des installations de services	Gestion du système d'information permettant de suivre le comportement du matériel en parc et de le faire évoluer	Mise à jour et renouvellement sur le terrain de la documentation technique de promotion
Gestion des ressources humaines et physiques	Intégration des dimensions "usage maintenance-coût complet" dans la culture des personnels de R-D	Distribution physique des lots initiaux et distribution physique des pièces et accessoires	Perfectionnement des personnels de démonstration et de maintenance	Contrôle de la qualité des prestations
Economie de l'activité	Evaluation économique des options technologiques dans le cadre du développement du matériel	Mise en place des standards de distribution physique et établissement des prix et modalités de facturation des pièces de rechange	Gestion du système d'information sur les revenus et sur les coûts engendrés par l'activité service-mix	Mise en place des standards d'intervention et établissement des barèmes ou des contrats de prestations de services
	Evaluation économique des options commerciales dans le cadre de développement des services		Gestion des contrats de garantie sur les matériels et sur les pièces	
	Elaboration du cadre économique de la gestion des ressources			

Sur la base des résultats de l'analyse structurelle d'activité abordée sous l'angle du service mix, le responsable d'entreprise n'est en mesure d'élaborer une politique de service adaptée à une situation concurrentielle donnée qu'après avoir identifié les opportunités stratégiques, ou leviers, disponibles, à savoir par exemple : la conception du produit tangible intégrant la préoccupation du service ; la segmentation de l'offre de service en fonction des produits ou des marchés ; la mise en oeuvre d'alliances avec d'autres fournisseurs d'équipements pour réaliser conjointement le service ; la restructuration du réseau d'unités productrices de prestations de service.

Les réponses adoptées doivent se situer en parfaite cohérence avec le mode de compétition dominant de la firme. De plus, l'analyse des risques associés à l'adoption de telle ou telle orientation stratégique dans le domaine du service mix doit faire l'objet d'une attention soutenue.

La déclinaison des axes stratégiques généraux—tels que la compétition par l'innovation technologique, la différenciation par le service, ou la domination du marché par des coûts faibles, par exemple—doit être exécutée aux trois dimensions caractérisant l'offre globale de fonctionnalité soumise au marché (3) :

- La conception de l'objet tangible doit tenir compte des orientations de la politique de service aux niveaux : du coût de maintenance prévisionnel, de l'articulation modulaire, de l'intégration de systèmes d'autodiagnostic ou de télémaintenance, de capacité à la reconstruction future, et des taux de fiabilité prévisionnelle.
- La conception du plan service inclut la détermination de l'étendue des services sous contrainte d'une articulation optimale des composantes du service mix, la segmentation de l'offre de service, la proposition éventuelle de services de soutien destinés à des matériels concurrents, ainsi que le niveau de qualité de l'ensemble des prestations ainsi fournies.
- Le système de gestion de la durée de vie de l'offre de service doit évoluer sur les plans de la mission économique des services : rentabilité directe et indirecte, des modes de rémunération, de l'établissement, ou non, des alliances pour la production du soutien, de l'intégration ou de la différenciation de la fonction en charge des services, et de la définition des politiques adéquates de responsabilisation et de motivation des agents.

Section 3

Adaptation des systèmes de gestion et des organisations

En premier lieu, le système de planification stratégique et opérationnelle constitue l'outil de contrôle, de régulation et de recherche d'optimisation des ressources allouées à la manoeuvre logistique comme à la fonction de service. Il permet d'élaborer des enchaînements cohérents de plans d'action destinés aux différentes unités organisationnelles chargées d'obtenir le niveau attendu de performance logistique.

Associée à la structuration organisationnelle, la planification permet la traduction des axes stratégiques au niveau des modes de gestion des interfaces entre les différentes fonctions engagées dans la manoeuvre logistique—distribution physique, production, approvisionnement, achat—ainsi que dans le processus d'offre de service mix—étude marketing, recherche et développement, production et approvisionnement, vente—.

(3) Le thème de la composition détaillée des stratégies de service mix est plus amplement développé dans *Le service après-vente*, Presses Universitaires de France, Paris, 1989.

1. Programmation des opérations et gestion de l'information associée

La planification stratégique de l'activité logistique doit conduire l'entreprise à développer son aptitude à s'adapter aux changements intervenant dans son environnement, ainsi qu'à actionner certaines variables stratégiques propres à la circulation physique.

La planification logistique opérationnelle constitue le moyen de piloter les flux de produits et matières mis en oeuvre. Son objectif est d'améliorer la coordination, la communication et la motivation tout au long du processus logistique généré par l'activité opérationnelle de l'entreprise. Elle contribue au déploiement optimal des ressources et des moyens alloués au service de la demande immédiate. La programmation de la fabrication des sous-ensembles dans le système de production de l'ordonnancement des tournées de livraison terminale des produits auprès des clients constituent des activités types s'inscrivant dans cette démarche.

Une représentation schématique du système de planification et de contrôle des opérations logistiques peut être proposée sur la base d'un enchaînement de cinq modules spécifiques largement interdépendants : la prévision de la demande, préalable à toute tentative de planification ; la planification des opérations de distribution physique ; la planification de l'approvisionnement ; et l'évaluation des performances du système logistique.

En outre, un système de gestion de commandes clients, ainsi qu'un système de gestion de commandes fournisseurs complètent cet ensemble. La succession des fonctions lues de haut en bas dans la figure ci-après correspond à une chronologie des tâches à réaliser. Plus la tâche considérée tend vers le bas du schéma, plus court est l'horizon d'intervention de la fonction correspondante. La sélection des techniques de prévision les mieux adaptées aux besoins de la planification logistique opérationnelle doit être effectuée selon les premières étapes proposées dans la figure suivante. Il reste alors à calculer effectivement les prévisions, puis à suivre les écarts selon une périodicité clairement définie.

Le système de distribution physique, quant à lui, peut être considéré comme un réseau d'unités de production de services dont l'objectif est de satisfaire une demande commerciale dans des conditions de coûts et de qualité données dans le cadre d'une planification opérationnelle connectée sur le système de production des biens et sur le système d'approvisionnement des matières. La distribution n'a pas pour finalité d'intervenir de manière directe dans le processus de transformation déterminant le produit tangible. Toutefois, elle agit sur celui-ci en assurant le déplacement dans l'espace et dans le temps et en contribuant à leur adaptation éventuelle au plus tard aux conditions de leur commercialisation, étiquetage, mise en rayon, montage d'accessoires optionnels, etc. Les capacités d'anticipation et d'adaptation constituent, de manière plus nette encore que pour la gestion de production, les principaux facteurs d'efficacité du système distribution.

Deux variables essentielles conditionnent l'usage des modes de régulation des flux en production : la capacité d'anticipation et la capacité d'adaptation. La capacité d'anticipation du flux d'information sur le flux physique est caractérisée par la possibilité pour le gestionnaire de production de disposer d'une connaissance prévisionnelle des futurs états du flux physique et de programmer les actions à entreprendre pour que ceux-ci soient les moins perturbés possible par les turbulences de l'environnement. La capacité d'adaptation dicte en fait la possibilité d'utiliser les différents modes de régulation. Dans la mesure où la régulation implique des modifications dans les états du processus de production, il importe que le processus présente une variété suffisante d'états potentiels, et ceci avec un temps de réaction satisfaisant, afin de réaliser concrètement ces modifications.

Fig.9.12. - Schéma général de planification logistique opérationnelle
(Distribution - Production - Approvisionnement)

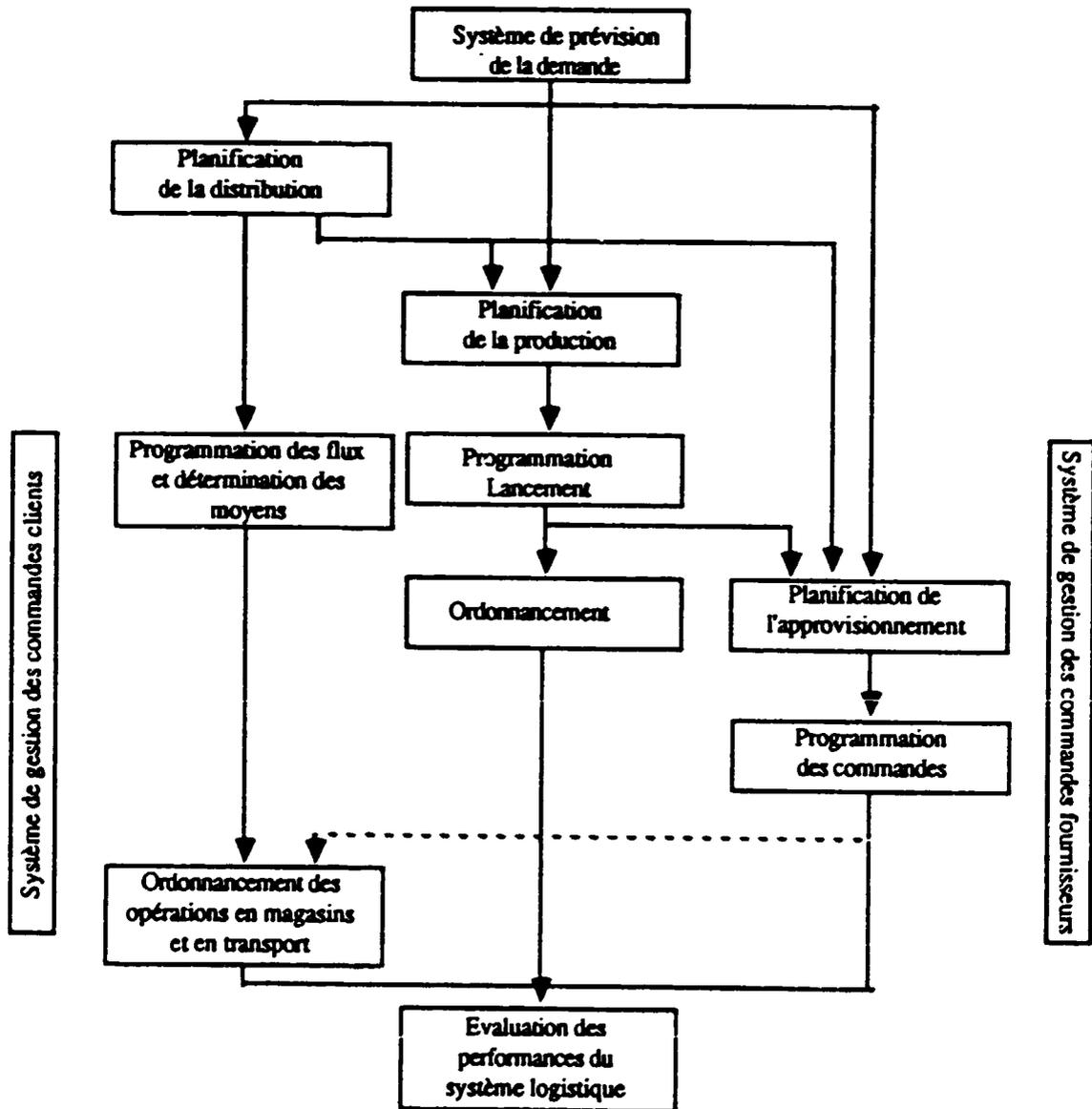
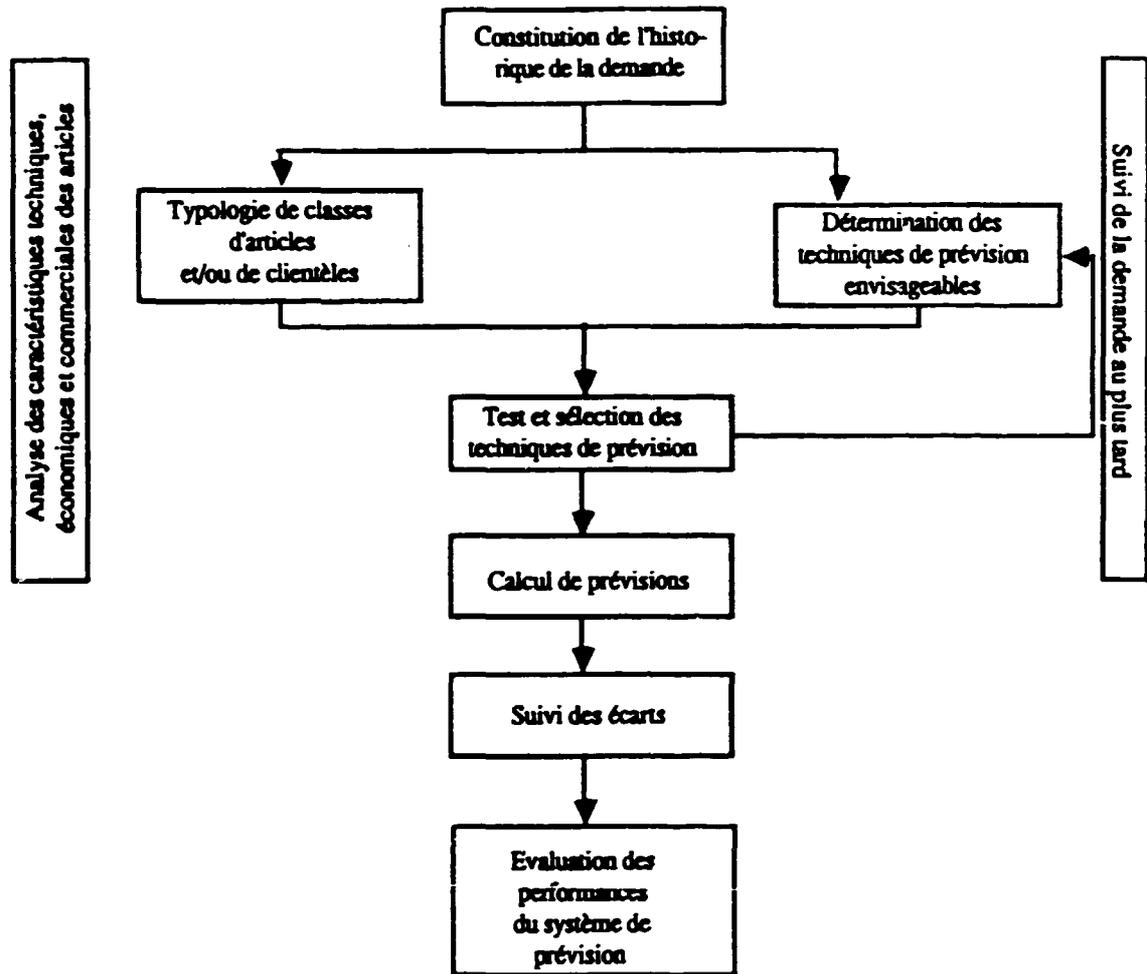


Fig. 9.13. - Schéma de prévision de demande du système logistique

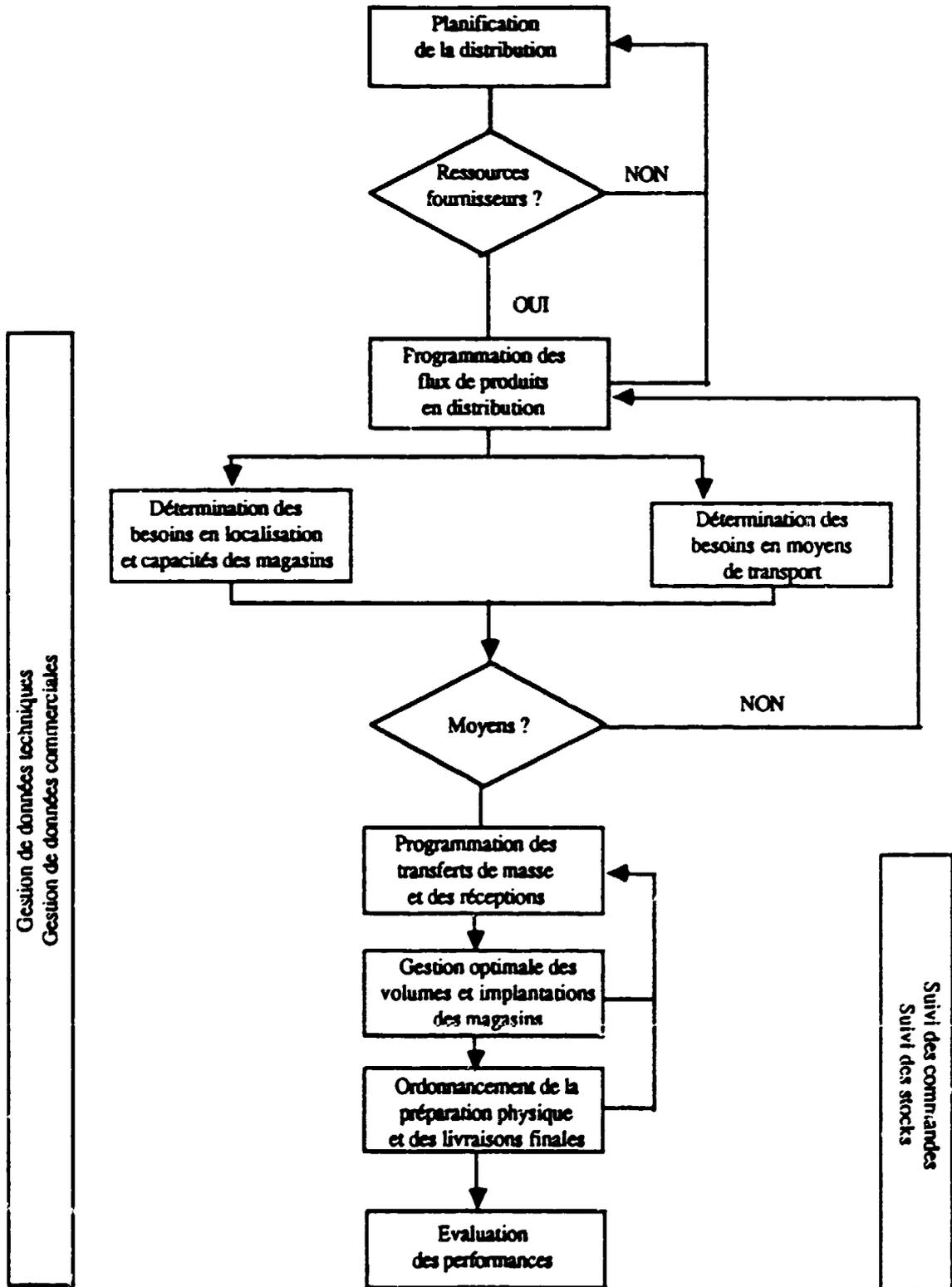


Source : Ibid.

L'approvisionnement contribue à bâtir le cahier des charges des achats. La programmation des commandes en fonction des contraintes de limitation des stocks en production et distribution représente la traduction la plus concrète de la planification logistique opérationnelle au niveau du système d'approvisionnement.

Le système d'information logistique regroupe un ensemble organisé et cohérent de procédures de suivi, de traitement et de transmission des données concernant les flux physiques. Le succès de tout essai de planification des opérations logistiques repose en très grande partie sur la qualité et sur la fiabilité du système d'information qui lui est naturellement associé. Ces éléments expliquent pourquoi la fonction logistique figure parmi les plus importants consommateurs de services informatiques dans l'entreprise. Le développement et la commercialisation de logiciels fiables et performants devraient déboucher sur une mise à la disposition de la plupart des entreprises, quelle que soit leur taille, des moyens de résoudre les principaux problèmes de programmation logistique. Ce phénomène, s'il est accompagné d'un important effort de formation des personnels chargés de la conduite de la fonction, permettra d'accroître, souvent de manière considérable, le niveau de la performance logistique des firmes qui auront su se doter des outils les mieux adaptés.

Fig.9.14. - Schéma de planification opérationnelle de distribution physique



Dans le domaine de la planification du service mix, l'observation des outils existants dévoile de grandes lacunes résultant de l'hétérogénéité des développements méthodologiques réalisés au cours des dernières années. D'une part, ces développements ont été poussés en avant dans les domaines des prévisions de vente et de l'estimation de la durée de vie des appareils sous la pression des responsables marketing, d'autre part, ils ont profité, spécialement aux États-Unis, de crédits délivrés par le Secrétariat à la Défense destinés à approfondir les méthodes d'analyse en coût complet des matériels d'armement. Ainsi, les méthodologies existantes demeurent centrées sur la maîtrise des variables commerciales et technologiques associées au bien tangible. Des possibilités d'exploitation existent, mais rien ne permet encore au responsable de service mix d'élaborer efficacement les stratégies et les systèmes de planification de son activité. De plus, l'application des instruments disponibles se trouve freinée par l'isolement fréquent dans lequel est généralement tenue en Europe la "fonction après-vente" par rapport au marketing et à la recherche-développement, notamment. D'autre part, le caractère très sectoriel des efforts entrepris pour préciser le concept de "soutien logistique intégré" confine les outils élaborés aux industries de l'armement et de l'aérospatial sans que l'on puisse discerner d'effort de déclinaison, de simplification et d'adaptation de ces méthodes à d'autres secteurs industriels.

2. Composition des structures d'organisation des fonctions logistiques et après-vente

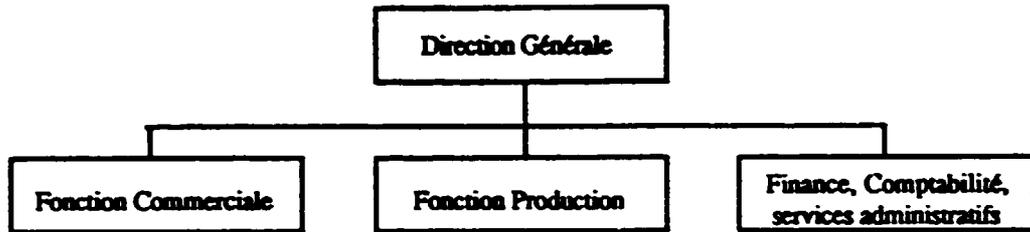
Sous peine d'engendrer des incohérences et des dysfonctionnements graves, il importe de ne pas dissocier l'établissement du mode de planification et des outils de programmation correspondant, de l'adaptation des structures organisationnelles des fonctions en charge de la logistique et des services après-vente. Le système d'organisation autorise la concrétisation des plans d'actions par une répartition fonctionnelle optimale des responsabilités entre plusieurs groupes d'individus, et cela au travers de logiques opératoires permettant de déterminer : les relations de communication entre les différents intervenants ; les responsabilités individuelles ; l'allocation des ressources humaines, matérielles et financières ; ainsi que les procédures de direction et de contrôle.

Il ressort de l'observation de l'évolution d'un nombre significatif de firmes industrielles et commerciales, tant européennes qu'américaines, que la mutation des organisations logistiques se caractérise par trois stades génériques majeurs de développement :

- l'organisation logistique fragmentée,
- l'organisation logistique centralisée et opérationnelle,
- le comité logistique et la décentralisation de la conduite des opérations.

Le premier stade de l'organisation logistique correspond à une approche fragmentée du processus de circulation des matières et produits. Un certain nombre de grandes fonctions traditionnelles co-existent dans l'entreprise et dans chacune d'elles figurent un ou plusieurs départements à caractère très opérationnel, généralement considérés comme subalternes, chargés chacun d'une partie des transferts physiques. Cette situation peut être à l'origine de conflits entre départements spécialisés ; ce phénomène s'amplifie au fur et à mesure que la direction de la firme réclame un abaissement du niveau des stocks, une réduction du coût des mouvements, ou l'accroissement de la satisfaction des clients en matière de service fourni complémentirement aux produits distribués. Le seuil de tolérance des individus étant rapidement atteint, et sous la pression d'une situation économique souvent difficile, le besoin d'intégrer, dans le cadre d'une manœuvre cohérente, les différents départements agissant directement sur le processus de circulation physique se fait jour, annonçant la mutation de l'organisation vers un second stade de maturité.

Fig. 9.15. - Approche fragmentée de l'organisation logistique



Responsabilités d'ordre logistique abordées de manière fragmentée :

<ul style="list-style-type: none"> . Prévission de la demande . Choix des canaux de distribution . Niveau de service offert aux clients . Mise au rebut des stocks obsolètes . Entreposage des produits finis dans le réseau commercial 	<ul style="list-style-type: none"> . Alternative produire ou approvisionner . Transports massiques de produits finis . Entreposage des matières, des produits semi-finis et des produits finis au niveau central 	<ul style="list-style-type: none"> . Gestion des flux d'information et des procédures administratives . Gestion des stocks de produits finis
--	---	--

Objectifs logistiques de chaque fonction et situations conflictuelles :

<ul style="list-style-type: none"> . Stocks de produits finis importants . Entreposage au plus près de la demande, donc multiplication des points de stockage . Livraison la plus rapide possible . Traitement de commande le plus rapide possible . Séries de production courtes et fréquentes 	<ul style="list-style-type: none"> . Entreposage central en sortie de production uniquement . Massification des flux en sortie de magasins centraux . Séries de production longues et rares 	<ul style="list-style-type: none"> . Stocks de produits finis faibles . Minimisation du nombre de points de stockage . Traitement des commandes au coût le plus faible possible
--	--	--

Le second stade de l'organisation logistique traduit, au niveau des structures, un effort de rationalisation globale des conditions de circulation des matières et produits. La mise en place d'un système de planification des opérations logistiques constitue l'axe principal de travail. L'organigramme évolue alors vers un regroupement, en une grande direction centrale, des différentes équipes chargées de la réalisation des opérations physiques élémentaires. En effet, pour de nombreux praticiens, qui s'expriment sur ce thème dès le début des années 1970, l'intégration, sur le plan fonctionnel, des responsabilités logistiques--distribution, production, approvisionnement-- est considérée comme le plus sûr moyen d'assurer une planification efficace de l'écoulement des matières

et produits, ainsi qu'une meilleure évaluation de l'incidence des objectifs commerciaux sur le coût de mise en oeuvre du système logistique. Le développement d'une "Direction logistique" opérationnelle et centralisée se décompose lui-même en plusieurs étapes de consolidations successives. A l'origine, le processus mis en oeuvre prend ancrage, soit au niveau de la distribution physique, soit au niveau de la gestion industrielle. Les premiers départements logistiques mis en place réduisent bien souvent leur domaine d'intervention à la maîtrise des opérations physiques figurant en aval de la production.

Le troisième stade de l'organisation logistique est celui de "l'intégration naturelle" des opérations. En effet, point de passage obligé pour améliorer la performance logistique de l'entreprise, la structure "opérationnelle et centralisée" connaît néanmoins des limites. Elle peut devenir lourde et par là-même trop souvent faillible. De plus, la préparation des dossiers "stratégiques" touchant à la logistique n'est souvent que très moyennement exécutée par des directions opérationnelles accaparées en permanence par le souci d'éliminer les causes de coagulation des flux physiques, tant au sein de l'entreprise que dans son environnement direct. Ces différents facteurs concourent à formuler un nouveau stade de maturité des organisations logistiques.

Cette troisième configuration se caractérise par la dissociation des responsabilités opérationnelles et des missions fonctionnelles, ainsi que par la redistribution des fonctions à caractère logistique auprès des structures décentralisées de l'entreprise. Le maintien de la cohérence globale de la circulation physique est alors assuré par une cellule chargée de veiller à la performance logistique globale ainsi qu'au respect des procédures de transfert des produits et matières. Cette cellule ne se situe pas, généralement, dans la ligne d'exercice d'une autorité hiérarchique logistique ; elle n'interfère donc pas avec les décisions quotidiennes conditionnant la conduite des activités physiques et administratives. Pour être applicable, cette orientation nécessite une véritable banalisation du concept de logistique au sein de la firme. Chaque échelon de grande responsabilité doit intégrer naturellement la préoccupation de fluidité des marchandises et les cadres supérieurs sont alors évalués, pour partie, sur le respect des objectifs de performance logistique qui leur incombent. Ces objectifs sont établis et souvent contrôlés par la cellule fonctionnelle.

Trois types de processus d'intégration logistique peuvent alors être mis en oeuvre dans le cadre de cette phase ultime de maturité de l'organisation. La structure matricielle, chère aux grandes entreprises d'origine anglo-saxonne, apparaît comme la réponse organisationnelle la plus classique. Une seconde voie peut également permettre l'intégration des opérations sans pour autant souffrir de l'ambiguïté du double encadrement de chaque unité, caractéristique des structures matricielles. Cette approche consiste à distinguer deux grands types d'acteurs dans l'organisation : les "donneurs d'ordre" et les "prestataires de service" internes ou externes.

Moins brutale que la relation précédente, une troisième solution s'appuie sur l'existence dans l'entreprise d'un système de valeurs clair, complété par le recours à une bible de procédures logistiques parfaitement assimilées. La fonction logistique, limitée au rôle d'audit interne, veille alors au respect des règles de transfert. La mise en oeuvre d'une telle dynamique suppose qu'ait été entrepris un important effort de formation spécifique à la logistique de l'ensemble des personnels de la firme. Bien évidemment, ces schémas d'intégration logistique peuvent se conjuguer entre eux ou se décliner de manière à offrir en réalité de très nombreuses méthodes intermédiaires.

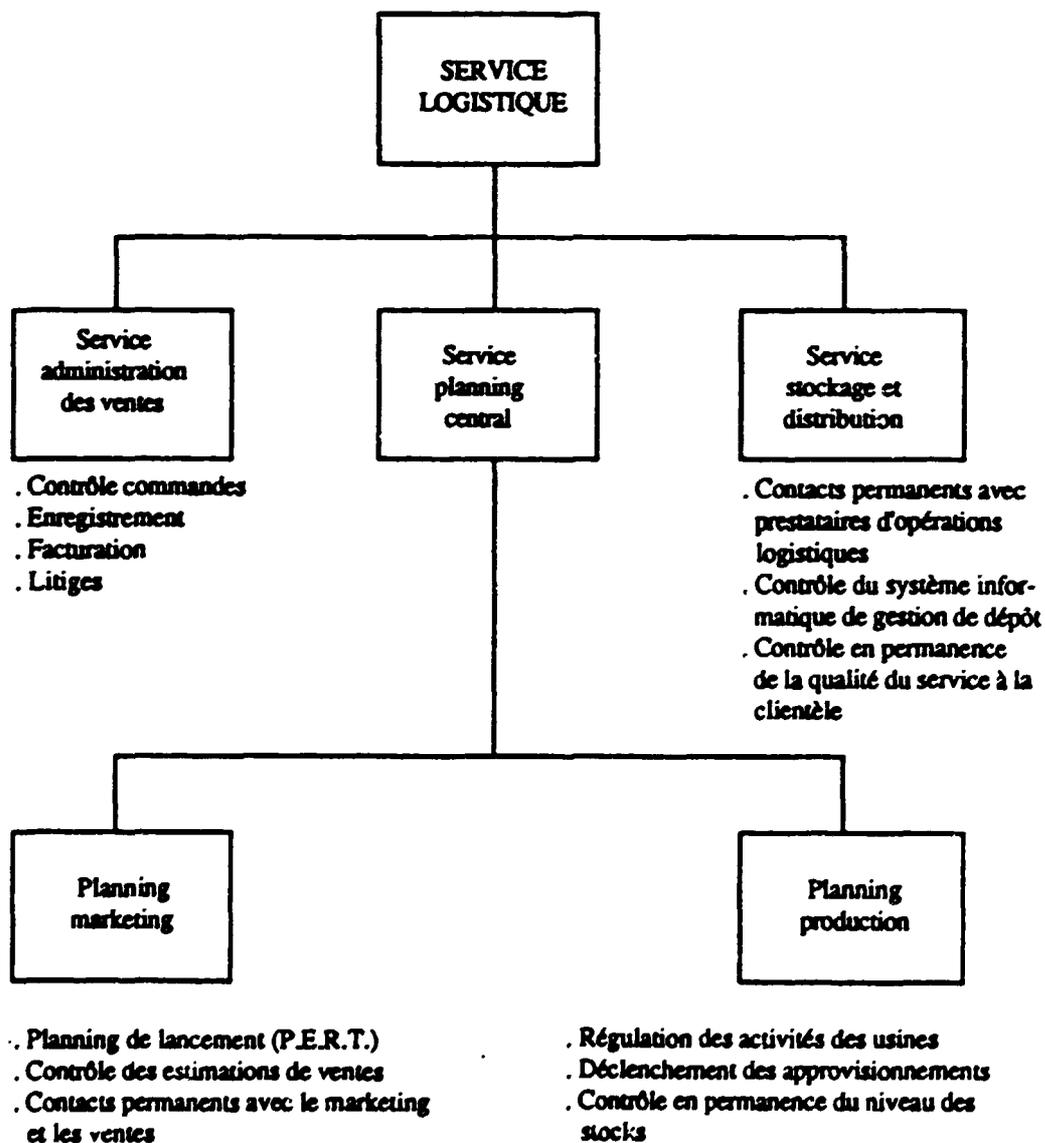
Deux tendances, apparemment opposées, dominent l'action des firmes dans le domaine de l'adaptation des organisations de service. La première tendance conduit à renforcer l'intégration de la fonction après-vente dans l'organisation générale ; la seconde tendance encourage une plus grande différenciation et se traduit, par exemple, par la filialisation, voire la sous-traitance, des moyens de production du service. Il ressort d'enquêtes réalisées en Europe et aux Etats-Unis que les organisations après-vente évoluent en fait selon trois à quatre stades de mutation clairement identifiables. Considérée comme mal nécessaire, la fonction après-vente est tout d'abord reléguée au

rang de centre de coût et est rattachée généralement à la fonction vente. Devenant activité génératrice de marge, elle reçoit dans un deuxième temps des directives du marketing et manifeste plus d'indépendance à l'égard des ventes. Devenue centre de profit, la fonction de service est alors rattachée à un niveau de Direction Générale. Enfin, l'organisation peut être filialisée dès lors que des processus intégrateurs ont été mis en place pour assurer la cohérence de l'offre.

L'identification des opérations élémentaires, à effectuer au sein de la fonction service, ainsi que leur regroupement de manière cohérente, s'avère moins facile qu'il n'y paraît a priori si l'on tient compte des missions de gestion d'interfaces que l'organisation adoptée doit permettre d'assumer.

Afin d'identifier et d'articuler ces missions de gestion d'interfaces, il est intéressant d'établir la liste des principales décisions qui doivent être prises régulièrement dans le cadre de l'activité de service et qui concernent plusieurs fonctions de l'entreprise. Comme indiqué dans le tableau suivant, la construction de cette liste conduit à classer ces décisions au sein d'une matrice faisant intervenir quatre préoccupations fondamentales de l'entreprise : la maîtrise du marché ou marketing, le management des technologies mises en oeuvre, la conception de l'offre de fonctionnalité incluant des aspects physiques et d'autres immatériels, ainsi que la gestion des opérations industrielles et commerciales.

Fig. 9.16. - Exemple de structure d'organisation logistique



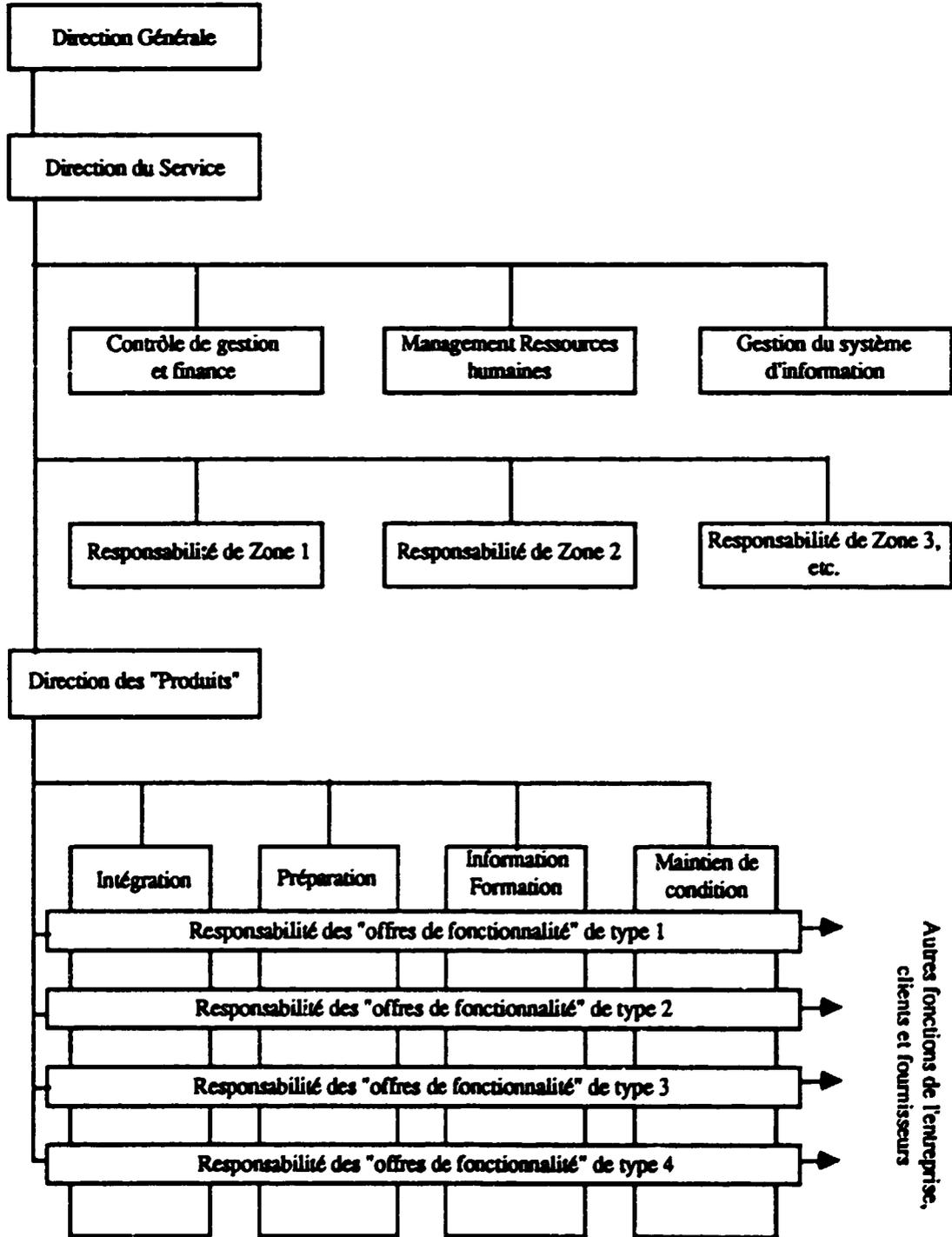
De plus, un besoin important d'intégration de l'information et de coordination des opérations existe au sein même de l'organisation de service. Une première dimension, que l'on peut qualifier de "fonctionnelle", tient compte des tâches traditionnelles de toute grande fonction : direction, contrôle de gestion, management des ressources humaines, conduite de la production comme du marketing et de la recherche, etc. Une préoccupation plus opérationnelle et plus spécifique consiste à coordonner les activités d'intégration produit-service, de préparation, de gestion de l'information, et de maintien en condition. La dimension "temporelle" doit également être prise en considération sous l'angle du cycle de vie du développement, de la commercialisation et de la durée d'usage assignée à l'offre soumise au marché. Enfin, une coordination géographique s'avère souvent nécessaire, notamment afin d'adapter les décisions aux contraintes d'environnement caractérisant les différentes régions dans lesquelles opère l'entreprise.

Tableau 9.17. - Identification et articulation des composantes des systèmes de planification du service mix

	<i>Interfaces après-vente et marketing</i>	<i>Interfaces après-vente et technologie</i>
<i>Interface Service Mix et conception de l'offre de fonctionnalité</i>	<i>Développement du Plan Service Analyse des besoins de fonction- nalité, fiabilité et étendue des services associés Estimation de la durée de vie souhaitée Validation des options Marketing entraînant une impli- cation à venir du Service Mix Etc.</i>	<i>Participation au développement du Plan "Objet tangible" Estimation de fiabilité prévi- sionnelle Estimation de la durée de vie technique Validation des options techniques entraînant une implication à venir du Service Mix Etc.</i>
<i>Interface Service Mix et gestion des opérations industrielles et commerciales</i>	<i>Prévision de consommation des services Analyse des besoins en qualité des services Localisation optimale des stations techniques et stocks de rechange Programmation des transferts physiques : personnels et matériels Etc.</i>	<i>Prévision de consommation des rechanges et accessoires Expression de commande hiérarchisée Localisation optimale des stations techniques et stocks de rechange Programmation des transferts physiques : personnels et matériels Etc.</i>

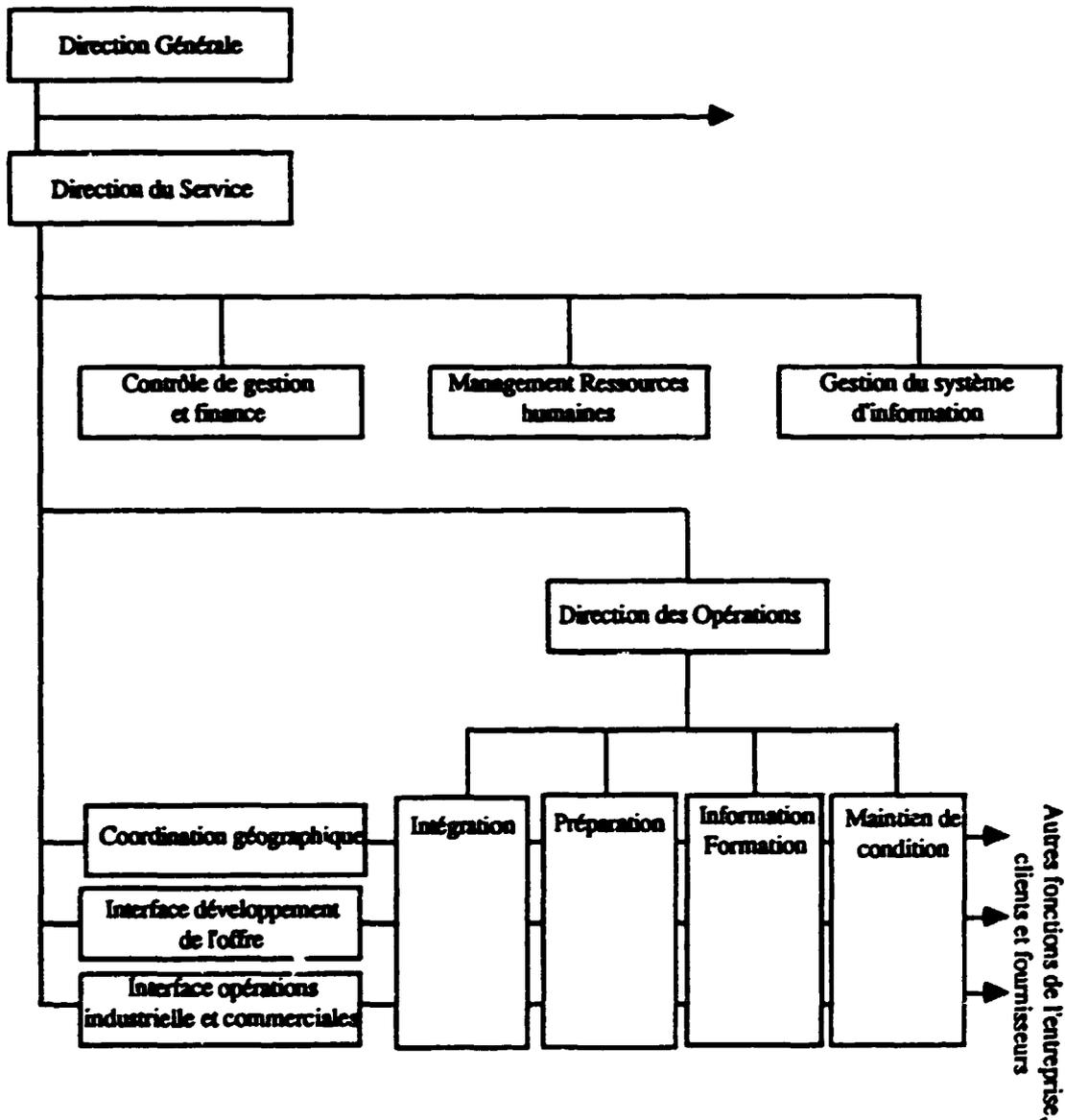
Source : H.M., *Le Service Après-Vente*, Presses Universitaires de France, 1989.

Fig. 9.18. - Structure organisationnelle de la fonction Service dans une grande entreprise



Source : Ibid.

Fig. 9.19. - Structure organisationnelle de la fonction Service dans une grande entreprise (suite)



Source : Ibid.

La mission d'une "unité organisationnelle intégratrice" dans le domaine du service mix peut alors se résumer en trois points : maîtriser la performance du service mix pour chaque offre de fonctionnalité, déterminer et négocier les objectifs opérationnels du soutien, coordonner la mise en oeuvre des moyens de soutien nécessaires à l'acquisition des objectifs de performance de service assignés. La responsabilité de "l'offre de fonctionnalité" ou "responsabilité produit" entendue au sens large, peut justement assurer ce rôle intégrateur dans un certain nombre de cas. Toutefois, de nombreuses autres solutions peuvent être proposées.

4. Elargissement de l'approche logistique aux filières de production et de distribution

L'élargissement de la réflexion concernant la mise en oeuvre d'une coordination logistique aux grandes filières de production et de distribution de produits depuis le premier fournisseur jusqu'au dernier niveau de consommateurs constitue une nouvelle voie d'exploitation du concept. En effet, les problèmes rencontrés dans la gestion des interfaces au sein des entreprises industrielles, notamment l'interface usines-commercial, existent, souvent de manière amplifiée, dans les relations entre firmes industrielles et distributeurs commerciaux. Aussi, l'application des principes de gestion cohérente des flux peut être étendue au-delà des limites de l'activité d'une entreprise. L'objectif d'une répartition harmonieuse des missions logistiques entre, par exemple, fabricants, distributeurs commerciaux et prestataires de transport de l'entrepôtage doit être tourné vers une réduction globale du coût complet de circulation physique, afin d'accroître l'attractivité des produits pour le client consommateur final. En effet, ce dernier ne devrait pas supporter les conséquences, toujours négatives, d'une mauvaise coordination logistique entre les différents partenaires. Gérer les tensions existantes entre ces acteurs aux intérêts quelquefois compris comme divergents, s'avère difficile dès lors qu'un héritage de culture se trouve être à l'origine des problèmes.

En vue de contribuer à la réflexion concernant de recours aux stratégies conjointes, il est possible de proposer les grandes lignes d'une analyse intégrée de la logistique "distributeurs-industriels" basée sur l'étude et l'expérimentation auprès d'un échantillon d'entreprises des deux secteurs auquel peut être adjoint un groupe de prestataires de services. Un travail commun sur ce thème doit essentiellement permettre d'expliquer l'impact des décisions logistiques des uns sur les résultats des autres ; puis de définir les conditions d'un dialogue objectif et concret entre les différents interlocuteurs. Les principales étapes d'une telle analyse pourraient être les suivantes : 1. Etablissement d'un échantillon de firmes industrielles, de distribution et de service ; 2. Composition d'un processus logistique de référence sur la base duquel ces différents acteurs acceptent de travailler simultanément ; 3. Qualification précise des systèmes de gestion des flux physiques existant dans les trois types d'organisation ; 4. Analyse des performances logistiques en termes de "qualité de service--productivité des opérations--rentabilité du capital engagé", établissement des relations existantes entre ces trois critères dans les cas étudiés ; 5. Détermination d'un modèle général d'évaluation de la performance logistique de la filière de production et distribution observée dans son ensemble ; 6. Elaboration d'une série de scénarii logistiques réalistes faisant intervenir les trois types d'entreprise ; 7. Evaluation des conséquences de ces différents scénarii possibles sur les résultats de chaque acteur ainsi que sur le résultat global ; 8. Réalisation d'une synthèse présentant les orientations susceptibles d'apporter les meilleures réponses aux problèmes posés.

Il reste que le diagnostic logistique, aussi bien que l'élaboration des plans stratégiques et des projets d'organisation, ne saurait être complet sans une évaluation des capacités et de la motivation du potentiel humain agissant dans cette fonction. Pour que l'application du concept de logistique tienne les promesses attendues de force d'évolution, il importe que la fonction dispose d'hommes et de femmes de bon niveau et conscients de se situer sur un profil de carrière prometteur.

Enfin, tant en Asie qu'en Europe ou aux Etats-Unis, les stratégies logistiques associées à des politiques de service ambitieuses recouvrent une somme d'enjeux économiques considérables progressivement, mais encore souvent trop lentement, pris en compte lors de l'élaboration des stratégies concurrentielles des firmes. Leur développement s'inscrit également dans le cadre plus large de la mutation de la notion de produit, phénomène appelé à influencer grandement la redéfinition des métiers et des pratiques des entreprises tout au long de la fin de ce siècle. L'intégration de cette dimension apparaît comme une condition absolue de succès pour les stratégies d'exportation élaborées par les firmes industrielles les plus avancées.

CHAPITRE 10**AUDIT DE LA FONCTION COMPTABLE****Sommaire****Introduction****Première partie - Audit général de la fonction comptable**

- Section 1 - Les outputs ou les documents produits**
- Section 2 - Le process ou le traitement des informations**
- Section 3 - Les Inputs ou les moyens matériels et humains**

Deuxième partie - Audit des sous-fonctions

- Section 1 - Le contrôle interne et la qualité des informations comptables**
- Section 2 - La Comptabilité-Clients**
- Section 3 - La Comptabilité-Fournisseurs et les opérations rattachées (stocks et amortissements)**
- Section 4 - La Trésorerie**
- Section 5 - La Comptabilité-Paie**
- Section 6 - Les autres sous-fonctions possibles**

AUDIT DE LA FONCTION COMPTABLE (1)

La comptabilité financière est un système d'organisation de l'information permettant :

- de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées,
- de fournir, après traitement approprié, un ensemble d'informations conformes aux besoins des divers utilisateurs intéressés sous forme de documents de synthèse.

Cet output du système comptable permettra au consultant de réaliser dans un premier temps un "pré-diagnostic économique et financier de l'entreprise" (phase préalable de sa mission) à partir des documents existants.

Divers indicateurs de performance pourront être élaborés : tableau des soldes intermédiaires de gestion, tableau des flux financiers, ratios, (cf. chapitre sur l'Analyse Financière). Leur évolution sur plusieurs années complètera le diagnostic en prenant en considération le facteur temps.

Ces documents comptables de synthèse permettront dans une seconde étape de comparer les objectifs poursuivis par l'entreprise (fixés par les dirigeants ou le plan) et les résultats obtenus.

Il s'agit alors de porter un jugement sur l'efficacité de la gestion et de vérifier si le "projet d'entreprise" initial est maîtrisé et si les choix et les décisions des dirigeants sont pertinents.

L'audit de la fonction comptable est une des composantes de l'audit des systèmes centraux d'information et de décision.

La comptabilité traite des données qui trouvent leur origine dans les autres activités de l'entreprise : ventes, production, trésorerie, gestion des ressources humaines,...

La fonction comptable permet donc d'assurer une cohérence globale du système d'information de l'entreprise.

Ce chapitre comporte deux parties :

- * Audit général de la fonction comptable
- * Audit des sous-fonctions

Il sera ainsi possible d'évaluer les forces et faiblesses de la fonction comptable de l'entreprise et de présenter des solutions après avoir identifié et hiérarchisé, le cas échéant, les problèmes.

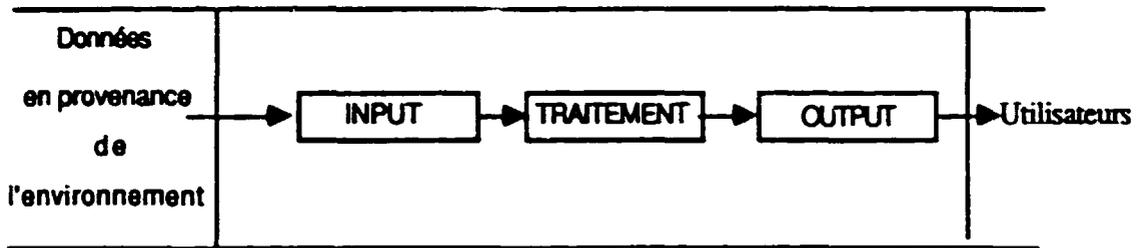
Le schéma de travail proposera un mode opératoire et une organisation chronologique des tâches à accomplir par le consultant.

(1) R. Dinasquet, ESSEC, 1989

Méthodologie

Le consultant sera amené à bâtir son programme de travail à partir des éléments du schéma ci-dessous⁽¹⁾ :

Fig. 10.1.



Comme dans les autres chapitres de ce manuel, il a été décidé de retenir la méthodologie suivante:

1. Les outputs ou quels sont les informations ou documents générés par l'entité observée et destinés aux utilisateurs internes et externes.
2. Quels sont les procédés de traitement des données (règles d'enregistrement, différents supports utilisés, ...)
3. L'input ou l'organisation de l'entité : les hommes et les moyens matériels utilisés pour recueillir et traiter les données en provenance des tiers
4. Une synthèse regroupera les commentaires et les recommandations.

Première partie

**Audit général
de la fonction comptable**

Section 1 - Les outputs ou les documents produits

I - Les éléments du diagnostic

Trois questions essentielles :

- * Quels sont les documents produits ?
- * Leur qualité est-elle satisfaisante ?
- * Le coût de production de ces documents est-il connu ?

(1) Accounting, An Information System Approach - J.W. Buckley - K.M. Lightner (Editions Dickenson).

Fig. 10.2.

LES DIFFERENTES PHASES	REMARQUES
<p>Les documents produits</p> <p>COMPTES ANNUELS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Bilan (situation patrimoniale) . Compte de résultat (mesure des performances) . Annexe (informations complémentaires) <p>COMPTES CONSOLIDES (Groupes) (voir comptes annuels)</p> <p>DOCUMENTS PREVISIONNELS</p> <p>Nombre et contenu variable</p>	<p>Obligation légale</p> <p>ou</p> <p>réglementaire</p> <hr/> <p>parfois obligation légale</p>
<p>La qualité des documents produits</p>	<p>forme, contenu, délais</p>
<p>Le coût des documents produits</p> <p>Est-il calculé ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> . évolution constatée . nombre de pièces comptables traitées

Ces différents points sont explicités ci-après.

II - Nature et périodicité des documents produits par la fonction

Toute organisation doit établir des états périodiques (l'exercice de 12 mois étant la référence) présentant la situation patrimoniale et les résultats. Ces documents peuvent concerner le passé (situations pluriannuelles et annuelles) ou l'avenir (situations prévisionnelles).

Leur nombre et leur modalité de présentation sont généralement prévus réglementairement pour les documents de synthèse. Une plus grande liberté est laissée pour les documents prévisionnels.

A - Comptes annuels

Ces documents de synthèse donnent des informations sur la situation financière, la performance et les modifications de la situation financière.

1. Le bilan

C'est, à une date donnée, la représentation ordonnée des composantes du patrimoine de l'entreprise : l'actif ou les moyens mis en oeuvre et le passif ou les moyens de financement engagés.

2. Le compte de résultat

Il récapitule les produits et les charges d'une période donnée (un exercice) quelles que soient les dates d'encaissement et de décaissement. Il fait apparaître par différence le résultat (bénéfice ou perte).

Le classement des informations est fait par nature de charges ou produits ou éventuellement par fonctions (approvisionnement, administration, ...).

C'est un instrument de mesure de la performance de l'entreprise.

3. L'Annexe

Très souvent les informations publiées dans les états financiers sont synthétiques. Des précisions sont alors apportées par l'annexe permettant ainsi une meilleure compréhension des données comptables. (voir ci-après III-Qualité des documents - Annexe).

B - Comptes consolidés

Certaines entreprises peuvent être amenées à présenter également des comptes consolidés lorsqu'elles exercent sur d'autres entreprises un contrôle exclusif ou une influence notable et formant ainsi un groupe.

Ce groupe est constitué par un ensemble d'entreprises dépendant d'un centre de décisions unique (la société mère).

1. Objectifs de la consolidation

Il s'agit de présenter le patrimoine, la situation financière et de mesurer les performances des entités comprises dans la consolidation comme s'il s'agissait d'une seule et même entreprise.

Les comptes consolidés sont des instruments d'information (vue synthétique des affaires du groupe) et des instruments de gestion (comptabilité sectorielle ou géographique, planification, choix des investissements)

2. Présentation des documents de synthèse consolidés

Ils comprennent comme pour les comptes annuels : le bilan, le compte de résultat et l'Annexe.

C - Situations prévisionnelles

Le législateur peut, parfois, imposer la présentation de documents comptables (autres que les comptes annuels) notamment pour prévenir "les difficultés des entreprises".

Contrairement aux comptes annuels, il s'agit de documents internes pouvant avoir un caractère confidentiel.

Exemples de documents prévisionnels :

1. Le compte de résultat prévisionnel

- a) *forme* : l'entreprise peut retenir le modèle classique (charges et produits par nature) ou suivre ses besoins de gestion interne en concevant son propre document.
- b) *contenu* : en l'absence de règles impératives, l'élément essentiel de la prévision est constitué par le chiffre d'affaires de la période.

A cette information, il convient d'ajouter le montant global des charges et la distinction entre le résultat courant (lié à l'activité normale de l'entreprise) et le résultat exceptionnel.

2. Le plan de financement prévisionnel

Ce document concrétise les objectifs de l'entreprise et précise les moyens d'exploitation et les ressources financières qu'il convient de mettre en oeuvre pour les atteindre ainsi que les résultats que l'on doit en attendre.

Il s'agit donc d'un instrument de gestion prévisionnelle définissant, d'une part, la stratégie de l'entreprise et d'autre part ses liens avec ses partenaires financiers.

- a) *forme* : en général, toute latitude est laissée à l'entreprise qui peut toutefois s'inspirer du modèle de tableau de financement.
- b) *contenu* : il doit faire apparaître
- * les chiffres de l'exercice précédent
 - * les prévisions sur un an au moins
- c) *modèle-type* :

Fig. 10.3.

	ANNEES					TOTAL
	1	2	3	4	5	
EMPLOIS						
1. Investissements nouveaux						
2. Besoin en fonds de roulement						
3. Remboursement d'emprunts						
Total.....						
RESSOURCES						
1. Capacité d'autofinancement						
2. Cession d'investissement						
3. Augmentation de capital						
4. Subventions						
5. Emprunts long terme						
Total.....						
EXCEDENT α INSUFFISANCE DE RESSOURCES

3. Le tableau de financement

Il décrit la manière dont, au cours d'une période de référence, les ressources dont a disposé l'entreprise ont permis de faire face aux moyens à mettre en oeuvre.

forme et contenu : il existe rarement un modèle obligatoire (voir modèle ci-dessus du plan de financement prévisionnel - Figure 10-3).

4. Situation de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible

Ce document comprend généralement toutes les créances et les dettes quelles que soient leur nature et les disponibilités (trésorerie). C'est la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes en utilisant tout l'actif réalisable et disponible.

forme et contenu : il n'y a pas de modèle obligatoire. Il peut sembler plus simple de reprendre le libellé de tous les postes du bilan concernés par cette analyse.

périodicité : ce type de document est en principe établi semestriellement.

III - Qualité des documents produits

A - Régularité, sincérité, image fidèle

1. La régularité est la conformité aux règles et procédures en vigueur
2. La sincérité est l'application de bonne foi de ces règles et procédures
3. La notion d'image fidèle, plus difficile à définir, constitue le principe à respecter lorsque la règle n'existe pas ou lorsque la règle est insuffisante pour traduire la réalité.

Les informations figurant dans le bilan et le compte de résultat doivent être complétées par l'annexe, sorte de révélateur de points importants pouvant rester dans l'ombre.

Exemple :

- * le bilan indique le montant des marchandises en stock
- * l'annexe précise le mode d'évaluation de ces marchandises. (coût moyen pondéré ou FIFO)

B - Conformité aux règles de présentation

Pour les états financiers (bilan et compte de résultat), il est rare de trouver des présentations non conformes aux standards. Le législateur peut parfois autoriser la production de documents simplifiés (regroupement de postes).

L'examen de l'annexe est plus délicat. En effet, si un certain nombre d'informations sont obligatoires, les autres ne peuvent y figurer que si elles possèdent une importance significative nécessaire à l'obtention de l'image fidèle.

L'annexe doit être brève et susceptible d'intéresser le lecteur des états financiers.

Informations pouvant figurer dans l'annexe

- . Modes d'évaluation appliqués aux divers postes du bilan et du compte de résultat
- . Méthodes utilisées pour le calcul des amortissements et des provisions
- . Créances et dettes classées selon la durée restant à courir (-1 an, de 1 à 5 ans, plus de 5 ans)
- . Liste des filiales et participations
- . Informations concernant le crédit-bail (leasing)
- . Mouvements ayant affecté les divers postes de l'actif immobilisé
- . Nature ; montant et traitement comptable des écarts de conversion en monnaie nationale d'éléments exprimés en monnaie étrangère.

Ces quelques exemples montrent le type d'information à faire figurer en annexe afin d'obtenir une image fidèle.

C - Le respect des délais

La production des documents financiers (de synthèse ou prévisionnels) doit être réalisée dans des délais raisonnables et au minimum dans ceux prévus par les textes. Le tableau ci-dessous fixe les limites par catégorie de documents à contrôler.

Fig. 10.4.

TYPE DE DOCUMENTS	DELAIS DE PUBLICATION
<p>Documents financiers de synthèse</p> <ul style="list-style-type: none"> . Bilan . Compte de résultat . Annexe 	<ul style="list-style-type: none"> . Un délai de 3 ou 4 mois après la clôture des comptes doit être considéré comme une limite pour une petite ou moyenne entreprise. . Un délai de 30 jours est nécessaire pour une entreprise importante. <p>(durée très rarement respectée)</p>
<p>Documents prévisionnels</p> <p>Autres documents</p>	<p>Présentation semestrielle pour la plupart d'entre eux</p>

IV - Coût des documents produits

Le coût de la fonction comptable peut être évalué en pourcentage du chiffre d'affaires. Il sera intéressant de mesurer l'évolution de cette donnée sur plusieurs exercices⁽¹⁾. Une des difficultés de cette opération consiste à chiffrer les dépenses relatives à cette fonction (salaires, utilisation des équipements, fournitures diverses, ...)

Le coût de la fonction comptable peut varier du simple au double (en % du chiffre d'affaires) selon le type d'entreprises. Les petites entreprises supportant des dépenses comparativement plus importantes que les grandes entreprises.

Cette analyse peut également être menée pour déterminer le coût moyen du traitement d'une pièce comptable (en France environ 63 F en 1986).

(1). Une étude menée en France en 1987 a déterminé une moyenne de 1,1 % du chiffre d'affaires.

V - Synthèse : commentaires et recommandations

A - Le consultant doit s'assurer que les états financiers sont préparés sur la base de deux conventions(1) :

Fig. 10.5.

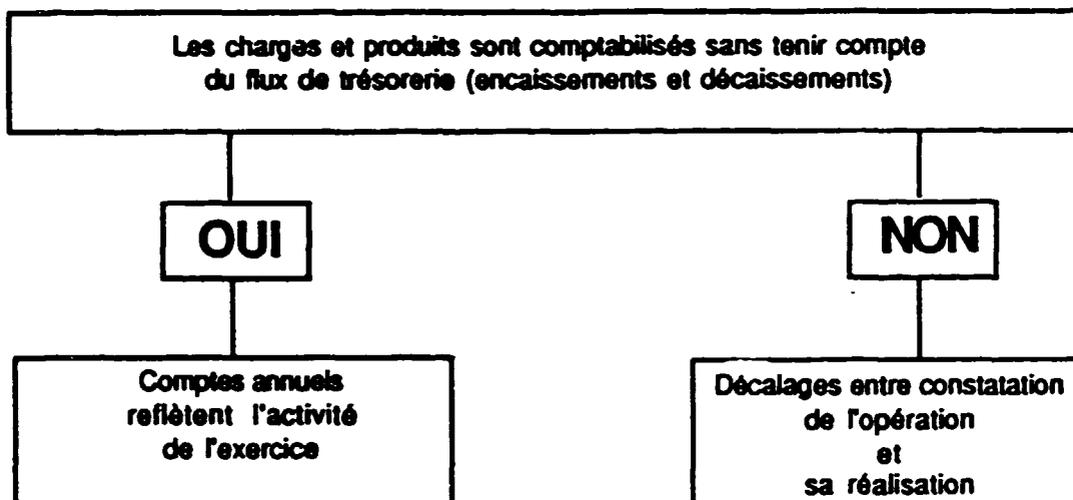
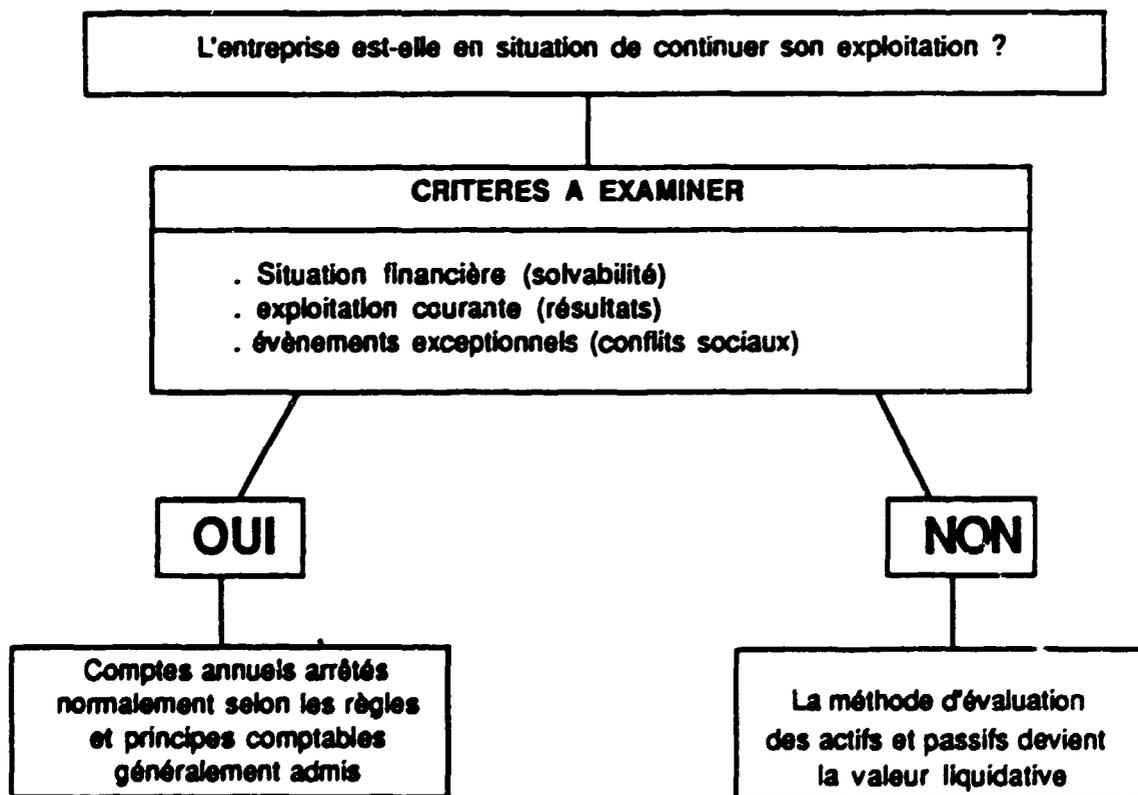
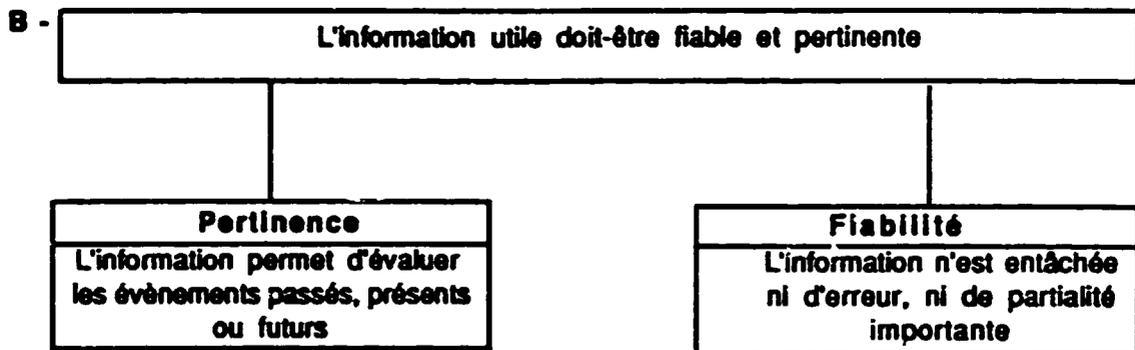


Fig. 10.6.



(1) Réflexion menée par l'International Accounting Standards Committee sur le "Cadre conceptuel de préparation et de présentation des états financiers".

Fig. 10.7.



C - Le compte de résultat mesure des performances d'origines diverses

Fig. 10.8.

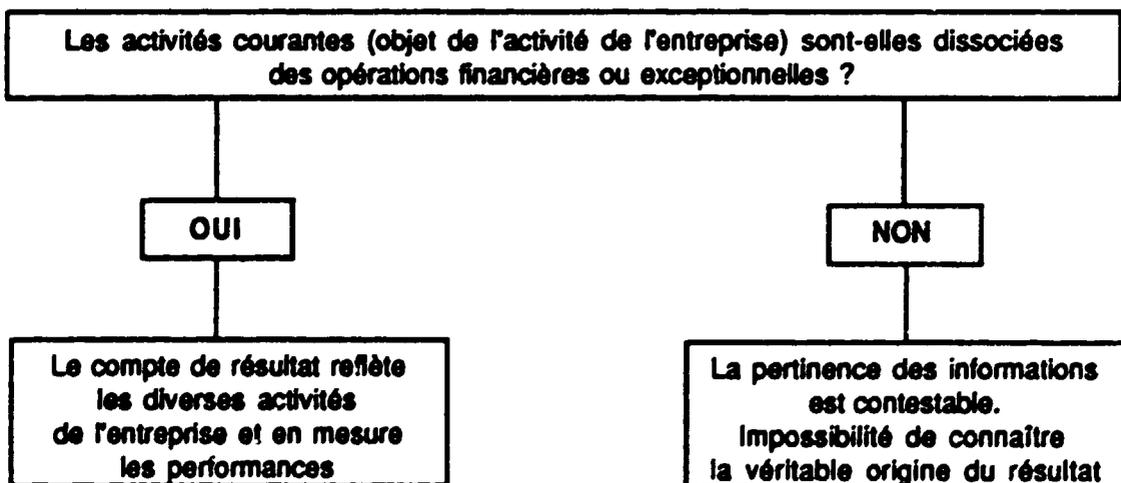
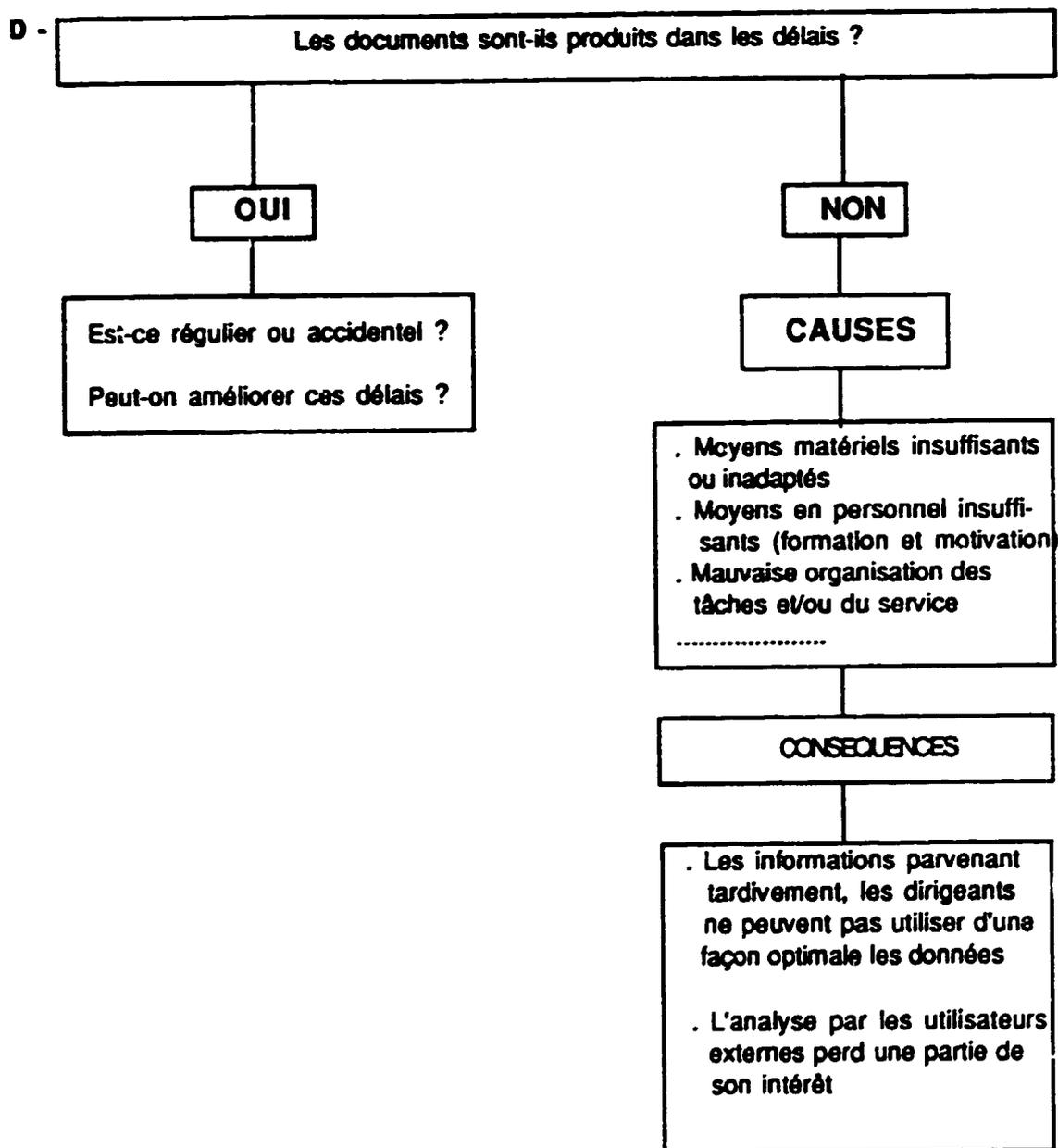


Fig. 10.9.



Section 2 - Le process ou le traitement des informations

I - Les éléments du diagnostic

Fig. 10.10.

LES DIFFERENTES PHASES	REMARQUES
<p>Les procédures</p> <p>description des procédures et de l'organisation comptable</p>	<p>L'entreprise doit disposer d'un document descriptif</p>
<p>Les pièces justificatives</p> <p>document à l'origine de chaque transaction comptable</p>	<p>Vérifier l'existence d'une obligation légale de conservation</p>
<p>Les supports de l'enregistrement</p> <p>journaux, comptes, balances</p>	<ul style="list-style-type: none"> . règles de présentation variables . conservation légale (à vérifier)
<p>Le plan comptable</p> <ul style="list-style-type: none"> . une nomenclature . des principes généraux . une terminologie 	<p>parfois adaptation possible par l'entreprise si besoins spécifiques</p>

A - Les procédures

Il s'agit de l'ensemble des règles, procédés et moyens matériels permettant de présenter, à partir de pièces justificatives de base des informations synthétiques et ordonnées telles qu'elles ont été définies dans la section 1 (outputs).

1. *Le schéma général de saisie, traitement et production des états de synthèse* constitue le cadre de référence pour le consultant (voir ci-après Figure 10.11).
2. *La description des procédures et de l'organisation comptable*

Un document décrivant les procédures et l'organisation comptables peut (ou doit) exister dans l'entreprise dès lors qu'il est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des tâches.

Ce document dont la forme est libre est réalisé sous la responsabilité des dirigeants de l'entreprise ou du service comptable.

Son contenu peut ainsi préciser :

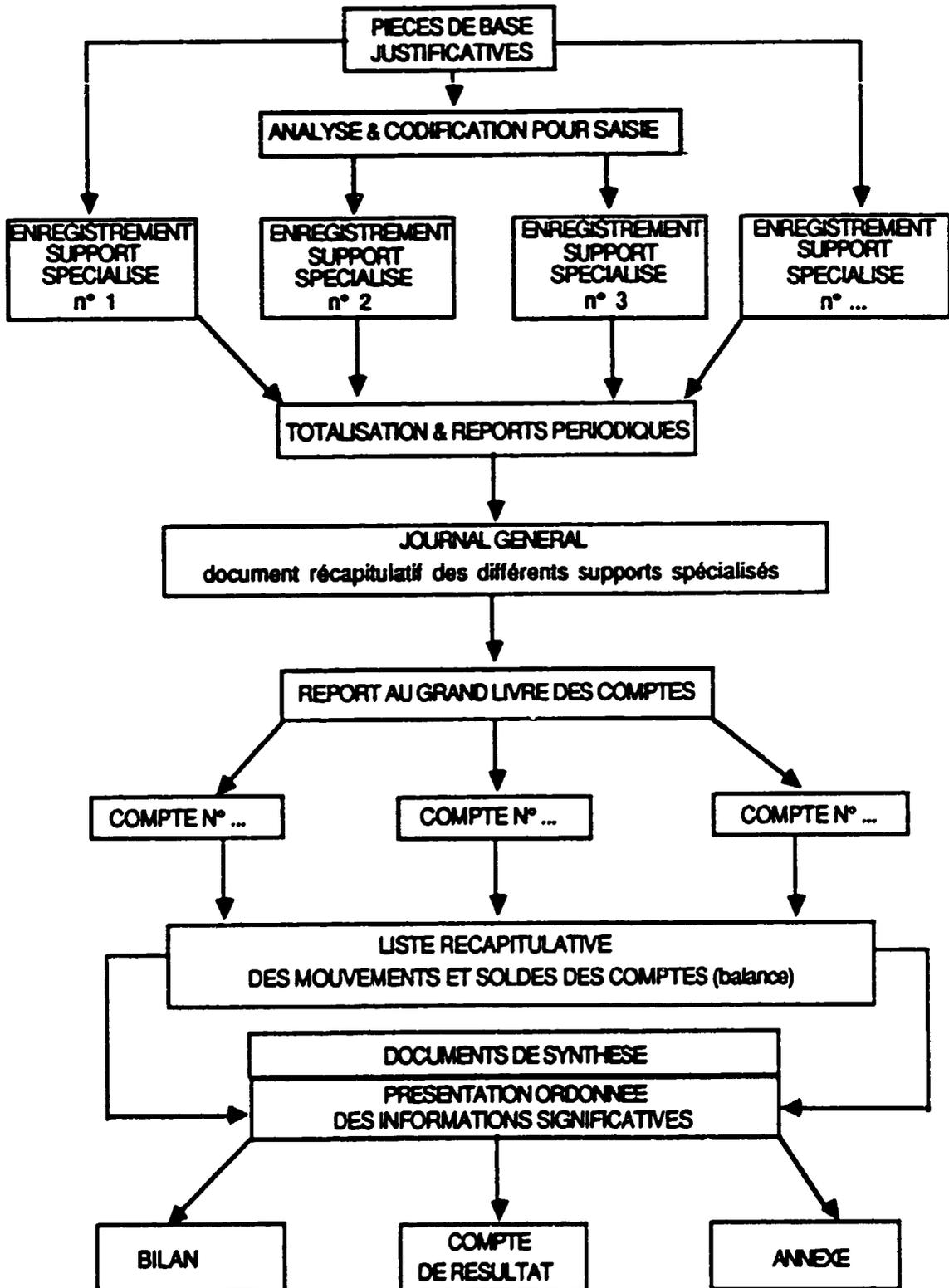
- . l'organisation de la fonction comptable (voir organigramme)
- . le classement des pièces justificatives
- . le plan de comptes
- . la liste des journaux utilisés (supports spécialisés)
- . le rôle des intervenants extérieurs
- . les systèmes et moyens comptables utilisés
- . les documents de synthèse élaborés.

Sans être toujours obligatoire, ce document fort utile doit être conseillé.

Il doit permettre l'appréhension, par toute personne suffisamment avertie des techniques comptables, de l'organisation et des procédures en vigueur dans l'entreprise.

Fig. 10.11.

Schéma général de saisie, traitement et production des états financiers



B - Les pièces justificatives

Tout enregistrement comptable s'appuie sur une pièce justificative. On en distingue en général deux catégories :

- *la pièce de base* : elle concerne une opération spécifique et peut être d'origine interne ou externe.

Exemples :

- double de factures de ventes (pièce interne)
- la facture fournisseur (document provenant d'un tiers).

- *la pièce récapitulative* : elle regroupe un ensemble d'opérations. Ce sont des documents d'origine interne.

Exemples :

- listings informatiques
- journaux spécialisés

La forme et le contenu des pièces justificatives ne sont pas règlementés à l'exception de quelques documents particuliers.

Il est évident que pour permettre un enregistrement comptable et assurer une valeur probante des mentions seront nécessaires : date, nature de l'opération, références du tiers concerné, montant de la transaction (quantités et valeur).

Le document décrivant les procédures comptables doit indiquer l'ordre retenu pour le classement des pièces justificatives et les modalités de conservation :
forme originale ou sous forme de photocopie ou microfilm.

Les délais de conservation sont en général fixés par la loi.

C - Les supports de l'enregistrement et du traitement : journaux, comptes et balance

1. Les journaux et l'enregistrement chronologique des pièces justificatives

En fonction de l'organisation des services comptables (voir organigramme), les pièces justificatives sont analysées, codifiées (plan de comptes) puis enregistrées sur des documents dont le nombre et/ou la présentation peuvent varier d'une entreprise à l'autre : les journaux spécialisés.

La ventilation des tâches d'enregistrement entre plusieurs services, sections ou personnes constitue un élément essentiel du contrôle interne.
(voir 2ème partie - section 1)

Les opérations de saisie, de contrôle et de paiement d'une même opération doivent être séparées pour permettre une protection du patrimoine.

Les journaux spécialisés enregistrent les pièces justificatives regroupées par nature d'opération.

Exemples :

- achat de matières, marchandises et investissements
- ventes
- trésorerie
- autres opérations

Chaque grand type de transactions peut encore être subdivisé selon les besoins d'information.

Tout enregistrement comptable est effectué, opération par opération et chronologiquement. La référence à la pièce justificative d'origine doit être mentionnée.

Ces journaux spécialisés sont arrêtés et totalisés périodiquement (en général chaque mois). Ces totaux sont reportés (centralisés) sur un document : le Journal Général.

Des règles formelles sont souvent prévues par le législateur pour garantir l'authenticité de ce document (cas des comptabilités non informatisées) ; exemple : registre cousu et collé, attestation du nombre de pages figurant dans ce registre, ...

Pour des comptabilités informatisées des documents informatiques écrits peuvent se substituer au journal-registre mais ils doivent être identifiés, numérotés et datés dès leur établissement par des moyens offrant toute garantie en matière de preuve.

2. Les comptes et l'analyse des opérations

L'enregistrement des données dans les comptes et l'inscription au journal sont effectuées simultanément car ce sont les mêmes informations que l'on retrouve sur des supports différents.

La codification du plan comptable permet :

- le tri des opérations par grandes catégories
- l'analyse des opérations au sein de chacune des catégories.

Il est ainsi possible à tout moment de connaître les informations significatives (exemple : le solde du poste clients ou le montant des ventes effectuées).

3. La balance instrument de contrôle

Ce document doit être établi périodiquement (au moins annuellement) et permet de s'assurer que les opérations ont été enregistrées conformément au principe de la partie double.

La balance regroupe l'ensemble des comptes avec l'indication de leurs totaux débits et crédits ainsi que leur solde permettant de vérifier la double égalité.

TOTAL DES DEBITS DE LA BALANCE
=
TOTAL DES CREDITS DE LA BALANCE
=
TOTAL DU JOURNAL

TOTAL DES SOLDES DEBITEURS DE LA BALANCE
=
TOTAL DES SOLDES CREDITEURS DE LA BALANCE

Une inégalité constatée révèle obligatoirement la présence d'une erreur.

Fig. 10.12. Schéma type d'une balance

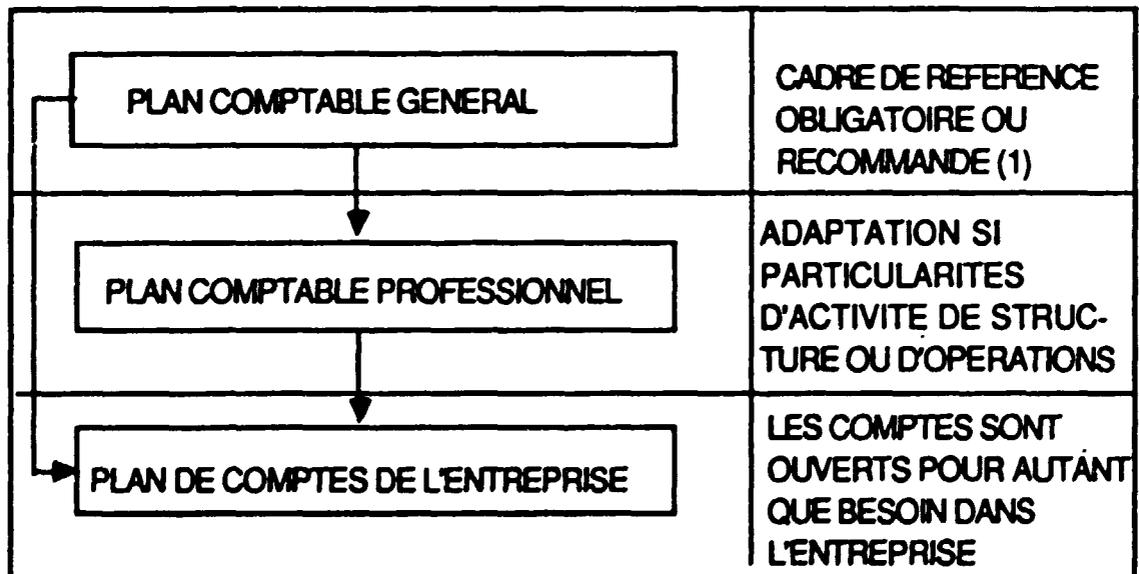
COMPTES	MASSES		SOLDES	
	DEBITS	CREDITS	DEBITEURS	CREDITEURS
TOTAUX	DEBITS =	CREDITS	SOLDES DEBITEURS =	SOLDES CREDITEURS

La balance est également un instrument comptable permettant de présenter à partir des informations significatives (les soldes) les états financiers ou des situations provisoires.

D - Le plan comptable de l'entreprise

Les services comptables doivent utiliser soit un plan comptable général soit un plan comptable professionnel, outil spécifique à un secteur d'activité lorsque la législation en vigueur prévoit un tel document

Fig. 10.13.



(1) Selon les pays.

Ce document comporte une nomenclature des comptes à utiliser des modèles d'états de synthèse et le rappel de certaines règles d'évaluation ou de présentation de l'information financière.

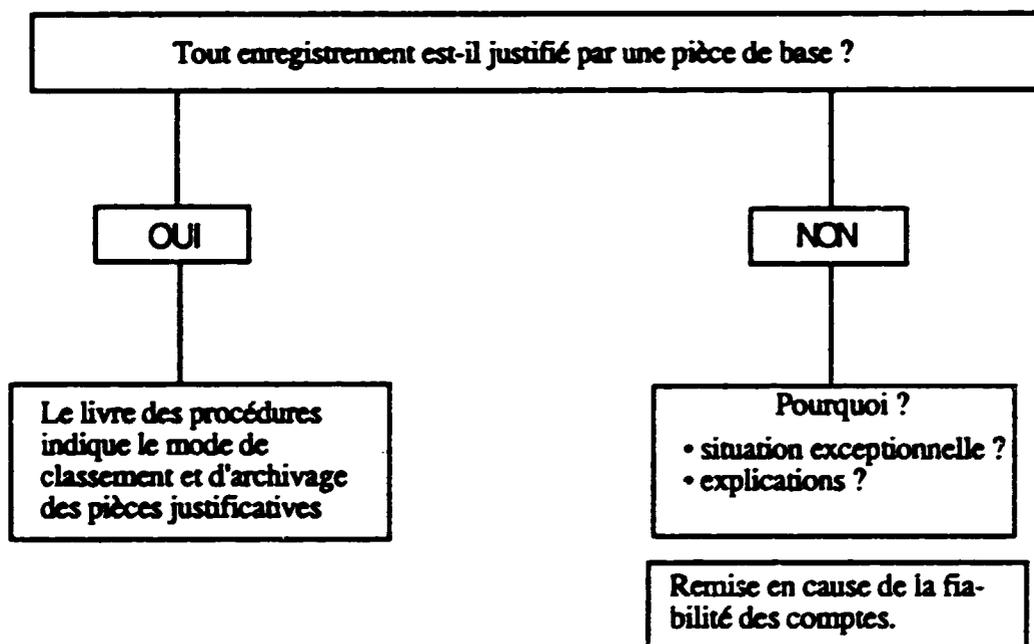
Le plan comptable de l'entreprise est un élément fondamental de l'organisation de la comptabilité qui doit être précisé dans les documents décrivant les procédures et l'organisation (cf. A - Les procédures)

II - Synthèse : commentaires et recommandations

A - Les pièces justificatives

1. Existence, classement et conservation

Fig. 10.14.



2. Remarques

Il est à noter que la création de pièces justificatives par l'organisation est indispensable pour les traitements automatisés qui fonctionnent, en principe sans générer aucune trace.

Ces documents doivent être conservés et classés afin de permettre à tout moment de reconstituer les journaux, comptes ou états de synthèse.

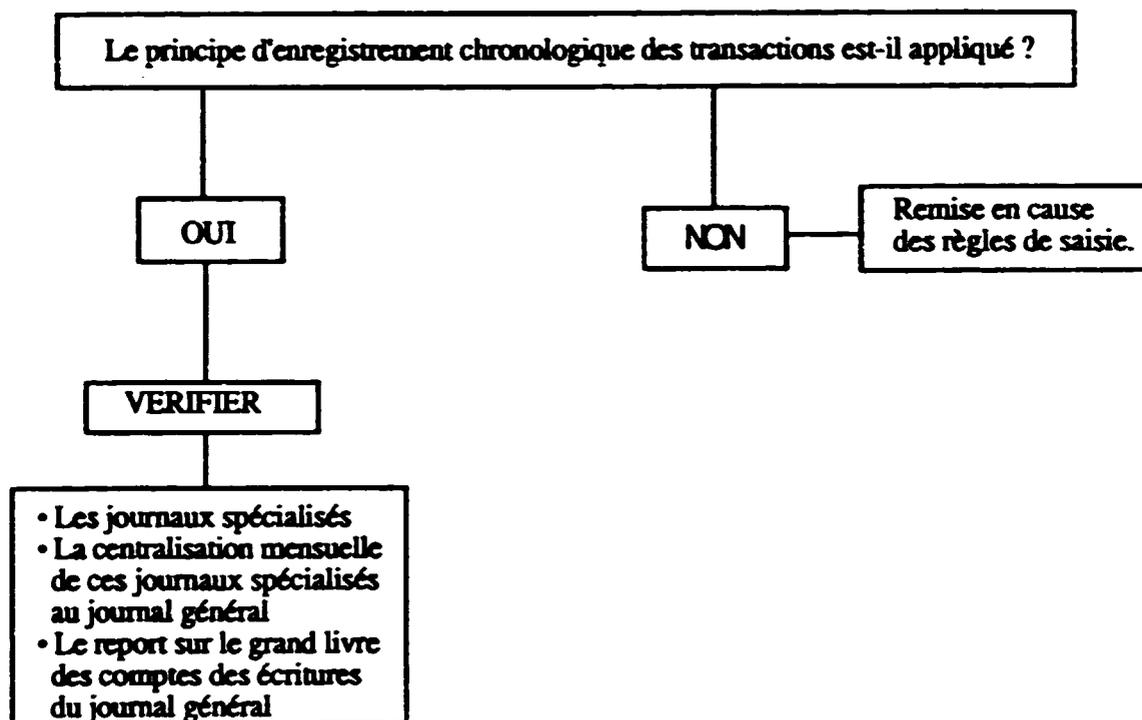
L'archivage sous forme de microfilms est une solution permettant de réduire l'emplacement nécessaire au stockage des pièces de base dans leur forme originale.

Des exigences fiscales ou juridiques peuvent être un obstacle à cette solution de conservation des preuves.

B - Les documents comptables

1. Règles

Fig. 10.15.



2. Obligation de tenue

Il existe une obligation de tenue de livres comptables conformément à la législation en vigueur dans chaque pays.

Le support se présente sous des formes diverses :

- livre relié
- feuillets mobiles
- listings informatiques

Evolution des méthodes

A l'avenir, seuls les documents informatiques écrits devraient être retenus dans la plupart des entreprises.

L'entreprise devrait pour ce faire utiliser des dispositifs automatiques de numérotation et de datage.

Utilisation de ressources informatiques

Les moyens techniques doivent permettre de réduire les possibilités d'accès aux fichiers et programmes.

(voir ci-après section 3 - (B) Les moyens matériels - Prévention et sécurité en informatique).

Section 3 - Les inputs ou les moyens matériels et humains

I - Les éléments de diagnostic

Deux phases sont à distinguer :

- l'audit du service comptable (moyens humains)
- l'audit des moyens matériels utilisés

Fig. 10.16.

LES DIFFÉRENTES PHASES	REMARQUES
<p>Qui fait quoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> . l'organigramme du service comptable . les intervenants extérieurs 	<p>L'organigramme doit figurer dans le document, précisant les procédures et l'organisation comptable</p>
<p>Quels sont les procédés utilisés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> . définition des tâches . degré d'automatisation des procédés 	<p>Une spécialisation des tâches et une informatisation de la saisie et du traitement devraient être constatés</p>

A - Les moyens humains

1. L'organigramme de la fonction : QUI FAIT QUOI ?

L'organisation du service comptable doit être représentée sous la forme d'un organigramme, document décrivant de façon formelle l'attribution des tâches et les liens hiérarchiques.

L'organigramme doit être l'outil permettant au consultant de s'adresser lors de sa mission au service ou aux personnes compétentes.

Le consultant aura, par exemple, la réponse aux questions suivantes :

- . Qui est le responsable du service comptabilité fournisseurs et quels sont les collaborateurs ?
- . Le chef du service comptable est-il directement rattaché au Directeur Administratif et Financier ou à la Direction Générale ?

Intérêt

- gain de temps
- réponses fiables car provenant des intéressés.

Si l'organigramme présenté n'est pas satisfaisant ou si, à plus forte raison, il est inexistant, le consultant peut présenter un schéma en s'inspirant du modèle de référence figurant ci-après (voir Figure 10-17).

L'organigramme précise la place et la fonction de chaque collaborateur dans la structure.

Le consultant devra approfondir sa connaissance du service en examinant un certain nombre de facteurs caractéristiques.

2. *Evaluation du personnel du service comptable - Compétence et rôle du directeur du service comptabilisé (et de ses adjoints le cas échéant).*

a) **Compétence :**

Appréciation objective : formation initiale (diplômes) et l'expérience professionnelle acquise au sein de l'entreprise ou dans une autre organisation.

Appréciation subjective : portée par le supérieur hiérarchique ou par les subordonnés.

b) Rôle : Le directeur des services comptables exerce-t-il d'autres fonctions (exemple : dans de petites ou moyennes entreprises : chef du personnel) ?

Est-il un bon "pilote" capable d'organiser et de planifier le travail, capable de commander mais aussi de communiquer. capable de contrôler c'est-à-dire également de sanctionner.

Les collaborateurs du service comptable : degré d'implication dans la structure

Les responsables hiérarchiques acceptent-ils de déléguer ?

La tâche qui leur est confiée est-elle valorisante ou bien trop morcelée et répétitive ?

Existe-t-il dans les services comptables une grande rotation du personnel subalterne ?

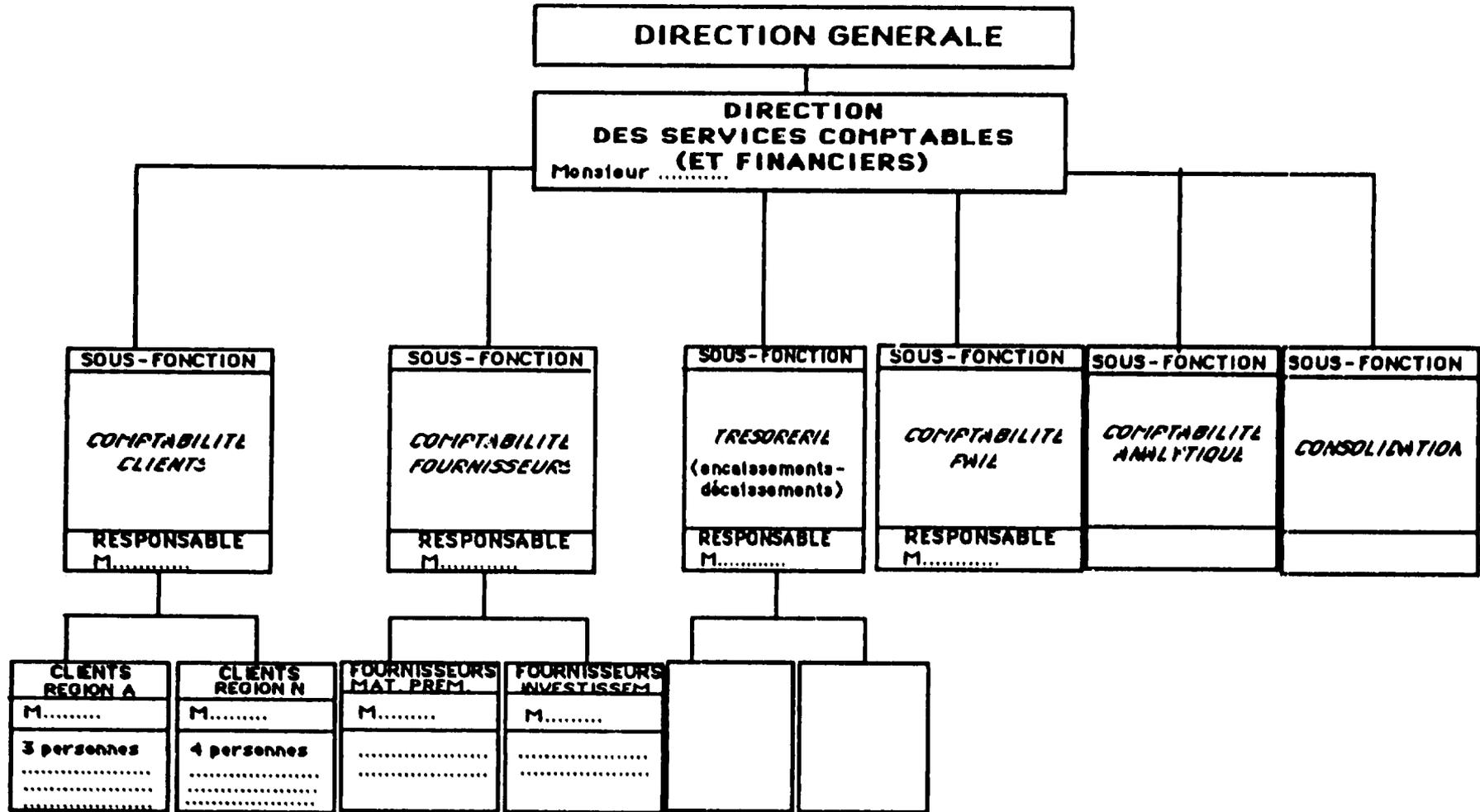
La rémunération du personnel du service est-elle fondée sur des règles établies : promotion, prime, ancienneté, ...

Effectif du service comptable

Il est significatif de constater les variations enregistrées dans le nombre de personnes placées sous l'autorité du directeur des services comptables.

Une étude menée en France en 1987 a montré qu'en moyenne l'effectif du service comptable de l'entreprise représentait environ 3 % de l'effectif global.

Figure 10-17
ORGANIGRAMME DES SERVICES COMPTABLES
 (cadre de référence)



3. Les intervenants extérieurs

L'entreprise peut (ou doit dans certaines circonstances) se faire assister ou être contrôlée par des spécialistes indépendants et qualifiés dans l'exécution de certaines opérations relevant des attributions des services comptables

a) les interventions ponctuelles

Elles sont assurées par un auditeur mandaté par une organisation externe (Etat ou autre entreprise par exemple) afin d'effectuer un diagnostic.

Un projet de prise de participation ou un rapprochement d'entreprises peuvent justifier un audit partiel ou complet de l'entreprise. Un rapport est alors présenté ; ce document est riche en informations pour le consultant.

b) les interventions permanentes ou répétitives

. *le conseil* est effectué par des spécialistes de haut niveau. Ils ont pour rôle d'aider, de conseiller l'entreprise dans les différents aspects de la gestion (organisation des services, définition des tâches, analyse et traitement d'opérations délicates, conseils fiscaux, documents prévisionnels, relation avec les banques, etc.).

Le consultant pourra prendre connaissance avec profit des notes et rapports rédigés par ces experts.

. *le contrôle* : les *auditeurs* ou contrôleurs sont investis d'un mandat légal, ils n'interviennent pas dans la gestion de l'entreprise et sont chargés par les propriétaires (épargnants privés ou Etat) de veiller à l'application des règles et procédures comptables.

Ces fonctions de conseil et de contrôle peuvent parfois être assurées par les mêmes personnes selon les législations.

B - Les moyens matériels

1. Evaluation de l'existant

a) L'espace de travail

Cet aspect ne doit pas être négligé car il peut être à l'origine de frustrations notamment en comparaison avec d'autres services.

Il conviendra d'apprécier les différents éléments et leur impact sur le travail :

- . locaux : disposition, confort, ...
- . mobiliers
- . équipements techniques : description du matériel, machines à calculer et équipement informatique.

b) Automatisation des procédures (saisie, traitement)

Des opérations effectuées manuellement peuvent entraîner des erreurs (ir.version de chiffres, mauvais report, ...). En outre, le temps nécessaire à la confection des états de synthèse est beaucoup plus long.

La comptabilité constitue une des applications essentielles de l'informatique dans l'entreprise. L'informatique représente en France (1) environ 20 % des dépenses totales de la comptabilité.

2. L'informatisation du système comptable

a) La documentation

Le consultant peut prendre connaissance de la documentation relative aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements.

Ce document doit exister dans l'entreprise sous forme écrite. Il doit être complet, précis et tenu à jour. Il peut comprendre les points suivants :

- . un descriptif du système : objectifs, résultats attendus et moyens mis en oeuvre ;
- . une documentation sur les méthodes d'analyse et de programmation ;
- . une liste des programmes (exemple : paie, facturation, ...)
- . un dossier par programme ;
- . un manuel d'instruction destiné au personnel d'exploitation ;

b) Le matériel utilisé

Les services comptables peuvent opter pour différentes configurations :

- . des terminaux connectés à un ordinateur central de grande puissance gérant non seulement la comptabilité, mais la production ou les stocks par exemple ;
- . un système indépendant ne traitant que la comptabilité et disposant de plusieurs postes de travail.

c) Les logiciels

L'entreprise peut utiliser un produit standard acquis sur le marché ou un programme spécifique répondant à ses propres besoins et créé par elle ou par une société spécialisée.

d) Prévention et sécurité en informatique

L'investissement que constitue la mise en place d'un système informatique nécessite l'adoption de procédures et de règles de contrôle très strictes.

Les raisons principales sont : le coût des machines, la fragilité du fonctionnement et les conséquences de toutes les erreurs ou fraudes du personnel.

On peut prévoir notamment :

- . un contrôle des accès et protection des locaux
- . un contrôle des documents et supports d'information
- . un contrôle de fonctionnement
- . un contrôle de l'utilisation des logiciels (protection contre le piratage)
- . une protection des données informatiques (sauvegarde des fichiers)

La comptabilité peut parfois être tenue totalement ou partiellement à l'extérieur par un prestataire de services

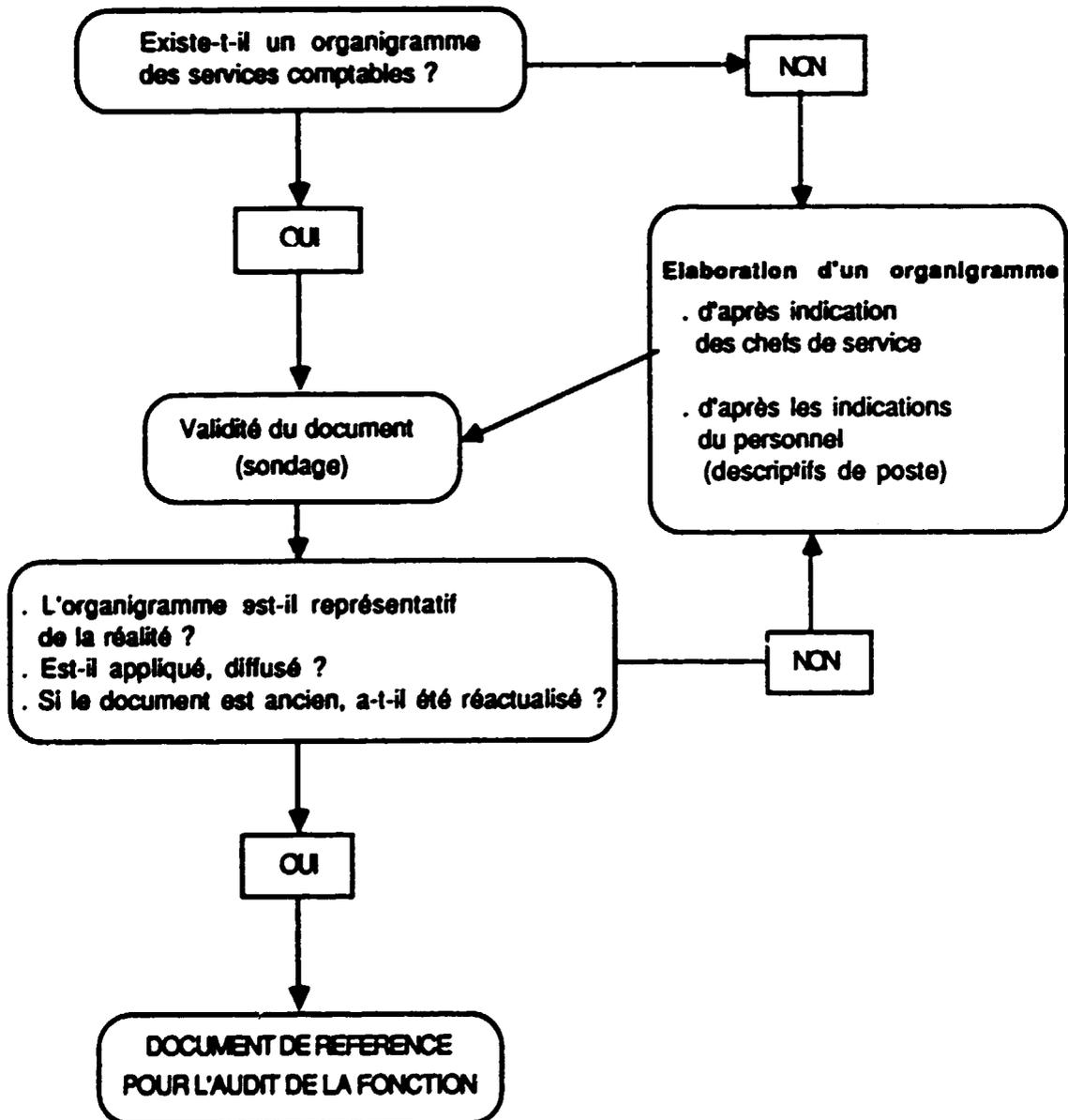
Cette solution ne nécessite pas d'investissement en équipements et en personnel mais rend l'entreprise tributaire de son prestataire de services et des délais d'acheminement des documents.

II - Synthèse : commentaires et recommandations

A - Les moyens humains

1. L'organigramme du service comptable

Fig. 10.18.

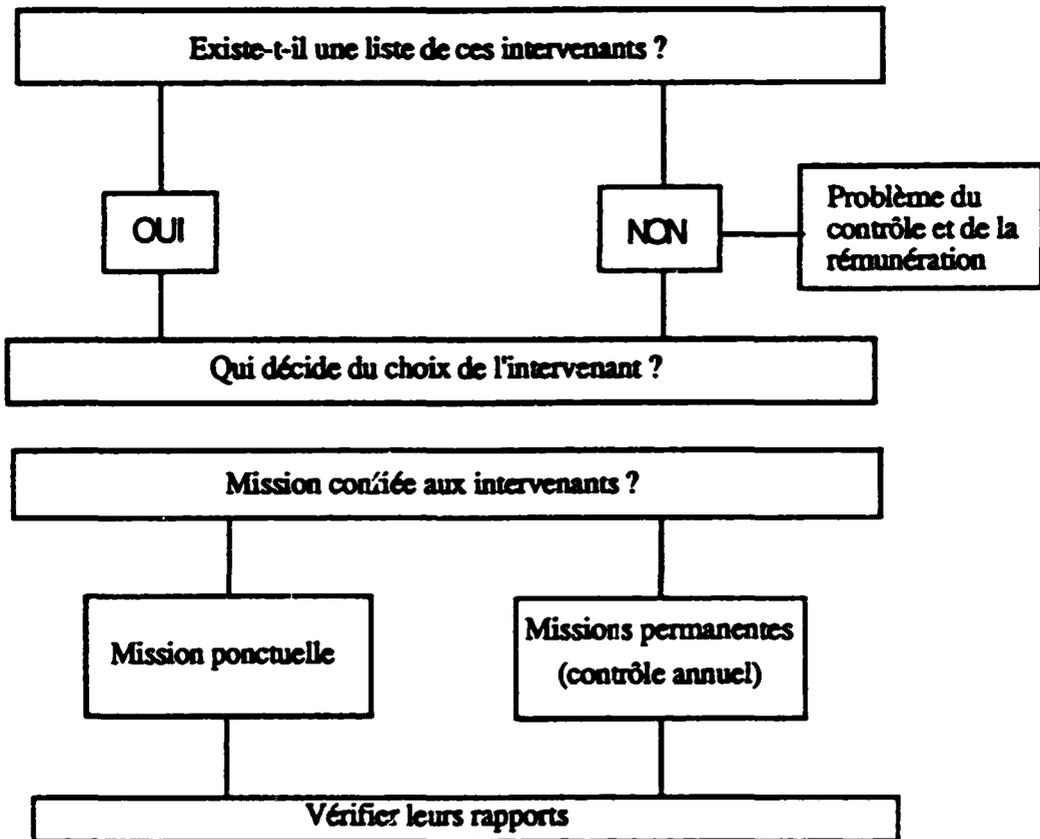


Un organigramme (cadre de référence) figure au début de cette 3ème section et peut être retenu comme modèle de base. (voir Figure 10-17).

2. Les intervenants extérieurs

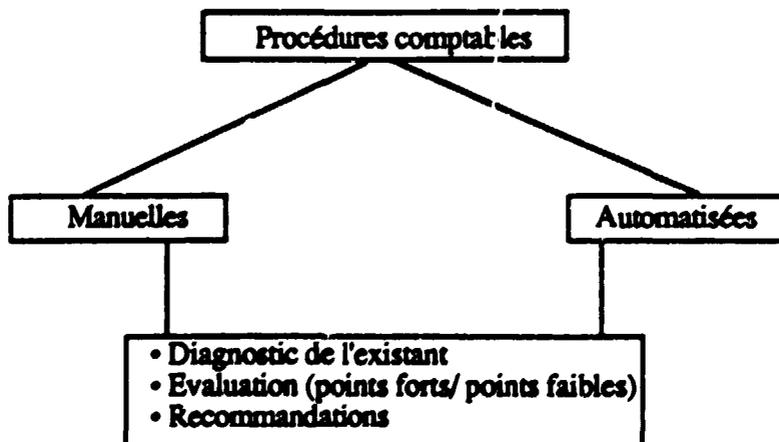
Qui ?
Pourquoi ?

Fig. 10.19.



B - Les moyens matériels

Fig. 10.20.



Deuxième partie
Audit des sous-fonctions

La première partie de ce chapitre 10 présentait l'audit général de la fonction comptable. Cette deuxième partie est consacrée à l'audit des sous-fonctions.

Chaque domaine fait l'objet d'un ensemble d'applications opérationnelles constituant un sous-système d'information.

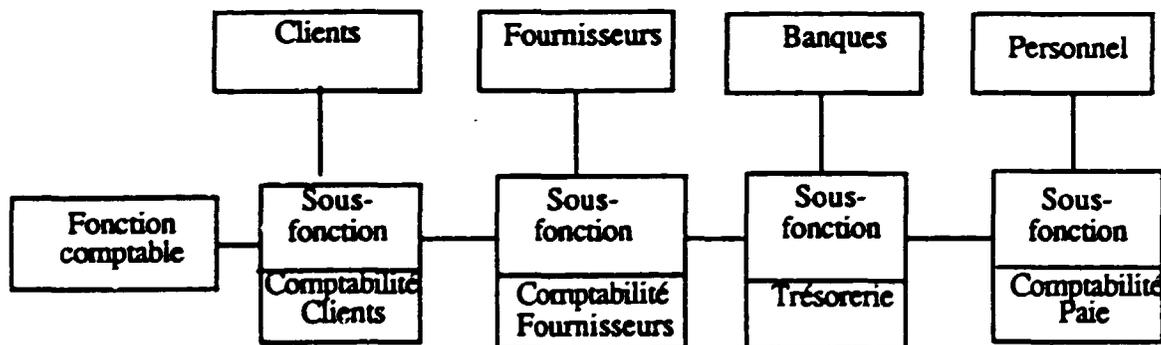
Une première section proposera une méthodologie applicable aux différentes sous-fonctions.

La démarche retenue est identique à celle de la première partie : OUTPUT, PROCESS, INPUT, SYNTHÈSE : COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS.

L'audit sera mené à partir de l'organigramme (voir Figure 10-17).

La notion de sous-fonction est parfois assimilée à la notion de service dans la plupart des entreprises. Ces services ont en charge un cycle d'activité souvent défini par ses relations avec les tiers.

Fig. 10.21.



Le consultant relèvera parfois d'autres types d'organisation ou pourra concevoir son propre découpage en fonction de ses observations sur le terrain.

Certaines opérations (stocks et amortissements) ont été regroupées dans la sous fonction comptabilité-fournisseurs, ce qui ne constitue pas une règle générale. Des sous-fonctions spécifiques auraient pu être proposées pour ces opérations.

**Section 1 - Le contrôle interne
et la qualité des informations comptables**

La fonction comptable de l'entreprise traite une multitude d'opérations d'origine très diverses.

Il se pose donc à la base un problème d'organisation que l'on désigne sous le terme de contrôle interne.

Les différentes définitions du contrôle interne⁽¹⁾ insistent sur la nécessité de mettre en place :

- des plans d'organisation
- des méthodes et procédures

afin d'assurer :

- . la protection des actifs
- . la qualité de l'information comptable
- . l'application des instructions de la direction
- . l'amélioration des performances

Il convient d'obtenir l'assurance que toutes les informations sont correctement transmises au service comptable selon les règles et délais fixés.

Si ces conditions ne peuvent être vérifiées, la valeur probante de la comptabilité peut être mise en doute.

Pour chaque sous-fonction du service comptable,
le consultant doit s'assurer de l'existence de procédures de contrôle interne.

I - Les éléments du diagnostic

Fig. 10.22.

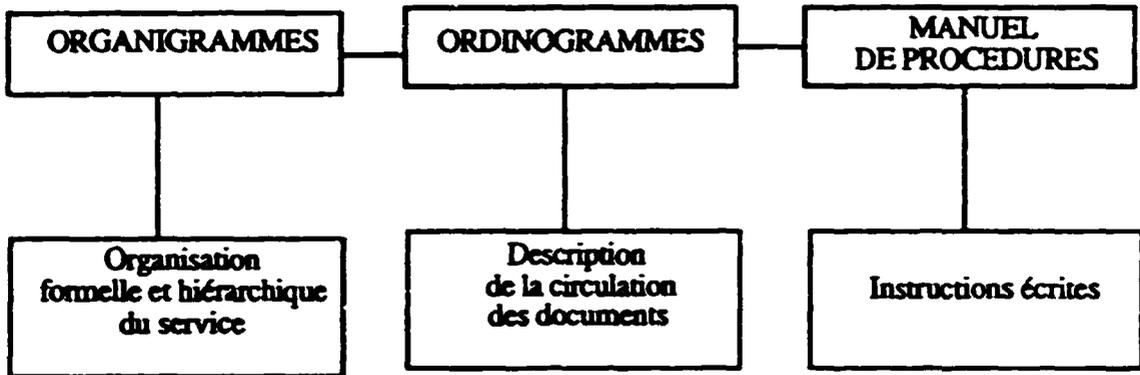
LES DIFFERENTES PHASES	REMARQUES
Organisation de la sous-fonction et documentation de base	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un plan systématique d'organisation • Existence d'une documentation satisfaisante
Contrôle de l'enregistrement comptable des opérations	Conditions à réunir : <ul style="list-style-type: none"> • exhaustivité • réalité • exactitude
Le personnel de la fonction comptable	Vérifier la séparation des tâches ou auto-contrôle

Ces caractéristiques que l'on retrouve dans la plupart des entreprises seront développées ci-après.

(1) Ordre des Experts Comptables (France) - Institute of Chartered Accountants in England and Wales - American Institute of Certified Public Accountants.

II - Les outputs ou les documents disponibles ou à concevoir

Figure 10-23



A - Les organigrammes

La sécurité d'une organisation nécessite une hiérarchie dont l'autorité est indiscutée. Cette remarque est valable pour l'entreprise en règle générale et donc pour la fonction comptable et ses sous-fonctions.

Le consultant vérifie l'existence de ces documents qui constituent un des éléments de base du contrôle interne.

La sous-fonction comptable doit également être représentée sous cette forme ordonnée et hiérarchisée.

B - L'ordinogramme ou la représentation de la circulation des informations

Les circuits de documents, d'une fonction à l'autre ou d'une sous-fonction à une autre sous-fonction doivent être précis et représentés sous une forme systématique : un diagramme de circulation des informations.

Le consultant pourra concevoir de tels schémas en s'inspirant de la méthodologie proposée ci-après (voir III - Le Process).

C - Le manuel des procédures

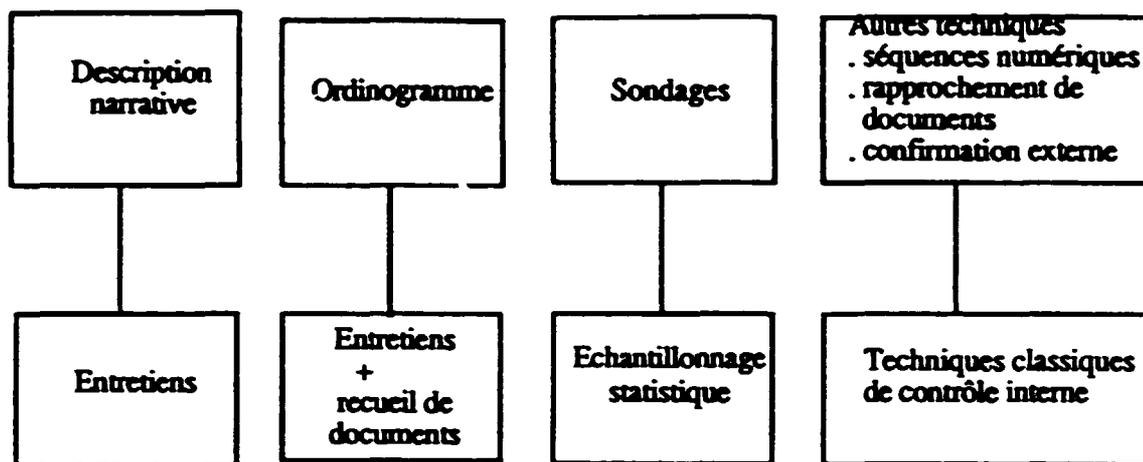
L'existence d'instructions écrites sous forme de manuel permet de définir les tâches sans aucune ambiguïté.

Le consultant devra donc s'assurer de l'existence et de l'application des règles figurant dans ce manuel.

III - Le process ou comment obtenir, formaliser et vérifier les informations nécessaires

Différentes techniques peuvent être utilisées :

Fig. 10.24.



A - Description narrative

- les questionnaires
- analyse de l'organigramme de l'entreprise
- descriptifs de poste
- étude des manuels de procédure et des notes de service.

L'interview permettra de s'assurer de l'application effective des procédures définies par la Direction et de contrôler la bonne compréhension, par la personne qui effectue la tâche, de la mission qui lui est confiée.

Un bon entretien doit respecter les principes suivants :

- ne pas être trop directif dans les questions posées (éviter les questions dont la réponse ne peut être que OUI ou NON) ;
- laisser parler les employés interviewés, même si le sujet n'est pas directement celui que l'on souhaiterait traiter.

Cela permet d'obtenir des informations de grand intérêt.

Cependant les résultats de cette technique sont parfois assez peu explicites et d'emploi peu aisé. (Difficile de schématiser une description de poste).

C'est pour cette raison que l'on peut utiliser une autre méthode d'évaluation du contrôle interne qui consiste à représenter les analyses sous forme graphique.

B - Le diagramme de circulation des documents ou ordinogramme est une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, services ou centres de décision de l'entreprise sont représentés par des symboles et réunis les uns aux autres selon l'organigramme de l'entreprise.

L'ordinogramme permet une meilleure appréhension de la circulation des documents dans l'entreprise par le classement et le tri des données.

Un certain nombre de points seront mis en avant :

- localisation des centres d'action, de décision et contrôle ;
- description des documents utilisés pour le "transport" de l'information ou des instructions ;
- relation entre différents circuits.

Une synthèse de tous ces éléments permettra au consultant de déceler les contrôles essentiels qu'il devra effectuer lors de sa mission.

Préparation de l'ordinogramme

La collecte de l'information se fait auprès des différentes personnes de l'entreprise concernées par le cycle d'opération et en utilisant les documents cités ci-dessus (voir description narrative).

Le recueil de tous les documents administratifs ou commerciaux (factures, bons de commande, fiches de stock) complètera sa connaissance des circuits d'information.

Cette technique utilise un certain nombre de symboles et conventions.

L'entreprise (ou le consultant) a une complète liberté pour le choix des symboles. Ces derniers doivent être clairement explicités dans une *légende* (voir ci-après Figure 10-26).

La technique des diagrammes de circulation de l'information exige une grande discipline mais permet de faire apparaître beaucoup plus facilement les forces ou faiblesses du contrôle interne pour un cycle d'opérations déterminé et constitue donc une aide précieuse dans l'évaluation du système d'information par le consultant.

L'ordinogramme présente toutefois des limites. Il ne peut en effet s'appliquer qu'à des *opérations répétitives* comme les circuits des achats et des ventes.

C - Les sondages

Le consultant sait que même avec une excellente organisation administrative et comptable, il peut toujours exister des erreurs. Un contrôle intégral étant impossible, les sondages s'avèrent indispensables⁽¹⁾.

La méthode de l'échantillonnage statistique permettra de formuler une conclusion quantitative sur le contrôle effectué, en termes de niveau de confiance et de degré de précision.

Les applications de la technique des sondages sont nombreuses. Il est possible d'utiliser cette méthode pour le contrôle des factures fournisseurs, des comptes clients, des produits en stock, etc.

La méthodologie respectera les étapes suivantes :

- . Définir l'objectif du sondage et en préciser les moyens
- . Identifier et analyser la "population" à contrôler
- . Prélever l'échantillon
- . Examiner l'échantillon

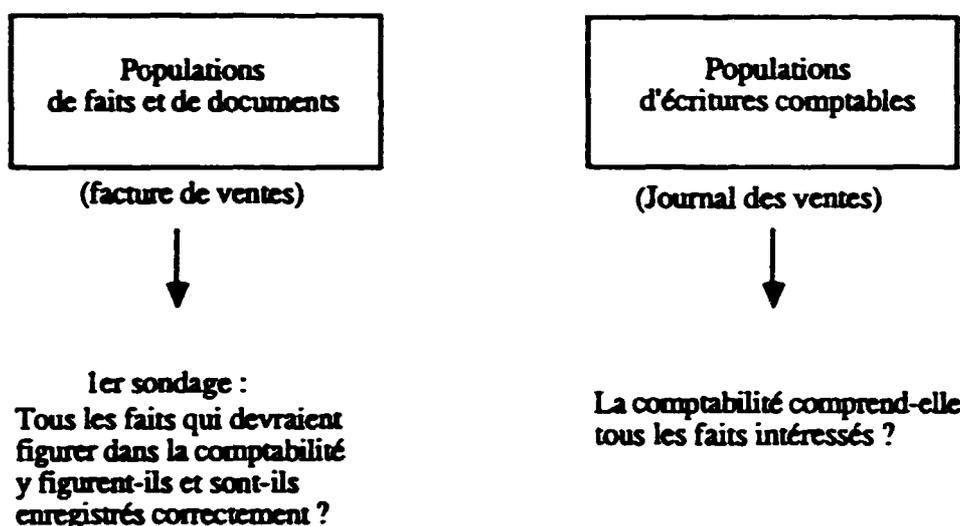
1. L'objectif du sondage doit être très précis. Contrôler les stocks ne signifie rien. Il faut préciser, par exemple, contrôle arithmétique (valorisations, additions, ...).

2. La "population" doit être dénombrable et homogène. La typologie classique des populations sondables peut être établie à partir des individus statistiques : Fait, Ecriture, Document.

(1) voir : Le Sondage, aide à la révision - CEREDÉ - PARIS (Ordre des Experts-Comptables)

Ce qui peut se schématiser ainsi pour les opérations de ventes :

Fig. 10.25.



3. Le prélèvement de l'échantillon dans une population de faits et d'informations comptables doit se faire de façon aléatoire. On laisse ainsi au hasard le soin de sélectionner l'échantillon.

Le consultant pourra utiliser une table de nombre au hasard comme celle de Kendall et Smith.

4. L'examen dans l'échantillon des caractères définis au niveau des objectifs doit être effectué.

Il convient de déceler ce qui correspond à une anomalie susceptible de faire l'objet d'une exploitation statistique.

L'anomalie peut parfois ne pas avoir d'impact direct sur les résultats financiers (exemple : oubli d'un numéro sur une facture).

Certaines opérations sont traitées par l'entreprise, hors normes habituelles.

Exemple :

Il est constaté que des demandes d'achat n'ont pas été signées par des responsables.

En réalité, une autorisation générale a été accordée pour plusieurs opérations similaires.

Il faudra s'interroger pour savoir si ces procédures présentent sur le plan du contrôle interne les mêmes garanties que la règle habituelle.

Le consultant pourra remettre en question l'objectif initial si les résultats du sondage sont peu intéressants mais font apparaître des faits significatifs.

Fig. 10.26.

Symboles utilisés pour l'établissement des diagrammes de circulation (1)

	document : facture, bulletin de paye, pièce de caisse.
	document récapitulatif : état, tableau, feuille journalière de caisse.
	établissement d'une liasse
	classement définitif lettre dans le triangle définit le mode de classement
	classement provisoire A alphabétique N numérique C chronologique
v	placé sous un triangle le classement indique que la vérification de la suite numérique fait partie du système.
	circulation physique d'un document. En cas d'ambiguïté, le numéro de l'exemplaire de la liasse est indiqué.
	sortie du circuit : client : envoi fournisseur : envoi détruit
	renvoi à une autre page à un symbole identique portant la même lettre.
	point de départ d'un circuit. placé au-dessus du document initial.
	opération administrative effectuée : description brève. Ne pas multiplier à l'excès ce symbole sur les diagrammes.
	renvoi en bas de page. La lettre A indique que la description de l'opération est trop longue pour figurer dans le cercle et est renvoyée en bas de page sous référence A.
	le triangle noir indique le point où le document est préparé initialement.
prénuméroté	Indiquer : prénuméroté numéroté quand émis non numéroté.
	circulation d'information par opposition à circulation physique d'un document. Par exemple : vérification d'un prix d'achat. Cette ligne joint une copie du bon de commande et la facture fournisseur.

(1) Modèles préconisés par les commissaires aux comptes français.

D - Autres techniques de contrôle

Afin d'éviter les oublis ou les omissions d'enregistrement, il faut vérifier l'utilisation de techniques de contrôle interne couramment utilisées.

1. Existence et respect de séquences numériques

Un oubli d'enregistrement est détecté par une rupture de séquence numérique.

2. Le rapprochement de documents liés à une même opération

Une vente se caractérise par la réception d'un bon de commande et l'émission d'un bon de livraison, d'une facture. Le règlement de cette opération doit se traduire par l'enregistrement d'un chèque, d'un virement ou d'une traite.

Il est donc possible de procéder par sondage pour vérifier l'existence des principaux documents relatifs à une même opération.

3. La confirmation externe permet de s'assurer de la réalité de certaines informations comptables. Cette méthode consiste à demander à un tiers (client, fournisseur, ...) la position dans leur comptabilité de notre solde.

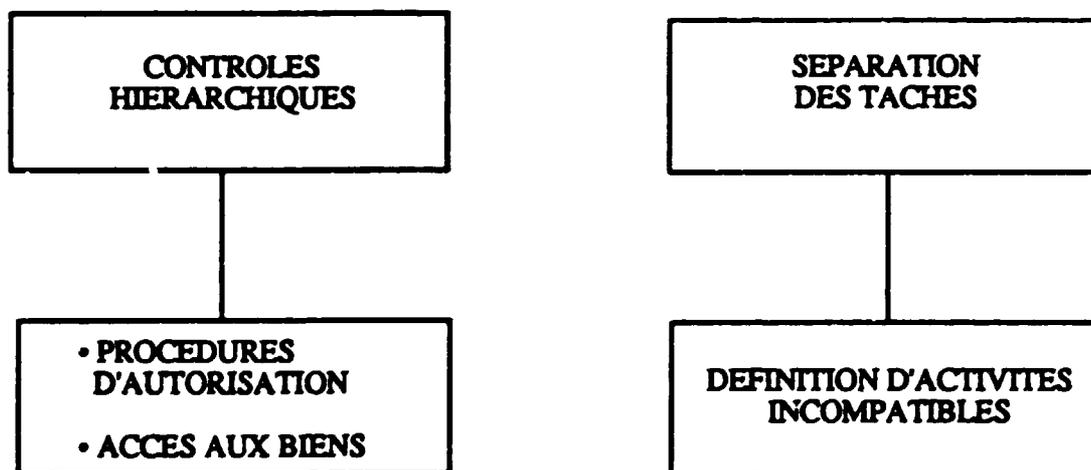
Le rapprochement de la valeur telle qu'elle ressort de la comptabilité de l'entreprise et de celle fournie par le tiers est un bon instrument de contrôle.

IV - Les inputs ou le personnel des sous-fonctions comptables

Comme pour toute fonction de l'entreprise, le personnel comptable doit être intègre et compétent.

Parmi les contrôles possibles, il faut souligner :

Fig. 10.27.



A - Contrôles hiérarchiques

- Les procédures d'autorisation

Ce contrôle hiérarchique peut être indispensable au delà de certains seuils d'engagements de dépenses.

- La réglementation de l'accès aux biens de l'entreprise

Par exemple : Qui est responsable de la trésorerie ? Quelles sont les tâches qui lui sont confiées ? Quels sont les contrôles possibles ?

B - La spécialisation des tâches (ou Auto-Contrôle)

Afin de prévenir les erreurs ou fraudes, l'analyse de l'organisation des activités dans le service comptable doit conduire à la définition d'activités incompatibles et aboutir à séparer les attributions selon les règles suivantes :

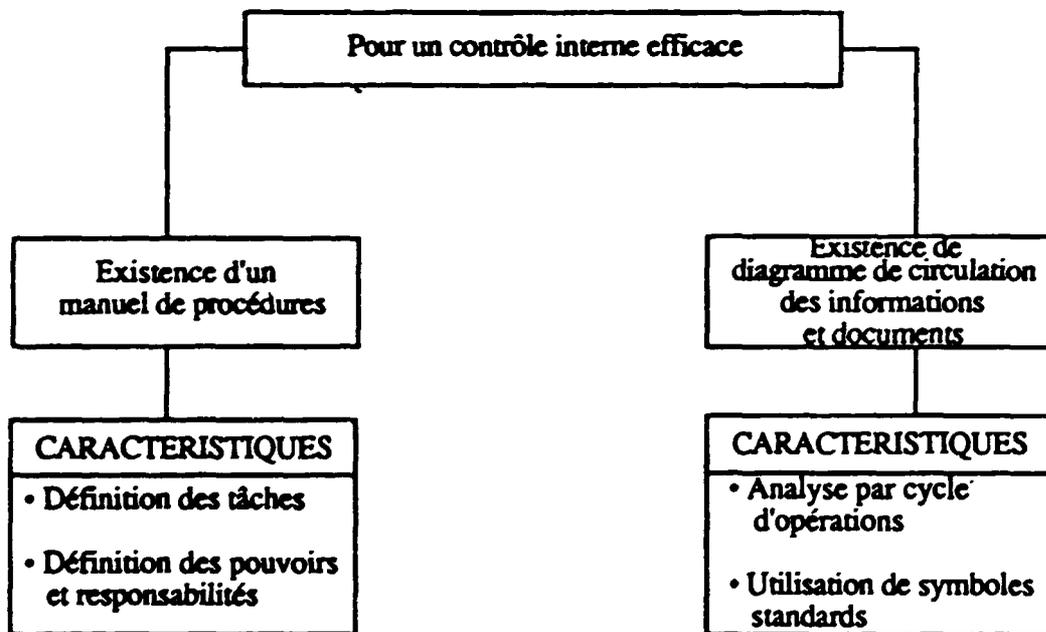
- les personnes qui gèrent ou manient les disponibilités
- les personnes qui établissent ou enregistrent des données
- les personnes qui gardent ou contrôlent des valeurs (stocks par exemple).

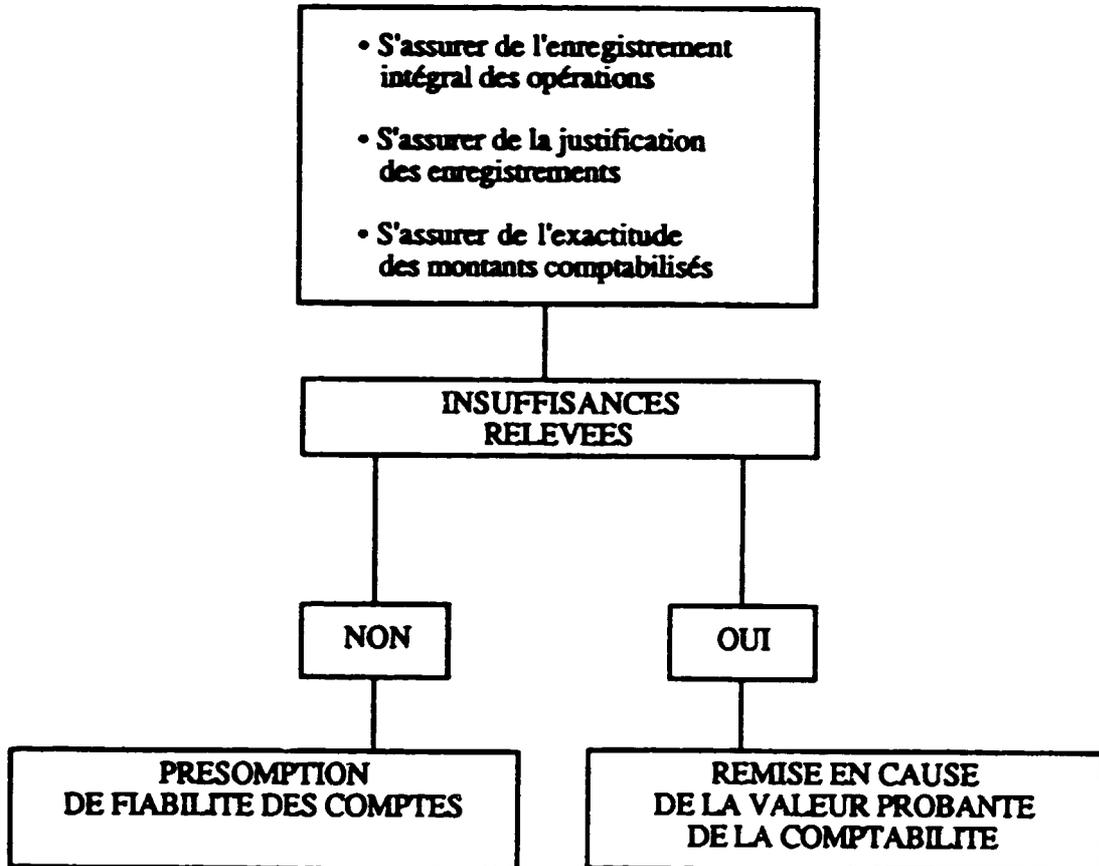
Le regroupement de deux de ces trois fonctions entre les mains d'une même personne (ou service) constitue une entorse à un des principes fondamentaux du contrôle interne.

V - Synthèse - Commentaires et recommandations

A - Aspect organisationnel

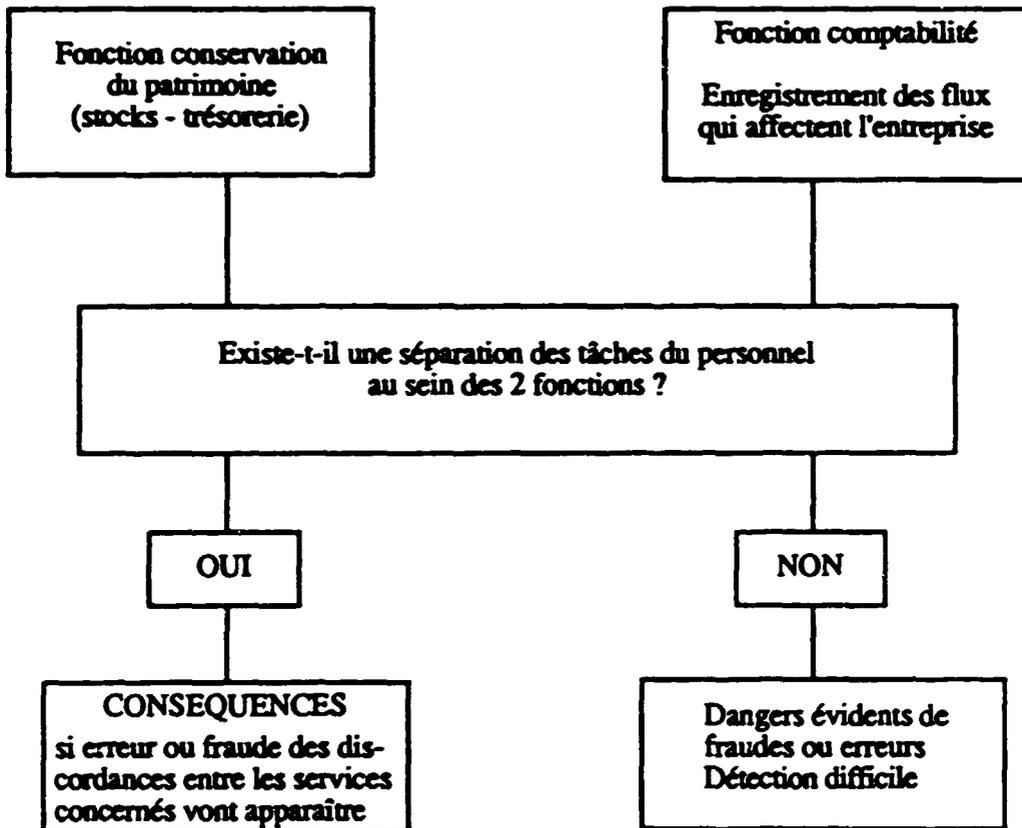
Fig. 10.28.



B - Contrôles essentiels du travail comptable**Fig. 10.29.**

C - Contrôle sur le personnel des sous-fonctions

Deux fonctions de l'entreprise sont concernées

Fig. 10.30.

Section 2 - La comptabilité-clients

I - Eléments du diagnostic

L'objet social de l'entreprise est de revendre des marchandises achetées (activité de négoce), de fabriquer un produit élaboré à partir de matières premières ou d'intervenir en qualité de prestataire de services.

Il convient donc de veiller à l'enregistrement des opérations et au suivi des règlements. En effet, l'entreprise ne doit compter que sur elle-même contrairement aux achats où la relance par le fournisseur apporte un élément de contrôle supplémentaire.

Il est donc proposé au consultant d'examiner en priorité la sous-fonction comptabilité-clients

Fig. 10.31.

LES DIFFERENTES PHASES	REMARQUES
• La facturation	Enregistrement du produit lié à l'activité de l'entreprise.
• Le suivi des comptes clients	<ul style="list-style-type: none"> * Effectuer les relances de règlement * Provisionner les créances douteuses

II - Les outputs ou les documents traités par la sous-fonction

Fig. 10.32.

- Le bon de commande
- Le bon de livraison
- La facture de ventes
- La balance clients
- Le tableau de bord "clients"

A - Le bon de commande

* *Le degré d'implication* du service dans le traitement du document peut être précisé dans un document (voir ci-dessous).

Fig. 10.33.

Etapes	Services concernés	Rôle du service comptable
Réception des commandes clients		
Acceptation des commandes clients (Accusé de réception)		
Autorisation de réduction de prix		
Contrôle de solvabilité des clients avant acceptation		
Comparaison des éléments du bon de commande et de la facture		
Respect des délais d'exécution de la commande		

* *Qualité, délais, coût*

L'absence de règles formelles et/ou la confusion de tâches sont à relever car pouvant être à l'origine d'erreurs ou de fraudes. La commande constitue en effet la première étape conduisant à la reconnaissance puis à l'enregistrement du produit par la facture.

B - Le bulletin de livraison (voir sous-fonction comptabilité-fournisseurs - l'inventaire)

C - Les factures de ventes

* *Par quel service sont émises les factures ?*

Il convient de vérifier l'existence de procédures permettant de s'assurer que :

- les factures sont toutes correctement et rapidement établies (nombre d'exemplaires et destinataires internes) ;
- les quantités livrées ont été correctement saisies ;
- les prix sont ceux qui ont été confirmés à la commande compte tenu des réductions de prix accordées éventuellement ;
- la facture est arithmétiquement correcte.

* *Qualité, délais, coût*

- Examen des factures d'avoir relatives aux erreurs de facturation.
- Respect des délais prévus entre l'enregistrement de la commande, la livraison et l'émission de la facture.
- L'entreprise a-t-elle calculé le coût de revient de l'opération de facturation ?

D - La balance clients

- * Un document doit être régulièrement établi afin de permettre un suivi et une relance en cas de retard de paiement.

Fig. 10.34.

BALANCE CLIENTS

NOM DES CLIENTS	MOUVEMENTS		SOLDES	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT

* *Qualité, délais, coût*

Ce document (ou une variante de ce document) doit classer les soldes par antériorité, permettant ainsi de mettre en évidence les créances à risque.

Cette balance doit être établie d'une façon régulière trimestriellement et si possible mensuellement.

E - Le tableau de bord "clients"

L'entreprise peut élaborer un tableau de bord, conçu comme un outil de contrôle de gestion devant permettre la prise de décision correctrice.

Le choix des indicateurs doit être effectué à partir des divers aspects de la gestion des comptes clients :

- facturation
- en-cours crédit
- recouvrement des créances.

Ce tableau de bord peut se présenter ainsi :

Fig. 10.35.

Indicateurs	Données observées	Objectifs	Ecarts	Observation et décisions
<ul style="list-style-type: none"> • • Total du risque client • Nombre de jours crédit client • Nombre d'impayés • 	80 jours	65 jours	15 jours	

III - Le process ou le traitement des informations

(voir 1ère partie du chapitre 10 - section 2 : A - Les procédures).

Fig. 10.36.



A - L'enregistrement des factures et le journal des ventes

- Existence de procédures permettant d'assurer l'enregistrement de la totalité des factures dans un support spécialisé *le journal des ventes* (par exemple en respectant la continuité numérique : numéros de factures).
- Le journal des ventes est-il subdivisé selon les activités de l'entreprise (ventes marchandises, produits fabriqués, ...) ?
- Toutes les opérations réalisées correspondent-elles à des faits réels ? (facturation de ventes non effectuées, peut-on facturer à des conditions non autorisées ?)
- Les ventes enregistrées au cours d'un exercice ont-elles été réalisées durant ce même exercice ?

B - Le suivi des comptes clients

Il s'agit de veiller au respect des principes suivants :

- suivre les règlements et effectuer les relances des arriérés ;
- constater la dépréciation de certaines créances douteuses.

Le système comptable de l'entreprise doit éditer une *balance clients par antériorité de soldes*. Une procédure de relance systématique doit exister.

Selon le principe général de spécialisation des tâches, la responsabilité du *suivi des comptes clients* doit incomber à une personne (ou un service) n'ayant pas accès aux opérations de trésorerie.

L'analyse des impayés

Les procédures doivent préciser qui prend la décision de constituer les provisions pour dépréciation.

Les dossiers doivent contenir les renseignements suffisants pour déterminer le montant du risque de non-paiement.

IV - Les inputs - Les hommes et les moyens matériels

(voir organigramme général - figure 10-17).

Les règles formulées dans la première partie (section 3) restent valables.

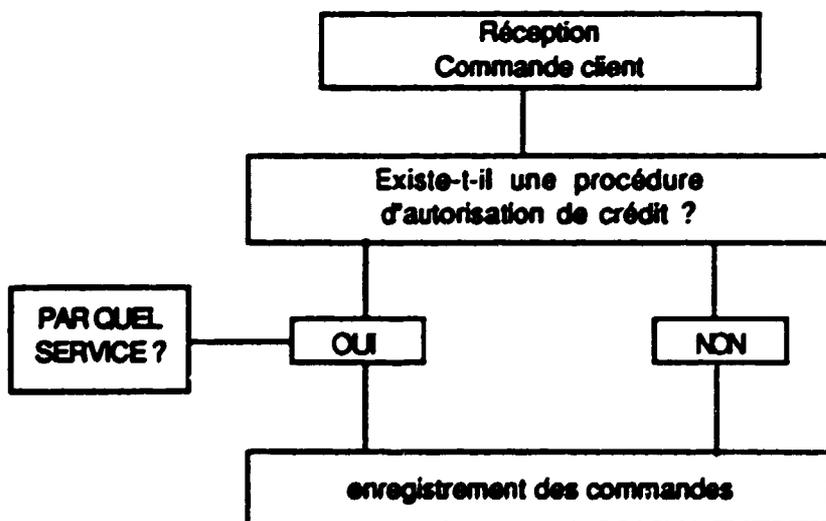
- Organisation formelle du service
- Procédés utilisés - (degré d'automatisation)
- Evaluation du personnel

Voir également - La section Contrôle interne (la spécialisation des tâches ou Auto-contrôle).

V - Synthèse - Commentaires et recommandations

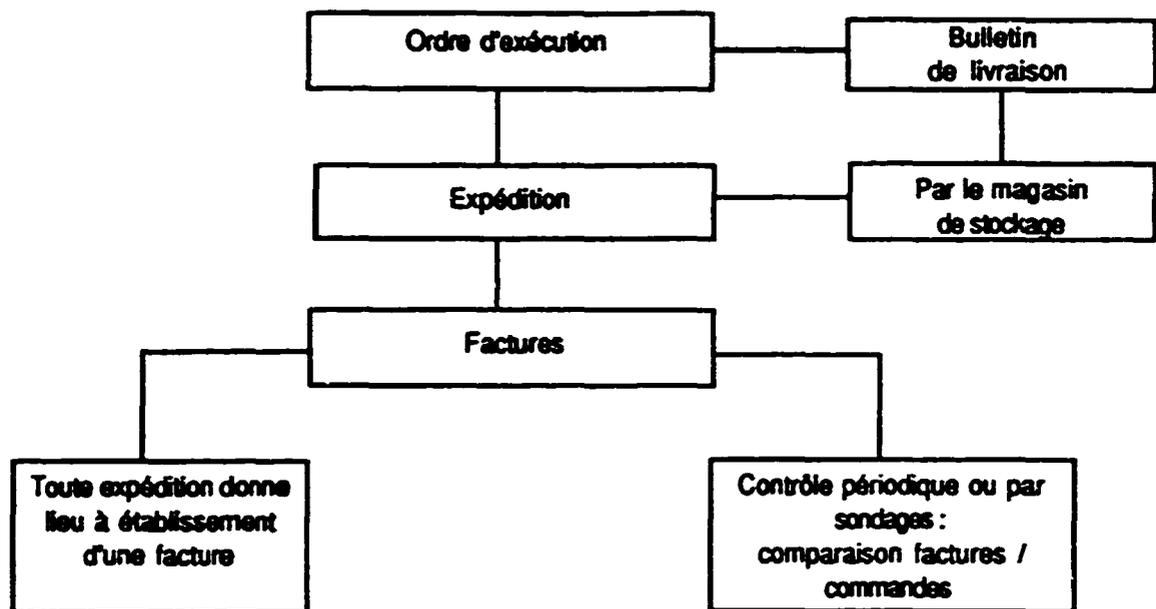
A - Les commandes

Fig. 10.37.



B - Exécution des commandes et facturation

Fig. 10.38.

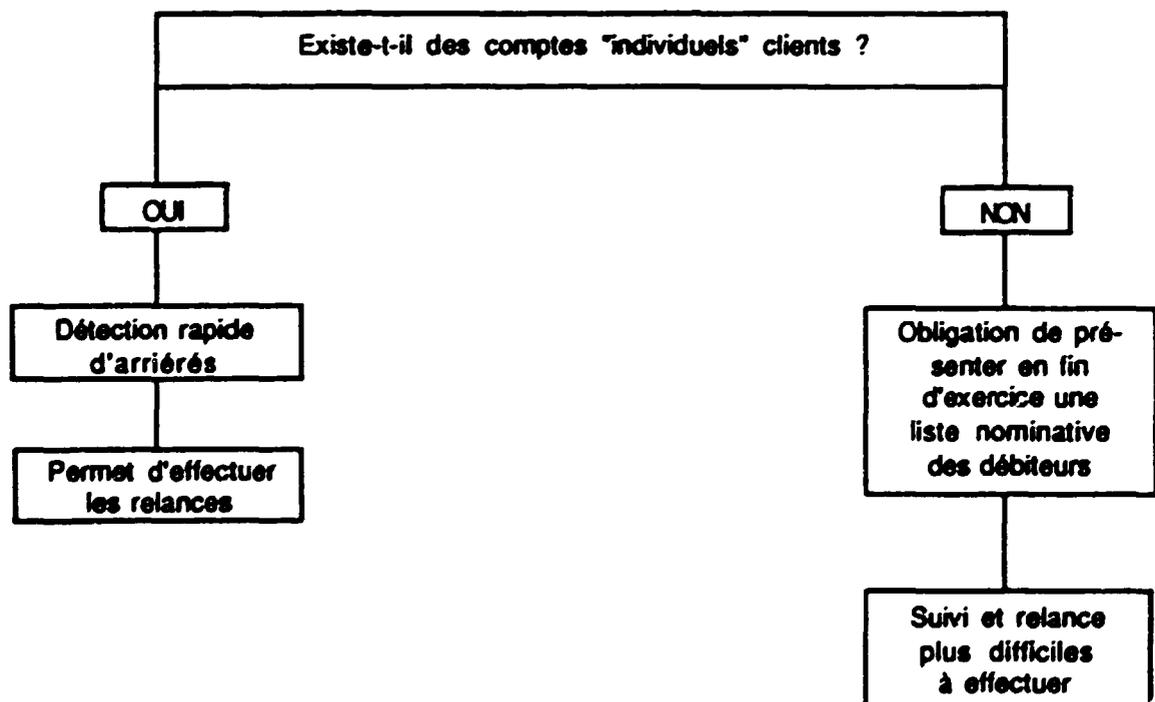


C - Comptabilisation des factures

Vérifier si les procédures permettent d'éviter d'enregistrer une facture de vente avant l'expédition effective des marchandises.

D - Tenue des comptes clients

Fig. 10.39.



E - Séparation des fonctions

Les fonctions de comptabilisation et d'exploitation doivent être totalement séparées. Le tableau ci-après (1) indique les fonctions non cumulables et les risques éventuels.

Fig. 10.40.

Fonction	Non cumulable avec fonction	Risques éventuels
1. Tenue des comptes clients	a) encaissement	Non comptabilisation du débit-client et détournement du paiement reçu
2. Encaissement	a) comptabilisation des comptes clients b) facturation	. voir 1a . non transmission à la comptabilité de la facture et détournement du paiement
3. Facturation	a) encaissement b) expédition ou magasin	. voir 2b . facturation inexacte en quantité et prix et détournement des marchandises
4. Emission de notes d'avoir	a) encaissement b) magasin	. voir 2c . voir 3b

Section 3 - La comptabilité - fournisseurs et les opérations rattachées (stocks et amortissements)

Cette sous-fonction traite des relations avec les fournisseurs de matières, de services ou d'investissements.

Par extension, cette section présentera également les opérations d'inventaire :

- les stocks : dénombrement et évaluation
- les investissements et la mesure de leur dépréciation
- les charges chevauchant deux exercices comptables.

(1) D'après *Mémento Comptable* - Editions F. Lefebvre, Paris

I - Les éléments du diagnostic

Fig. 10.41.

LES DIFFERENTES PHASES	REMARQUES
. Commandes de matières, marchandises, investissements ou demandes de service	Vérifier l'existence des procédures prévues
. Réception	Concordance commande/livraison
. Contrôle et enregistrement des factures	à effectuer avant paiement
. Le bon à payer	(voir fonction Trésorerie)
. Inventaire	en fin d'exercice, pour certains éléments : <ul style="list-style-type: none"> • dénombrement et évaluation • mesure de la dépréciation • rattachement à l'exercice

II - Les outputs ou les documents traités par la sous-fonction

Ces différents documents peuvent transiter pour vérification et enregistrement par la sous-fonction comptabilité-fournisseurs.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Le bon de commande (matières ou marchandises) ou la demande d'achat (services) • L'autorisation d'investissement • Le bon d'entrée (ou de réception) • La facture et le "bon à payer" • Les documents d'inventaire (pour stocks et amortissements des investissements) |
|--|

A - Le bon de commande et / ou l'autorisation d'investissement

C'est le document qui formalise la décision prise par un service demandeur de l'entreprise de faire appel à un fournisseur pour obtenir la fourniture de matières, services ou investissements.

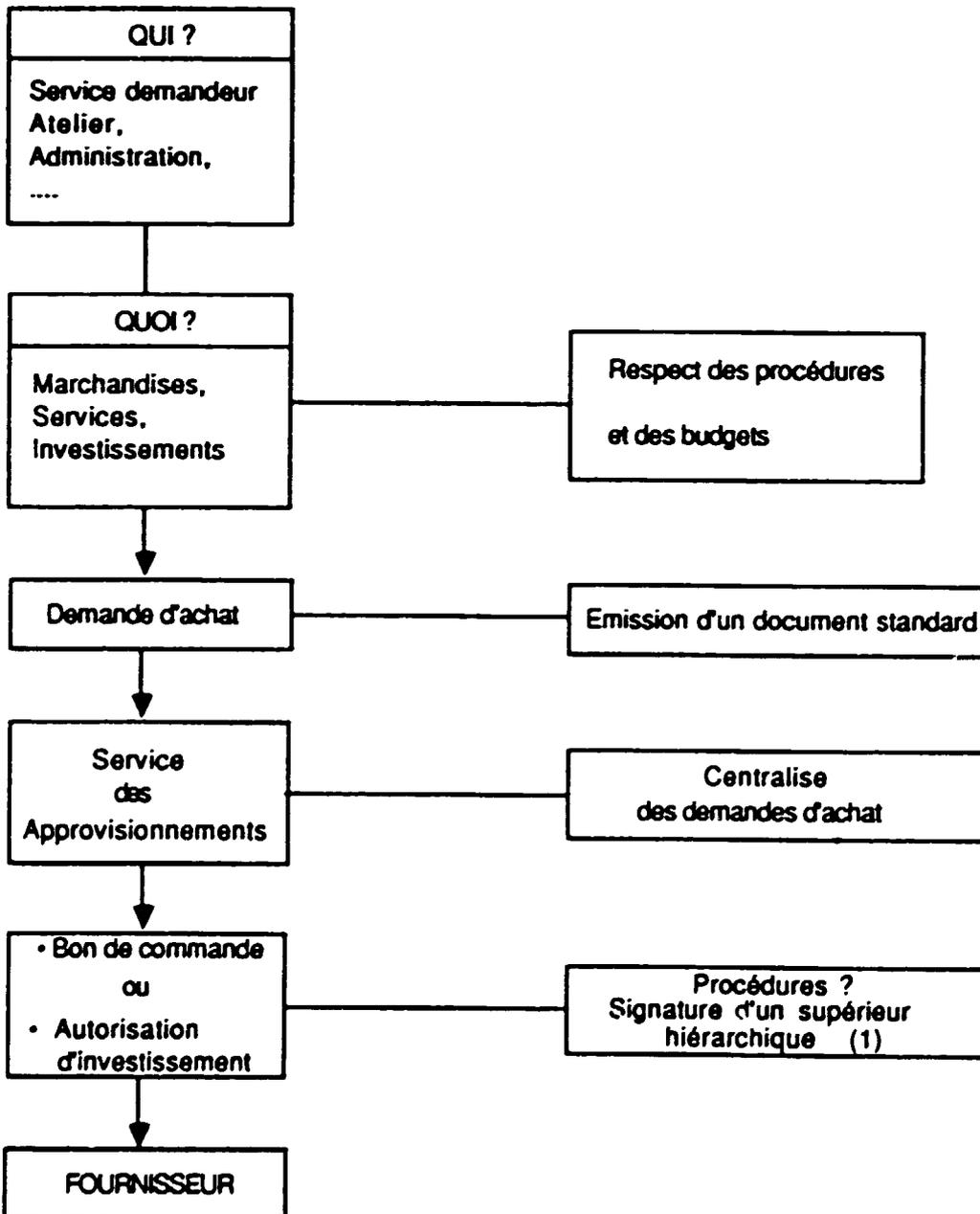
(voir ci-après Figure 10-42 : Les différentes phases)

Le service des Achats doit établir sur un formulaire prénuméroté un bon de commande à partir de la demande d'achat. Ce bon de commande est ensuite adressé au fournisseur.

La sous-fonction comptabilité-fournisseurs doit avoir communication (un exemplaire) des différents ordres passés par le service des Achats afin d'effectuer les contrôles nécessaires avant l'enregistrement de la facture du fournisseur.

Les différentes phases peuvent se résumer ainsi :

Fig. 10.42.



(1) Au-delà d'un certain montant

Toute commande urgente, passée par téléphone ou télex, doit quand même être confirmée par l'établissement d'un bon de commande établi simultanément pour ne pas déroger aux principes du contrôle interne.

Comment s'effectue le choix des fournisseurs ?

L'entreprise souhaite obtenir le meilleur rapport qualité-prix dans ses relations avec les fournisseurs.

Un document doit donc être établi précisant pour chaque catégorie de biens et services

- les fournisseurs agréés
- les prix pratiqués
- les conditions de paiement
- les délais de livraison.

Les critères de choix des fournisseurs offrent-ils les garanties suffisantes ?

Ces listes doivent être revues périodiquement en fonction des offres de la concurrence.

Les investissements

Ils peuvent représenter un pourcentage important de l'utilisation des ressources, notamment dans certaines entreprises industrielles.

Les achats d'immobilisations doivent être conformes au plan d'investissement à long terme.

Les investissements financiers ne correspondent pas strictement à ce type d'opération. Il s'agit d'une décision émanant de la Direction Générale qui vise un développement externe par une prise de participation dans une autre entreprise.

Les règles relatives aux prix, appels d'offres, autorisations énoncées ci-dessus sont donc sans fondement.

Il suffira de vérifier si cet investissement financier est conforme à l'objet social et aux statuts de l'entreprise.

B - Le bon de réception

Il constate l'entrée dans le magasin de marchandises ou matières ou la livraison d'un bien d'équipement.

Il s'agit de s'assurer que les livraisons correspondent aux termes du bon de commande et que les délais de livraison prévus ont été respectés.

Le service réception ou des personnes habilitées, acceptent les livraisons des fournisseurs et établissent **UN BON DE RECEPTION**.

Des vérifications doivent être effectuées

- contrôle de spécification et de quantité par rapprochement entre le bon de commande et le bon de réception ;
- contrôle de qualité (effectué par un spécialiste).

Des doubles du bon de réception précisant les manquants ou les livraisons non conformes sont ensuite transmis aux différents services concernés : le service des achats, le magasin (stockage) / le service demandeur (investissement)

La sous-fonction comptabilité-fournisseurs doit également recevoir un exemplaire du bon de réception pour contrôle avec la commande et la facturation

C - La facture - constatation et règlement de la dette

1. Constatation de la dette

La comptabilité doit enregistrer les dettes fournisseurs à partir des factures (pièces justificatives) et au fur et à mesure de la réception des biens (ou services).

A réception des factures, la mention "DUPLICATA" doit être indiquée sur tous les exemplaires autres que l'original pour éviter une double comptabilisation et plusieurs règlements de la facture.

Une bonne procédure consiste à transmettre à la comptabilité d'une façon systématique un double du bon de commande et du bon de réception. Ce regroupement d'informations permet de déceler les réceptions pour lesquelles il n'y a pas encore de facture.

Avant l'enregistrement comptable de la facture, d'autres contrôles sont nécessaires :

- vérification des additions, multiplications, prix unitaires, taxes ;
- analyse et codification des montants figurant sur la facture (selon le plan de comptes de l'entreprise) ;
- acceptation (sous forme de visa) de la facture par un responsable.

L'organisation de la sous-fonction comptabilité-fournisseurs doit préciser de façon formelle la conduite à tenir en cas de désaccord (facturation - livraison - commande).

Il s'agit de traiter les opérations liées aux retours de marchandises non conformes à la commande ou défectueuses et aux livraisons partielles.

2. Le "bon à payer" et le règlement des factures

Les procédures de paiement des dettes fournisseurs doivent être explicites. Le règlement de la facture ne peut intervenir avant l'accord "BON A PAYER" mentionné sur l'original.

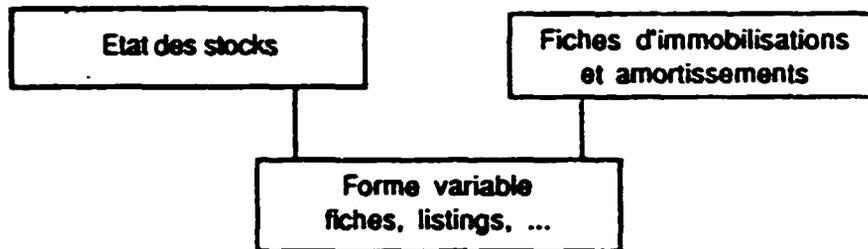
Quel est le service (ou la personne) autorisé(e) à donner l'accord "BON A PAYER" ?

Le manuel des procédures doit donner la réponse à cette question.

Le consultant peut envisager d'effectuer quelques tests pour s'assurer de l'application des procédures relatives aux achats.
(voir section V - synthèse - commentaires et recommandations)

D - Les documents liés à l'inventaire

Fig. 10.43.



1. Etat des stocks de marchandises matières et produits

Les stocks peuvent être tenus manuellement ou à l'aide de l'informatique. Dans les deux cas, le document produit comportera les mêmes mentions (voir ci-dessous).

Fig. 10.44.

Fiche de stock (élément X)

OPERATIONS	MOUVEMENTS			STOCKS		
	Quantités	Prix	Valorisation	Quantités	Prix	Valorisation

L'entreprise peut tenir un inventaire permanent ou se contenter d'un inventaire physique annuel qui dans ce cas ne permet de remplir que les trois dernières colonnes.

2. Fiches d'immobilisations et amortissements

Il est indispensable que chaque immobilisation soit identifiée et localisée.

Un des procédés les plus satisfaisants consiste à créer pour chaque élément une fiche (manuelle ou informatique) qui regroupera les informations liées à son acquisition, à son amortissement et à sa sortie de l'entreprise.

Fig. 10.45.

Modèle de fiche d'immobilisation-amortissements

Description de l'investissement		
Nom du fournisseur		
Référence de la facture		
Montant de l'acquisition		
Localisation dans l'entreprise		
Mode d'amortissement retenu		
Taux d'amortissement retenu		
Sortie de l'entreprise date : cause :		
AMORTISSEMENTS		
ANNEES	CALCUL DE L'ANNUITE	VALEUR NETTE
1		
2		
3		
.		
.		
.		
N		

III - Le process ou le traitement des informations

A - De la facture au compte fournisseur

Fig. 10.46.



1. L'enregistrement des factures et le journal des achats (fournisseurs)

- Le journal des achat est-il subdivisé selon une typologie définie ?
 - Matières
 - Services
 - Investissements
 - Marchandises
- Toutes les opérations sont-elles justifiées par les documents prévus (bon de commande, bon de réception, facture) ?
- Les contrôles sont-ils effectués systématiquement ?

2. Le suivi des comptes fournisseurs

Comme pour les clients, la tenue d'une comptabilité auxiliaire des fournisseurs n'est pas toujours obligatoire.

Enfin d'exercice, l'entreprise devra toutefois être en mesure de fournir un inventaire détaillé de ses créanciers.

B - Les inventaires (contrôle physique - évaluation - dépréciation)

1. L'inventaire des biens d'exploitation (marchandises, matières, produits)

Les stocks immobilisent des capitaux et alourdissent la trésorerie. Une réduction des coûts liés aux stocks peut permettre à l'entreprise de réaliser une économie très importante en proportion du résultat d'exploitation.

La gestion des stocks doit permettre à l'entreprise d'assurer le meilleur compromis entre des tendances et intérêts contradictoires :

- . aspect commercial : éviter les ruptures de stock afin de ne pas manquer des ventes ;
- . aspect production : éviter les ruptures de stock de matières premières ;
- . aspect financier : abaisser au maximum une immobilisation stérile de capitaux ;
- . aspect approvisionnement : abaisser les coûts d'achat par augmentation des quantités achetées.

Les principales questions que devra se poser le consultant peuvent être ainsi résumées :

- Tous les stocks appartenant à l'entreprise figurent-ils dans l'inventaire à la clôture de l'exercice ?
- Les stocks sont-ils correctement évalués ?

Les points suivants devront être examinés :

- . les procédures de base ;
- . les mouvements (entrée, sortie pour ventes ou fabrication) ;
- . la protection des stocks ;
- . l'inventaire ;
- . l'évaluation.

a) Procédures de base

Il est possible d'assimiler les stocks à des valeurs monétaires sur le plan des risques encourus et des contrôles qui en découlent.

Sur un plan matériel, l'entreprise doit disposer d'entrepôts nécessaires au stockage et de matériel de manutention. D'autre part, certains risques liés au stockage doivent être couverts par des assurances.

Une visite des locaux de stockage et la consultation des documents décrivant les procédures de base sont indispensables pour se forger une première opinion sur la gestion des stocks.

b) Les mouvements (entrées et sorties)

Tout mouvement de stock doit être autorisé par une personne habilitée appartenant selon les opérations soit :

- au service des achats,
- au service de fabrication,
- au service des ventes.

Le responsable du magasin de stockage doit remplir et signer un document spécifique pour chaque entrée ou sortie.

- A l'entrée en magasin, il rapproche les quantités livrées et le bon de livraison et vérifie la qualité des marchandises reçues.
- Il est responsable de l'enregistrement des retours des clients (marchandises non conformes ou détériorées) ;
- A la sortie, il est nécessaire de prévoir l'établissement d'un "bon de sortie", visé par le magasinier et préparé par le service concerné (ventes ou production).

L'entreprise doit disposer d'un système permettant d'ordonner la sortie physique du produit, la mise à jour du stock (en quantités) et la facturation.
Un document unique établi en plusieurs exemplaires permet de satisfaire à cette nécessité : le bulletin de livraison.

c) La protection des stocks

L'entreprise doit se prémunir contre les risques de vol, de gaspillage ou de détérioration des produits stockés.

Un certain nombre de règles doivent donc être appliquées :

- prendre toutes les dispositions pour l'identification, la manutention et le comptage des articles ;
- rendre responsable les magasiniers des quantités placées sous leur contrôle ;
- protéger les produits et matières contre tout risque de détérioration ;
- revoir périodiquement les termes des contrats d'assurance notamment en cas de changement notable dans l'importance des quantités stockées ;
- limiter aux seuls magasiniers l'accès aux marchandises en stock.

d) L'inventaire

Il convient de prendre connaissance de l'ensemble des procédures relatives au recensement des stocks lors des inventaires et de s'assurer de leur application.

Il doit exister des dispositions pour que tous les biens soient recensés sans adjonction ni omission.

Un organigramme détaillé précise les attributions des différents responsables de l'inventaire. En particulier les responsables du comptage doivent être indépendants de ceux qui s'occupent de la gestion quotidienne des stocks (Entrées - Sorties).

Selon la taille de l'entreprise, le recensement des produits se fera soit sous forme de comptage de tous les articles à la clôture de l'exercice, soit sous forme de contrôles tournants répartis sur la durée de l'exercice.

Un rapport doit être transmis à la Direction l'informant du nombre et de la valeur des écarts constatés entre les existants physiques et les documents comptables et des causes des écarts les plus importants.

En application du principe de rattachement des charges et produits à l'exercice, une attention particulière devra être portée aux chevauchements d'opérations sur deux exercices (décalage entre réception de la facture et livraison des marchandises).

La procédure de rapprochement entre les bons de réception et les factures peut permettre un rattachement satisfaisant des opérations à l'exercice.

L'inventaire des marchandises en consignment ou confiées à des sous-traitants présente une difficulté supplémentaire. Comment vérifier les quantités et l'état de ces biens ?

Une confirmation écrite des quantités en stock à la clôture de l'exercice sera adressée par le sous-traitant, par exemple, à l'entreprise.

e) L'évaluation

Les procédures relatives à la valorisation des stocks doivent définir de manière précise les méthodes à appliquer.

. Pour les biens identifiables : le coût de revient d'achat semble approprié.

. Pour les biens interchangeables, on peut citer notamment :

- le coût moyen pondéré
- la méthode Premier Entré, Premier Sorti
- la méthode du Dernier Entré, Premier Sorti.

Dans le cas de production de l'entreprise, un examen des procédures de comptabilité analytique et de détermination des coûts de revient devra être envisagé.

Les provisions pour dépréciation doivent résulter de l'application d'une procédure écrite. A défaut il faudra s'interroger sur la sélection des articles à déprécier et sur l'évaluation de la perte probable.

Afin de s'assurer de la fiabilité des procédures relatives aux stocks, il sera possible d'effectuer des tests sur les quantités et mouvements et sur les valorisations.

Exemples :

- sélection de quantités sur l'inventaire permanent et vérification de l'existence physique de ces stocks ;
- examen par sondage de la bonne application de la méthode retenue pour l'évaluation des stocks.

2. L'inventaire des biens d'équipement

Comme pour tous les éléments du patrimoine de l'entreprise (stocks, valeurs monétaires), des règles de protection doivent permettre une conservation des actifs immobilisés dans des conditions satisfaisantes.

Une séparation des fonctions d'enregistrement (achat, cessions, amortissement) et des fonctions de conservation permet d'atteindre cet objectif en réduisant les possibilités d'erreur ou de fraude.

a) Création de fichiers immobilisations (voir figure 10-45)

b) Contrôle physique des immobilisations

Un contrôle par sondage peut être effectué en comparant l'existence physique du bien et les informations figurant sur le fichier (voir ci-dessus).

Si les tests permettent de déceler des failles, il faudra s'interroger sur la fiabilité des informations relatives aux investissements.

Devant la lourdeur de la tâche, un inventaire physique COMPLET des immobilisations est réalisé sur 2 ou 3 ans dans les grandes entreprises.

c) Assurance des investissements (couverture des risques)

La plupart des actifs corporels et incorporels doivent être assurés afin de couvrir les risques classiques (vol, destruction, responsabilité, ...).

Un certain nombre de points devront être précisés :

- quel service est responsable des contrats d'assurance ?
- comment détermine-t-on la valeur assurée ?
- existe-t-il une réactualisation périodique des contrats (primes et garanties) ?

d) Entretien des immobilisations

Une utilisation optimale des biens d'équipement implique une politique d'entretien.

Il peut s'agir d'un contrat conclu avec le constructeur ou de l'intervention du service "Entretien" de l'entreprise.

Un calendrier d'entretien "préventif" des machines présente l'avantage d'être programmé selon les possibilités de l'entreprise en ne perturbant que le moins possible l'activité.

Ces interventions doivent être inscrites sur le fichier immobilisations pour contrôle.

e) Les cessions ou sorties d'actif

Des dispositions doivent être prises pour rendre compte des immobilisations à vendre ou à mettre au rebut.

Les ventes d'actif immobilisé doivent être autorisées par une personne ou un service responsable.

Le service comptable doit être avisé de ces opérations. La cession doit faire l'objet d'une facture.

Les immobilisations entièrement amorties doivent figurer dans les comptes jusqu'à ce qu'elles soient mises hors service (ou vendues).

Il conviendra d'analyser les règles de mise au rebut. Qui décide ? En fonction de quels critères ?

f) Un cas particulier : les immobilisations financières

Lorsqu'une entreprise procède à l'acquisition de parts (actions) d'autres entreprises, un certain nombre de points spécifiques doivent être analysés et contrôlés.

Pour le reste, les développements ci-dessus peuvent parfaitement s'appliquer.

Il faut s'assurer que :

- les acquisitions et cessions de titres sont autorisées par un responsable n'ayant aucune fonction de comptabilisation ou de conservation des valeurs ;
- les titres sont bien protégés (rôle confié souvent à un établissement bancaire) ;
- les revenus sont bien encaissés (dividendes versés) et correctement enregistrés ;
- des rapports sur la marche des filiales et la valeur des titres sur le marché (s'il existe) sont transmis au moins une fois l'an à la Direction.

g) Les amortissements pour dépréciation

D'une façon générale, il est fait obligation aux entreprises de constituer les amortissements (ou provisions) nécessaires.

Le consultant devra prendre connaissance des règles applicables à l'entreprise et à son secteur d'activité, le cas échéant.

Pour chaque élément, un plan d'amortissement fixera

- la durée de vie
- la méthode d'amortissement

Le plan d'amortissement est présenté sous la forme d'un tableau prévisionnel (voir figure 10-45)

L'entreprise peut dans certaines circonstances modifier son plan d'amortissement (exemple : changement des conditions d'exploitation).

b) Les provisions pour dépréciation des immobilisations

Alors que les amortissements constatent des dépréciations continues et de caractère définitif, les provisions pour dépréciation constatent des dépréciations occasionnelles qui ne sont pas irréversibles.

Les immobilisations financières peuvent notamment être concernées par cet événement.

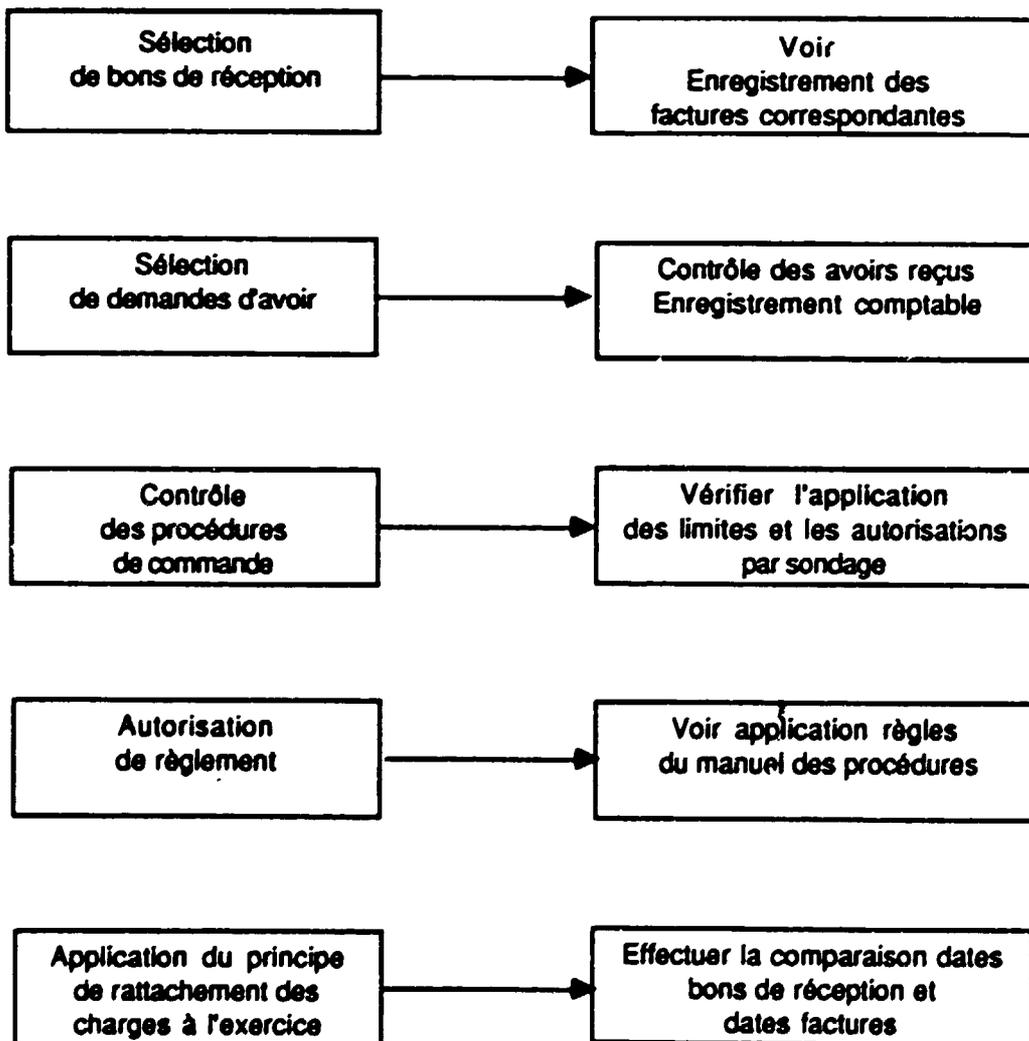
IV - Les inputs - Les hommes et les moyens matériels (cf. La sous-fonction Comptabilité - Clients - Les Inputs)

Les mêmes règles et principes d'organisation (spécialisation des tâches) sont également applicables à cette sous-fonction.

V - Synthèse : commentaires et recommandations

A - Sondages à pratiquer sur les séquences Achat

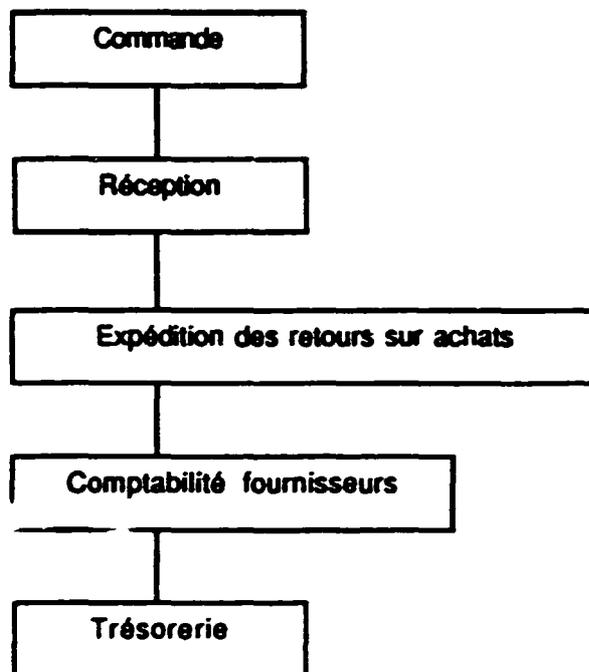
Fig. 10.47.



B - Séparation des fonctions

Les fonctions suivantes doivent être confiées à des services ou à des personnes différentes :

Fig. 10.48.



La responsabilité de deux de ces fonctions, confiée à un même service (ou à des mêmes personnes), constitue une entorse au contrôle interne.

C - Contrôle des stocks

1. Observation physique

Fig. 10.49.

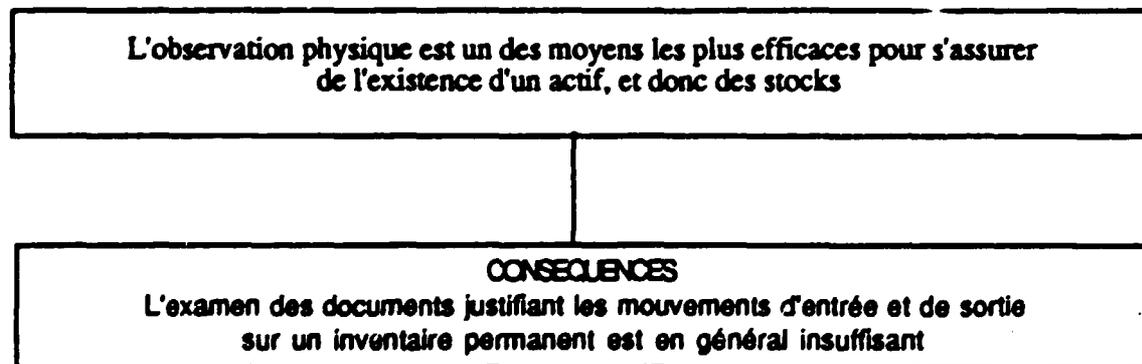
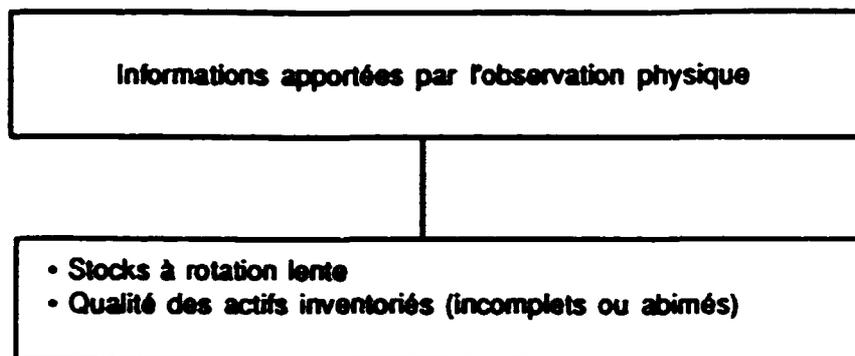


Fig. 10.50.



2. Examen des procédures

- Existe-t-il des procédures écrites pour la prise d'inventaire ?
- Quels sont les modalités de contrôle des travaux en cours ?
 - rapports de production
 - comptabilité analytique

3. Après l'inventaire

- Les résultats de l'inventaire physique sont-ils correctement centralisés par l'entreprise pour établir l'état détaillé des stocks permettant la valorisation de l'inventaire (utilisation de sondages).

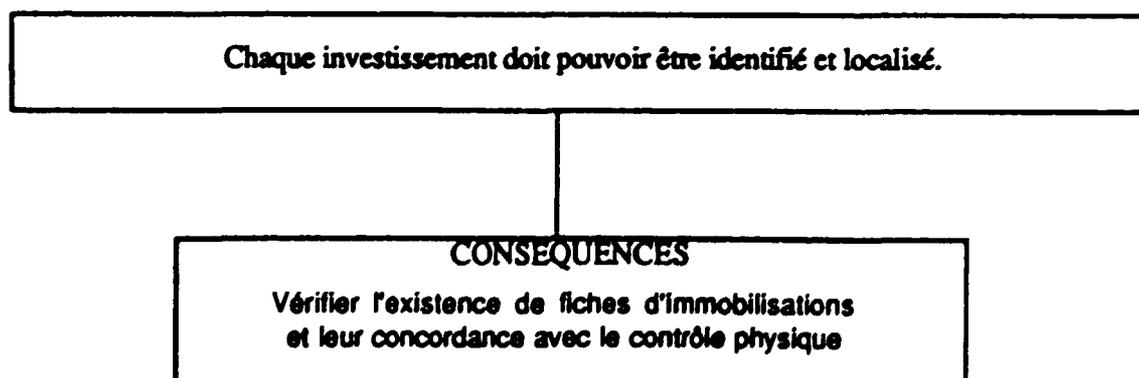
D - Contrôle des immobilisations

1. Le service comptable doit être informé

- des acquisitions
- des créations (par l'entreprise pour elle-même)
- des cessions
- des destructions
- des mises au rebut

2. Inventaire physique

Fig. 10.51.



Section 4 - La trésorerie

Presque toutes les transactions de l'entreprise impliquent l'utilisation de la trésorerie (banque ou caisse).

Une organisation particulière devra donc être prévue pour assurer une bonne gestion et une protection de ces valeurs.

I - Les éléments du diagnostic

Fig. 10.52.

LES DIFFERENTES PHASES	REMARQUES
. Le contrôle des paiements	analyse des différents modes de règlement : chèques, traites, espèces, virements,...
. Le contrôle des encaissements	
. Protection et conservation des valeurs	distinguer les ressources générées par l'exploitation et les ressources hors exploitation.
. Enregistrement comptable des opérations de trésorerie	

Le consultant pourra se reporter au chapitre sur l'analyse financière, où seront développées les notions de fonds de roulement et de besoin en fonds de roulement.

II - Les outputs ou les documents traités ou produits ou contrôlés par la sous-fonction

- Les moyens de paiement (chèques, traites, pièces de caisse)
- Les relevés bancaires
- Les états de rapprochement bancaires

A - Les moyens de paiement

La plupart des règlements et encaissements sont effectués par chèque, traite ou virement.

Les opérations de caisse (espèces) devraient se limiter au règlement de petites dépenses (fournitures de bureau, timbres, ...) et par conséquent limiter les risques.

B - Le relevé bancaire

L'intervention de la banque en tant que TIERS permet un contrôle a posteriori. Toutes les opérations enregistrées dans la comptabilité de l'entreprise (opérations de banque) doivent en effet se retrouver sur le relevé bancaire dont la périodicité est variable (état journalier, hebdomadaire ou mensuel).

Les écarts constatés entre les enregistrements comptables dans les livres de l'entreprise et les opérations figurant sur le relevé bancaire sont reportés sur l'état de rapprochement.

Remarque : Des procédés télématiques permettent de connaître régulièrement le solde de son compte et les opérations enregistrées par la banque.

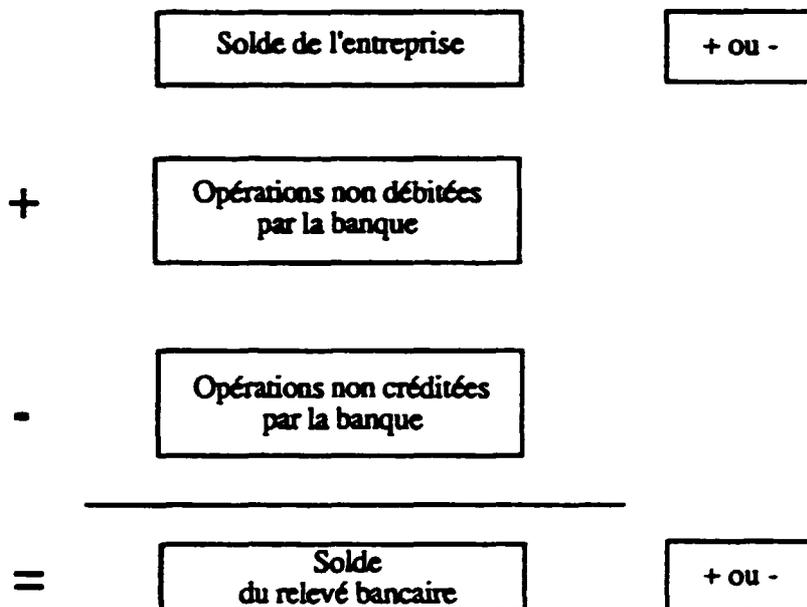
C - L'état de rapprochement

L'entreprise doit s'assurer périodiquement (au minimum une fois par mois) que les soldes des comptes banques sont en conformité avec le relevé bancaire.

Les écarts constatés sont notés sur un document faisant apparaître les opérations non débitées ou non créditées par la banque à la date du relevé.

Diverses présentations de l'état de rapprochement sont possibles. On peut s'inspirer de la démarche ci-dessous.

Fig. 10.53.



Les états de rapprochement de banque ne doivent pas être établis par les personnes qui gèrent les encaissements et les décaissements. Ils pourraient alors dissimuler un détournement de fonds en "ajustant" ces rapprochements de banque.

III - Le process ou les opérations traitées

La sous-fonction trésorerie traitera deux types de transactions :

- Les opérations d'exploitation
- Les opérations hors exploitation

A - Les opérations d'exploitation

Ce sont tous les encaissements ou décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise (les ventes, les achats, les fournitures de service, les salaires, ...).

La sous-fonction trésorerie procèdera à l'encaissement des recettes et au règlement des dépenses engagées, puis à leur enregistrement comptable.

Les chèques émis doivent être signés par des personnes autorisées sur présentation des pièces justificatives à l'origine de l'opération.

Pour les dépenses réglées en espèces, il est nécessaire de prévoir une organisation rigoureuse des autorisations d'engagement.

B - Les opérations hors exploitation

A côté des ressources générées par l'exploitation, l'entreprise peut se procurer des ressources permanentes afin de financer des investissements en bien d'équipement ou en titres d'une autre société ou un besoin en fonds de roulement structurel.

L'entreprise peut solliciter de ses propriétaires (Etat ou actionnaires privés) une augmentation de leur mise de fonds (augmentation de capital). Elle peut également obtenir un financement sous forme d'emprunt auprès d'un établissement financier.

Le consultant doit prendre connaissance des procédures relatives à ces opérations.

- . Examen des procédures permanentes
- . Se faire exposer et analyser les pratiques suivies
- . Demander les divers imprimés et documents utilisés par l'entreprise

1. Opérations sur le capital et les réserves

Les titres sont-ils matérialisés (papier) et détenus par un établissement se chargeant de toute la gestion (cession, versement de dividendes, ...) ou dématérialisés ?

L'entreprise connaît-elle nominativement ses actionnaires (épargnants privés) ? Peut-elle les contacter ou les informer facilement ce qui peut être nécessaire dans certaines circonstances ?

Qui effectue le paiement des dividendes aux actionnaires (épargnants privés) ?

Les règles de répartition du résultat obéissent aux décisions statutaires et/ou aux votes des propriétaires (actionnaires privés ou Etat). Il n'y a donc pas de contrôle particulier à effectuer.

Lors d'une opération d'augmentation de capital ou de réduction de capital motivée par des pertes les textes légaux s'appliquent.

Les organes de direction font part de leur demande aux actionnaires qui se prononcent sur l'acceptation de l'opération et sur les modalités d'application (montant, date de mise en œuvre, ...).

2. Les emprunts à long terme

Il s'agit d'un autre mode de financement durable.

L'entreprise doit fixer les procédures en matière d'habilitation. Qui peut prendre la décision de recourir à l'emprunt ?

Le tableau d'amortissement des emprunts constitue la base de l'enregistrement des différentes opérations (versement des fonds, paiement des intérêts, remboursement du principal de l'emprunt).

Le consultant vérifiera la destination réelle des fonds obtenus sous forme d'emprunt en vérifiant le dossier de demande de prêt.

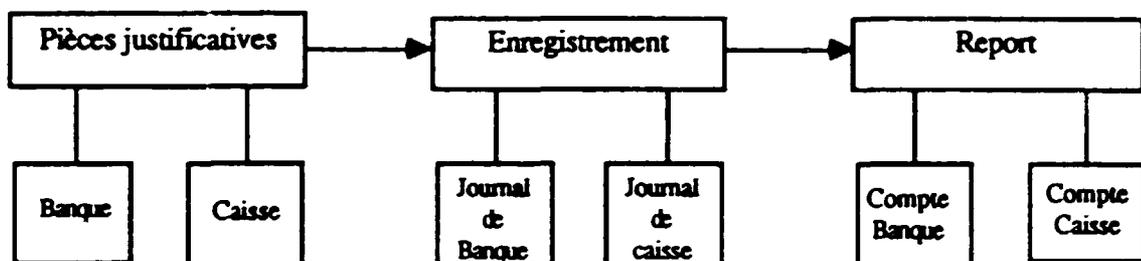
Une utilisation différente de celle prévue à l'origine, même si elle n'est pas interdite, peut être symptomatique de difficultés financières à court terme pour l'entreprise.

Un tableau d'amortissement établi par le prêteur pour chaque emprunt doit donner tous les éléments d'information :

- . Etablissement prêteur
- . Montant de l'emprunt
- . Taux d'intérêt
- . Durée de l'emprunt
- . Montant des différents remboursements

3. Traitement comptable des opérations

Fig. 10.54.



Il est possible de relever dans l'entreprise plusieurs journaux de banque (et donc autant de comptes) en fonction de son organisation ou/et du nombre de comptes ouverts dans des établissements bancaires.

L'existence de plusieurs caisses dans l'entreprise permet une décentralisation des opérations mais entraîne une multiplication des procédures et contrôles.

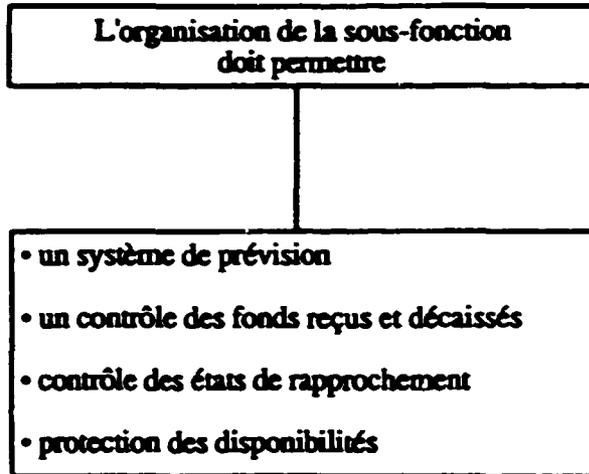
IV - Les inputs ou les moyens matériels et humains

(cf. section 1 - Le contrôle interne)

Il faut dans cette sous-fonction, sans doute plus qu'ailleurs, vérifier l'application de la séparation des tâches entre les personnes (ou services) qui encaissent les règlements ou effectuent les décaissements et les responsables de la comptabilisation de ces opérations.

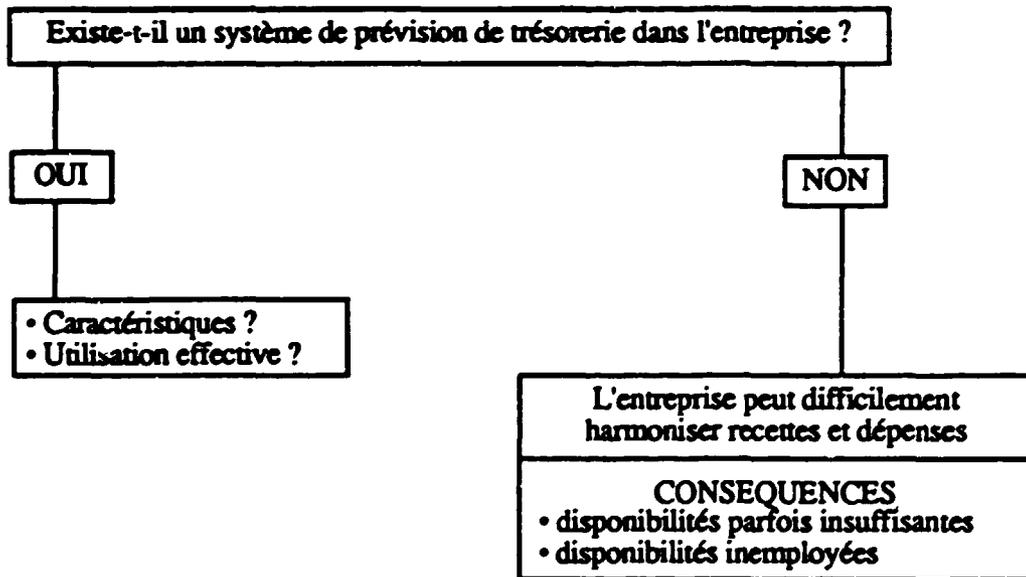
V - Synthèse - Commentaires et recommandations

Fig. 10.55.



A - Un système de prévision

Fig. 10.56.

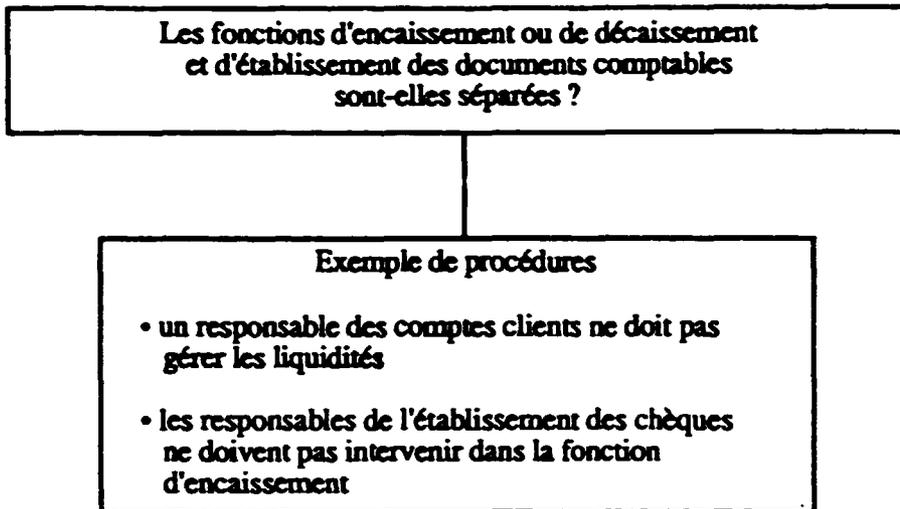


Le budget de trésorerie est l'aboutissement logique des autres budgets de l'entreprise.

- budget de vente : règlements clients
- budget des approvisionnements : achats
- budget des frais généraux
- budget des investissements : acquisition et cession
- éléments financiers (emprunts, encaissement d'intérêts, ...)

B - Contrôle des fonds reçus ou décaissés

Fig. 10.57.



C - Protection des disponibilités

Examiner les règles de protection des disponibilités

- Utilisation d'un coffre-fort (formules de chèques et espèces)
- Montant pour les espèces détenues.

Section 5 - La comptabilité-paie

Les charges de personnel constituent très souvent le deuxième poste, de par son importance, dans les charges d'exploitation (après les consommations de matières (ou marchandises)).

Le nombre important de dossiers à traiter implique la présence dans toutes les entreprises moyennes ou importantes d'un service comptabilité-paie.

I - Les éléments du diagnostic

Fig. 10.58.

LES DIFFENTES PHASES	REMARQUES
• Le recrutement - les promotions - la gestion des carrières	Examen des procédures
• Les salaires	Détermination, comptabilisation, paiement
• Les charges sociales	Fonction des législations peut représenter un pourcentage important des salaires.

II - Les outputs ou les documents traités ou produits par la sous-fonction

- annonces de recrutement et lettre d'embauche
- le dossier individuel du salarié
- le bulletin de salaire
- le document annuel récapitulant les salaires
- les documents liés aux charges sociales

Le consultant pourra se rapporter au chapitre consacré à la fonction Personnel pour l'examen des procédures relatives au recrutement, à l'embauche et à la gestion des ressources humaines.

La sous-fonction comptabilité-paie ne traite en général que les aspects calcul, comptabilisation et ordre de paiement des salaires.

1. *Le bulletin de salaire*

Toutes les rémunérations doivent être justifiées par un bulletin de salaire individuel, faisant apparaître les éléments prévus réglementairement, mais impérativement le salaire brut, le détail des prélèvements sociaux et le salaire net à payer.

Les informations figurant sur le bulletin de salaire
sont saisies en comptabilité

2. *La déclaration annuelle des salaires*

Les législations imposent souvent aux entreprises de produire chaque année un état récapitulatif les rémunérations versées à chaque salarié tout au long de l'année précédente.

Les destinataires de ce document peuvent être les services fiscaux ou les organismes sociaux.

3. *Les documents liés aux charges sociales*

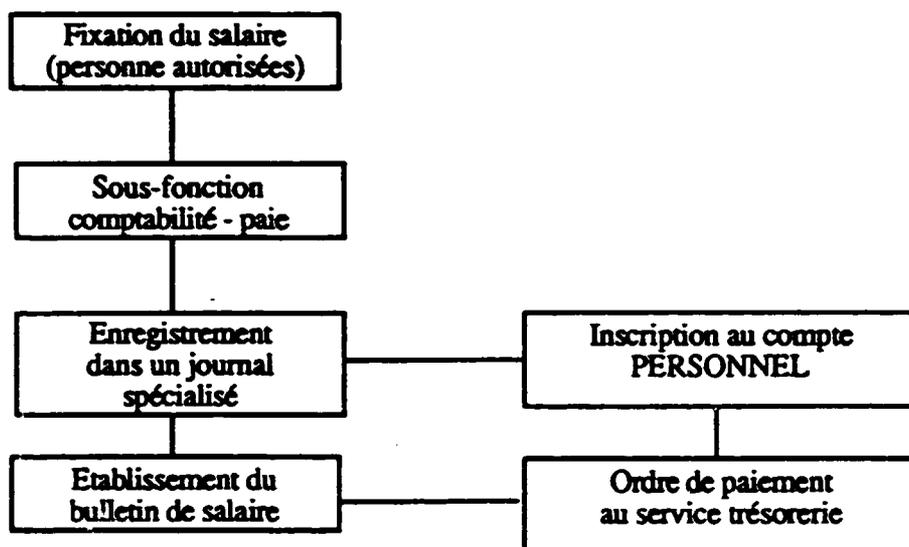
L'entreprise doit établir périodiquement des bordereaux destinés aux organismes sociaux (sécurité sociale, caisses de retraite, ...) afin de justifier le paiement de ses charges sur salaires.

Les doubles de ces documents sont conservés par l'entreprise et servent de base à la comptabilisation.

III - Le process ou le traitement des opérations

1. Schéma général

Fig. 10.59.



2. Les rémunérations

Le consultant devra se faire préciser quels sont les modes de rémunération dans l'entreprise.

- . salaires mensualisés et indépendants du niveau d'activité
- . rémunérations fonction des heures travaillées ou des pièces produites
- . les primes, leur importance par rapport au salaire de base, leur calcul
- . les avantages sociaux (logements, transports, ...)

Chaque système de rémunération présente des avantages mais peut également avoir des effets pervers.

- a) Des salaires mensualisés sont régulièrement prévus dans des services administratifs.
- b) Les heures de présence correspondent-elles aux heures travaillées. Un système de mesure des temps travaillés doit être implanté dans l'entreprise.
- c) L'attribution de primes de productivité implique la fixation de normes raisonnables de production.

Si les primes représentent une part importante de la rémunération, il faudra s'interroger sur la concordance d'intérêt "salarié-entreprise".

- d) Les avantages sociaux peuvent être des critères importants dans le choix des salariés. L'entreprise devra également comparer ses rémunérations avec celles des entreprises situées dans la même zone géographique.

En plus de la rémunération du travail, l'entreprise doit (ou peut) prévoir une participation des salariés aux résultats.

Le consultant peut se faire préciser les modalités de calcul et de répartition entre les employés de cette participation aux résultats.

Le consultant peut être intéressé par les aspects suivants :

- . l'entreprise confie-t-elle le recrutement de personnel à un organisme spécialisé ?
- . quelle est la rotation du personnel dans les différents services ?
- . quel est l'âge et l'ancienneté des cadres principaux ?

Ces points seront particulièrement développés dans le chapitre "Audit de la fonction personnel".

3. Traitement comptable particulier

Il est à noter que dans certaines entreprises petites ou moyennes, la comptabilité des salaires peut être confiée à un prestataire de services dont les obligations figurent dans un contrat.

III - Les inputs (Moyens matériels et humains)

Dans cette sous-fonction, les règles qui s'appliquent sur le plan de l'organisation, des procédures et de la séparation des tâches sont communes aux autres sous-fonctions.

Il convient toutefois d'insister sur le respect de la confidentialité (connaissance des salaires)

IV - Synthèse : commentaires et recommandations

Fig. 10.60.

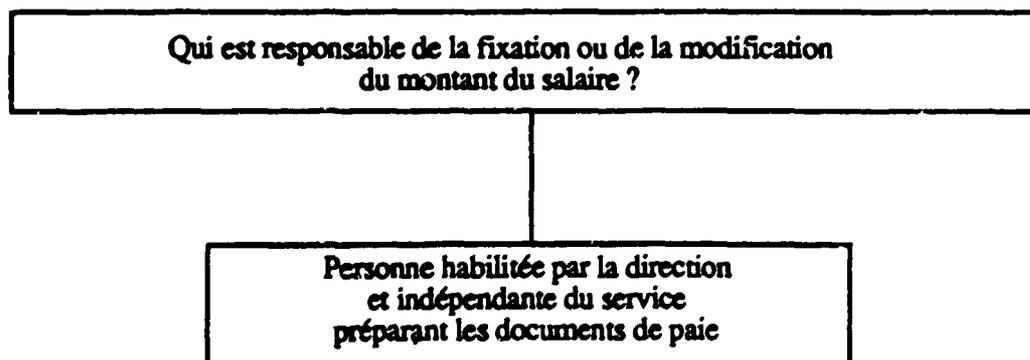
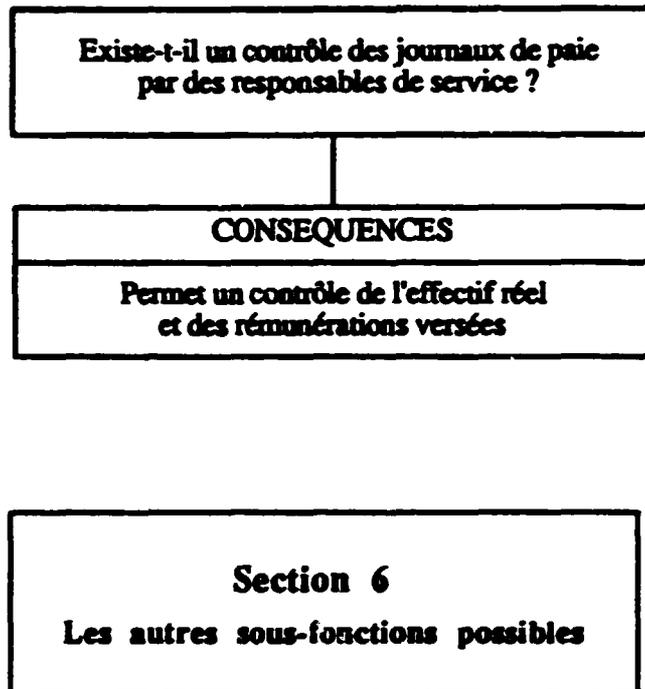


Fig.10.61.



En fonction de la taille de l'entreprise et de son organisation, d'autres sous-fonctions peuvent être relevées.

Elles ne seront citées ici que pour mémoire.

I - Les éléments du diagnostic

Fig. 10.62.

LES AUTRES SOUS-FONCTIONS	REMARQUES
Comptabilité analytique (calcul des coûts de revient)	Consulter le chapitre Comptabilité analytique
Consolidation (comptes du groupe)	(voir 1ère partie) Permet de présenter la situation financière et les résultats d'un groupe
Les engagements hors bilan	Opérations non réalisées

Ces sous-fonctions sont souvent indépendantes de la fonction comptable au sens strict.

Il existe en effet des organigrammes faisant apparaître des fonctions :

- Comptabilité analytique et contrôle de gestion
- Service de consolidation

II - Les engagements hors bilan

La comptabilité enregistre les opérations "réalisées". D'autres opérations qualifiées de "non-réalisées" ont parfois été conclues par l'entreprise.

Des documents existent, des engagements ont été pris mais sans conséquence monétaire à cette date et donc sans comptabilisation.

Cependant, si ces opérations trouvaient leur aboutissement, l'entreprise serait amenée à faire face à ses responsabilités. Dès lors, le montant ou la consistance du patrimoine pourrait se trouver altéré.

A - Les outputs

Les informations sont présentées de façons très variées (listes, tableaux, ...)

B - Le process

Les entreprises ne sont pas tenues de présenter une comptabilité des engagements.

Toutefois certaines législations prévoient un plan comptable spécifique.

Il peut donc exister un Journal des Engagements dans l'entreprise qui traite les opérations selon le principe de la partie double.

C - Les Inputs

Quel est le service ou les personnes responsables du traitement comptable de ces opérations ?

D - Synthèse : commentaires et recommandations

L'importance des engagements hors bilan pour la pérennité de l'entreprise implique un certain nombre de contrôles.

- Existe-t-il des procédures écrites prévoyant ?
 - une définition du champ d'application
 - les limites des délégations données (commandes d'investissements, par exemple)
 - une mise à jour des engagements en cours

Les engagements conclus entre des entreprises qui ont des dirigeants communs devront être particulièrement contrôlés par le consultant
(exemple : caution pour un emprunt)

CHAPITRE 11

AUDIT D'UN SYSTEME D'ANALYSE DES COUTS

Sommaire

Introduction

- . Un système central d'information
- . Plan de l'audit

Section 1 - Audit des informations générées par le système

1. Segmentation de l'activité
2. Nature des informations "prêtes à l'emploi" générées par le système
3. Enquête sur les besoins réels en informations
4. Synthèse : les informations générées répondent-elles aux besoins ?

Section 2 - Audit détaillé des procédures comptables

1. Architecture du système comptable
2. Les procédures comptables de saisie et de traitement des données
3. Synthèse : Y a-t-il adéquation entre les procédures comptables utilisées et les besoins en informations ?

AUDIT D'UN SYSTEME D'ANALYSE DES COUTS (1)

"Tout le monde proclame que nous vivons à l'ère de l'information. Avec la matière et l'énergie, l'information apparaît comme la troisième composante fondamentale des systèmes socio-techniques que sont les entreprises et les développements de l'informatique n'ont jamais été aussi fulgurants. Tout le monde reconnaît qu'un problème central des organisations publiques et privées est celui de l'information" (J. Meleze, op. cit.).

Un système central d'information

Il existe un très grand nombre de "systèmes" d'information au sein d'une entreprise. Certains sont fortement centralisés, les autres presque totalement décentralisés.

Fig. 11.1. - Des systèmes d'information décentralisés et centralisés

- | |
|---|
| <p>. Les systèmes d'information "locaux" :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Systèmes décentralisés au niveau de chaque grande fonction et de chaque service. - Informations "opératives" nécessaires à l'accomplissement des tâches (Informations techniques). - Informations de "pilotage" nécessaires au management des fonctions et des services (Informations de gestion). <p>. Les systèmes d'information "centraux" :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informations de pilotage nécessaires au management cohérent de l'entreprise dans son ensemble. |
|---|

Les systèmes d'information locaux ou décentralisés peuvent jouir d'une très grande autonomie, tant au niveau des concepts, des procédures que des moyens informatiques mis en oeuvre. Un petit nombre d'informations synthétiques seulement doivent être nécessairement standardisées de façon à alimenter les gros systèmes centraux.

L'audit de ces systèmes d'information locaux est réalisé au niveau de chacune des fonctions spécialisées concernées.

Les systèmes d'information centraux comprennent essentiellement les trois grands systèmes comptables d'information traditionnels. Leur audit doit être confié à un "expert" capable de situer les problèmes au niveau général de l'entreprise.

Fig. 11.2. - Les 3 grands systèmes comptables traditionnels

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. La comptabilité générale, à laquelle on peut rattacher la fiscalité ("Profit accounting"). 2. La comptabilité analytique chargée de mesurer les coûts, revenus et profits des produits et commandes de l'entreprise ("Product accounting"). 3. La comptabilité par centres de responsabilité ("Responsibility accounting"). |
|--|

(1) P. Maitre, ESSEC, 1989.

L'audit de la comptabilité générale a été étudié au chapitre précédent. Le présent chapitre est consacré à l'audit des systèmes de comptabilité analytique.

Plan de l'audit

La méthodologie à utiliser est tout à fait similaire à celle exposée d'une façon générale au Chapitre 6. L'audit d'un système de comptabilité analytique comportera donc les 4 étapes rappelées en fig. 11.3.

Fig. 11.3. - Le plan d'audit d'un système de comptabilité analytique

**1ère étape : Audit des informations générées par le système comptable
(Audit de ses outputs)**

1. Une étape préalable : Analyse de la structure des comptes de produits. La codification.
2. Analyse de la nature des informations synthétiques "prêtes à l'emploi" générées par le système.
3. Enquête sur les besoins réels en informations, exprimés ou non, des utilisateurs actuels ou potentiels du système.
4. Y a-t-il adéquation entre la nature des informations générées, les besoins et l'état de l'art en la matière : les problèmes.

2e étape : Audit des procédures comptables (Audit du processus de production de l'information)

1. Architecture générale du système comptable : les centres de produits et les réseaux d'analyse.
2. Processus comptables de saisie et de traitement des données.
3. Analyse de l'organisation matérielle des services comptables.
4. Y a-t-il cohérence entre les techniques utilisées, les moyens mis en oeuvre, les caractéristiques (Nature, volume, qualité, délais, coûts) des informations effectivement obtenues et les besoins en informations. Hiérarchisation des problèmes. Comparaison avec l'état de l'art existant dans la profession.

3e étape : Evaluation de la manière dont le système comptable est piloté par l'entreprise

4e étape : Synthèse des problèmes et propositions de solutions

Les deux dernières étapes du plan d'audit de la fig. 11.3. requièrent de l'auditeur une approche managériale qui est sensiblement identique pour toutes les fonctions. Cette approche a été exposée au Chapitre 6. Nous n'y reviendrons pas ici.

Par contre, les deux premières étapes du plan d'audit sont très techniques et requièrent de l'auditeur des compétences très spécialisées en comptabilité analytique.

Pour l'analyste, il s'agit de parcourir les deux premières étapes prévues par le "plan d'audit" : Tout d'abord, analyse des outputs du système (les informations "prêtes à l'emploi" que ce système génère), puis analyse détaillée des procédures comptables (les techniques et moyens de production des informations).

Section 1

Audit des informations générées par le système

La raison d'être d'une comptabilité analytique, son output essentiel, consiste à produire des informations permettant de mesurer d'une façon adéquate la performance économique et financière des divers "produits" de l'entreprise : produits finis, commandes, grands projets, etc.

Son audit se réalise donc en 4 étapes successives :

1. Une étape préalable clé : analyse de la segmentation de l'activité de l'entreprise en produits finis, commandes, etc.
2. Analyse de la nature des informations générées par le système.
3. Enquête auprès des utilisateurs sur leurs besoins réels en informations.
4. Synthèse : les informations générées répondent-elles d'une façon "adéquate" aux vrais besoins ?

1. Une étape préalable clé : Segmentation de l'activité

Comment l'entreprise a-t-elle "segmenté" son activité en lignes de produits, produits-marché, références élémentaires, etc. ?

Par cette analyse de la segmentation, c'est toute la structure des comptes "par destination" et toute la codification "Produits" de l'entreprise qu'il s'agit d'explicitier. En effet, la segmentation de l'activité est un élément clé de la stratégie de l'entreprise. Celle-ci a, ou aurait dû avoir, une répercussion immédiate sur les comptes.

Activités facturées et activités non facturées

Au niveau le plus global de l'analyse, la première question qui se pose est de savoir si l'entreprise cherche à mesurer d'une façon spécifique la performance économique et financière de ses activités non facturables. Le plus grand nombre d'entreprises limitent en effet le rôle de leur comptabilité analytique à la mesure des performances de leurs activités facturées, les coûts des activités non facturables n'étant pas analysés d'une façon spécifique mais entrant, en quelque sorte, dans les frais généraux.

Segmentation comptable des activités "facturées"

Comment l'entreprise a-t-elle segmenté l'ensemble des produits qu'elle met à la disposition de ses clients ?

- *Segmentation stratégique en " Domaines d'Activité Stratégique " (DAS).*

Rappelons qu'un DAS est un ensemble "homogène" de produits-marchés se caractérisant par :

- une compétence distinctive au niveau des *technologies* mises en oeuvre : technologies simples ou complexes,
- un *marché* spécifique, avec une offre et une demande homogène - Ex. : marché local ou mondial, marché des jeunes ménages, etc.
- *Segmentation traditionnelle par nature d'activité* : grosses affaires, petites affaires, lignes de produits. Puis segmentation plus fine en produits-marché, en articles, en références élémentaires, etc.
- *Segmentations stratégique et traditionnelle peuvent se combiner.* Par exemple, à l'intérieur d'un DAS, il y a possibilité d'une segmentation fine de type traditionnel.

Au niveau comptable, la segmentation économique des produits de l'entreprise se traduit par la création de plusieurs niveaux successifs d'analyse et de consolidation, fig. 11.4. et 11.5. Ces niveaux de consolidation doivent être parfaitement connus, car ce sont eux qui structurent l'ensemble des informations comptables.

Fig. 11. 4. - Un exemple de comptabilité analytique à 5 niveaux de consolidation (cas de produits répétitifs à cycle de fabrication court)

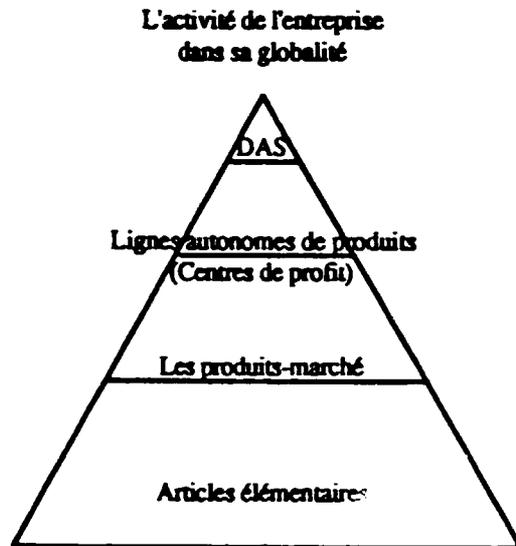
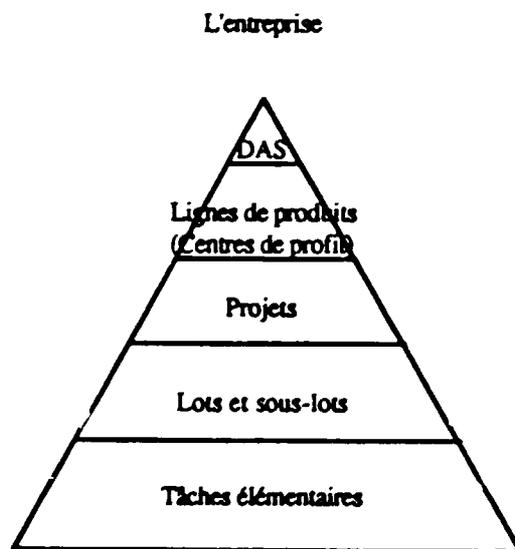


Fig. 11.5. - Un exemple de comptabilité analytique à 6 niveaux de consolidation (Cas de grands projets non répétitifs à cycle de fabrication long)



Segmentation comptable des activités non facturables

Un petit nombre d'entreprises cherche en outre à mesurer les coûts et les performances de toutes leurs activités non facturables que celles-ci soient directement productives ou non directement productives :

- *Activités productives* : Par ex., cessions internes gratuites de services, activités de développement, activités commerciales.
- *Activités non productives* : Par ex., gestion économique et financière, gestion administrative, formation-adaptation du personnel, représentations extérieures, activités exceptionnelles, etc.

2. Analyse de la nature des informations "prêtes à l'emploi" générées par la comptabilité analytique

Une comptabilité analytique génère souvent un nombre considérable d'informations de toute nature. Un inventaire exhaustif en est impossible et d'ailleurs sans intérêt véritable. Par contre, les informations essentielles se trouvent toujours rassemblées dans des documents de synthèse que l'on appelle généralement les "*comptes de résultat analytiques*". Leur étude minutieuse constitue donc une étape importante de la mission de l'auditeur.

Analyse du modèle de base utilisé par l'entreprise pour ses comptes de résultat analytiques (CRA)

Un CRA est un document comptable de synthèse sur les revenus, coûts et profits d'un segment de l'activité de l'entreprise. En raison de la nécessité de procéder à des consolidations successives pour passer des CRA des articles élémentaires à ceux des produits, des lignes de produits, des DAS et finalement de l'entreprise toute entière, tous les CRA doivent être construits sur le même modèle de base. Celui-ci est un élément essentiel de la gestion de l'entreprise.

La connaissance de ce modèle de base apporte à l'auditeur des renseignements essentiels sur la "culture" économique de l'entreprise, c'est-à-dire sur :

- . son langage
- . le modèle économique qu'elle s'est choisi
- . ses indicateurs clés de performance
- . ses critères de décision.

La procédure préconisée, pour identifier ce modèle de base, est de se procurer et de comparer les CRA utilisés à chaque niveau de consolidation. Par ex. :

- . le CRA d'un article élémentaire type
- . le CRA consolidé d'un produit-marché type
- . le CRA consolidé d'une ligne de produits
- . le CRA consolidé d'un DAS
- . le CRA consolidé de l'entreprise toute entière.

Comparaison avec un modèle de référence

La fig. 11.6. propose comme modèle de référence de CRA l'un des plus complets que l'on puisse imaginer. Toutes les techniques traditionnelles de comptabilité analytique ont été plus ou moins utilisées dans sa conception : coûts standards, direct et variable costing, process costing, méthode par les centres d'analyse, méthode des coefficients, imputation rationnelle, prix de cession internes, etc.

L'utilité d'un tel modèle de référence ne doit pas être mal interprétée. Il ne s'agit absolument pas de proposer à l'auditeur le modèle idéal de CRA que toute entreprise devrait utiliser. Bien au contraire, ce modèle est beaucoup trop complet pour qu'il soit souhaitable de l'adopter. Par contre, son objet est de servir de guide systématique d'analyse pour l'auditeur qui évaluera alors le système réel étudié par différence avec ce modèle de référence. Il est en général plus facile d'analyser un système complexe par différence avec un modèle bien connu que de l'analyser dans l'absolu.

Dans la pratique, on constate que les systèmes réels présentent toujours des différences importantes par rapport au modèle de référence. Ce sont ces différences qu'il convient d'explicitier et d'évaluer. Parmi les différences les plus courantes, on peut citer :

- . Absence de la notion de coûts standards
- . Non distinction entre coûts variables et coûts fixes.
- . Concepts de "produits d'exploitation" et de "charges" d'exploitation remplacés par les concepts de "ventes" et de "coût des ventes"
- . Valorisation des stocks selon différentes méthodes
- . Absence de prix de cession internes pour les prestations de services
- . Imputation aux produits des coûts des centres de production, commerciaux, R. & D., administratifs selon des bases et modalités variées
- . Allocation ou non de frais financiers et de frais de groupe.

Fig. 11.6. - Exemple d'un modèle de référence pour l'analyse d'un "compte de résultat analytique"

<p>VENTES (au prix catalogue) - Rabais, ristournes, remises</p> <hr/> <p>1 = REVENUS NETS DES VENTES + Variation des stocks produits finis et semi-finis (valorisés en standard)</p> <hr/> <p>2 = PRODUITS D'EXPLOITATION - Coûts variables standards directs par nature et par stade : . de fabrication (ex. : matières, sous-traitance) . de distribution (ex. : commissions, emballage) - Coûts variables standards indirects imputés par les centres : . de fabrication (ex. : MOD, consommables, énergie) . de distribution (ex. : transport)</p> <hr/> <p>3 = MARGE SUR COUT VARIABLE STANDARD + Ecart sur coûts variables de fabrication + Ecart sur coûts variables de distribution</p> <hr/> <p>4 = CONTRIBUTION AUX FRAIS FIXES - Coûts standards des prestations directes des centres auxiliaires (ex. : bureau d'études reprographie, informatique, service matériel, service entretien, certains frais financiers, etc.) - Coûts fixes budgétés directs : . des centres de production (par stade de fabrication) . des centres commerciaux (publicité, promotion) . de R. & D. . des centres administratifs (licences)</p> <hr/> <p>5 = CONTRIBUTION AUX FRAIS FIXES GENERAUX - Frais généraux de structure imputés "rationnellement" par : . les centres de production . les centres commerciaux . la R. & D. . les centres administratifs - Quote part standard des coûts du Groupe et du siège + Ecart de sur- ou sous-activité</p> <hr/> <p>6 = RESULTAT D'EXPLOITATION + Résultats financiers + Résultats exceptionnels</p> <hr/> <p>7 = BENEFICE AVANT IMPOTS - Impôts sur bénéfices</p> <hr/> <p>8 = BENEFICE NET</p>

Une difficulté majeure pour l'auditeur est de se familiariser avec la terminologie, le jargon comptable, propre de l'entreprise. Par exemple, ce qui est appelé coût variable dans une entreprise sera appelé coût d'activité ou coût proportionnel, voire coût direct dans une autre ; de même, pour les coûts fixes appelés aussi coûts de structure, coûts non proportionnels, coûts indirects, etc. Derrière les mots vagues de marge brute et nette, de cash flow brut et net se cachent également des réalités parfois très différentes. Les jargons d'entreprise peuvent présenter des anomalies étonnantes dues en général à des considérations historiques qui font que de vieux termes sont restés avec un contenu modifié.

Inventaire des indicateurs synthétiques de la performance des produits

Le modèle de référence de la fig. 11.6. propose, pour juger de la performance des divers produits de l'entreprise, une batterie d'indicateurs tels que le revenu net des ventes, le produit d'exploitation, la marge sur coûts variables, la contribution aux frais fixes, le résultat d'exploitation, le bénéfice.

Dans la pratique, certaines entreprises utilisent également des indicateurs tels que la valeur ajoutée, le cash flow, le retour sur l'investissement (ROI), le taux de rentabilité interne (TRI). D'une façon plus systématique, l'auditeur doit rechercher à partir de quels indicateurs l'entreprise évalue vraiment la performance de ses produits en termes de :

- . profit
- . rentabilité
- . volume et croissance
- . vulnérabilité
- . productivité
- . trésorerie générée.

En général, les indicateurs de performance changent selon le niveau de consolidation ou on se situe. L'auditeur doit donc établir un tableau du type de celui de la Fig. 11.7.

Fig. 11.7. - Un exemple d'indicateurs de performance adaptés aux divers niveaux de consolidation

Niveau de consolidation	L'indicateur principal
1. Un article élémentaire	Marge sur coûts variables standard
2. Un produit-marché	Contribution aux frais fixes
3. Une ligne de produits-marchés	Contribution aux frais fixes généraux
4. Un DAS	La trésorerie nette générée

3. Enquête sur les besoins réels en informations des utilisateurs actuels et potentiels

Les besoins des utilisateurs de la comptabilité analytique, en général, évoluent dans le temps.

Les besoins traditionnels : Une perspective comptable

Une demande traditionnelle simple à satisfaire

- Valoriser, pour la comptabilité générale :
 - . les stocks de produits semi-finis et les en-cours
 - . les stocks de produits finis
 - . les travaux faits pour soi-même (éventuellement).
- Répondre à la question : *Quel est le coût de revient complet d'un article donné ?*

Etabli dans un but de comparaison ou de fixation d'un prix de vente, le système de coûts n'est pas alors nécessairement "bouclé" sur la comptabilité générale.

- Répondre à la question : *Quelle est la rentabilité d'une activité pendant une période comptable donnée ?*

Pour produire des comptes de résultat complets par activité, le système est alors nécessairement bouclé sur la comptabilité générale. La rentabilité ainsi mesurée révèle les types d'activité "à problèmes" sans qu'il soit possible a priori d'en déduire une stratégie.

La nature des informations nécessaires

Ce point de vue comptable met l'accent sur la valorisation des flux et des stocks de produits indépendamment des décisions économiques (à l'exception du prix de vente) qui pourraient être prises. *Il privilégie de fait les concepts de coût complet et de bénéfice.*

C'est un point de vue qui découle des obligations légales, des contraintes réglementaires et des exigences habituelles des divers partenaires externes de l'entreprise.

Un besoin d'aide à la prise de décision court terme : une perspective économique.

Une demande plus diversifiée et complexe

Le but est d'utiliser les informations comptables pour aider à la prise de décision dans tous les domaines qui concernent directement les produits. Il s'agit d'étendre considérablement le champ des décisions qui peuvent être prises à partir des informations comptables.

- Une aide à la décision court terme sur les produits : prix de vente, quantités optimales à vendre, mix, lancements de produits nouveaux, abandons de produits anciens, décisions sur des commandes marginales.
- Une aide à la décision court terme sur les facteurs de production : mode d'acquisition des facteurs, mix optimal capital-travail, choix des investissements, décision "make or buy".
- Une aide à la décision sur les process : modifier une technologie ou un processus de fabrication, gestion optimale des stocks, impact des délais sur les coûts, décisions sur les coûts discrétionnaires.

La nature des informations nécessaires

- Sont rarement considérés comme pertinents pour la prise de décision :

- les coûts complets
- les coûts déjà engagés (sunk costs)
- les coûts passés
- les coûts moyens
- les coûts fixes de structure inchangés par les décisions.

Ces coûts sont justement ceux mesurés par les méthodes traditionnelles de coûts complets.

- Sont, au contraire, le plus souvent considérés comme pertinents pour la décision :

- les coûts futurs à court et moyen terme
- les coûts marginaux : ce sont les coûts supplémentaires (variables d'activité et fixes de structure) occasionnés par la décision à prendre
- les coûts d'opportunité : ce sont les revenus qui seraient supprimés par la décision à prendre.

Ces coûts sont mesurés (très approximativement) par les méthodes plus récentes du direct-variable costing et des coûts standards.

- Nécessité de mesurer des coûts spécifiques pour chaque type de décision.

Exemple de la gestion optimale des stocks dont les modèles requièrent la connaissance de coûts très spécialisés :

- . coûts d'achat
- . coût d'une commande
- . coûts d'approvisionnement
- . coûts de "possession" des stocks
- . coût d'une "rupture" des stocks.

Une comptabilité économique au service de l'analyse stratégique

La perspective stratégique tend à bouleverser les concepts traditionnels de la comptabilité analytique.

Segmentation de l'activité, donc des comptes, en "DAS", en "métiers", en "bases d'expérience homogènes".

Une mesure centrée sur les facteurs clés de la réussite stratégique

- . Primauté du concept de dynamique long terme des coûts ; passage donc d'une comptabilité où l'on mesure les coûts à un moment donné, à une comptabilité où on mesure et compare l'évolution et la dynamique long terme de ces coûts. Cette dynamique constitue en effet un facteur stratégique de la compétitivité. Il s'agit d'acquiescer et de conserver un avantage de coût décisif sur ses principaux concurrents.
- . Mesure systématique des effets de la "courbe d'expérience" sur les coûts long terme. Dans une activité économique déterminée, l'entreprise qui aura les coûts les plus bas sera a priori, celle qui aura l'expérience cumulée la plus grande et qui saura le mieux en profiter. La comptabilité économique sera donc centrée sur la mesure de l'impact sur les coûts des phénomènes d'économies d'échelle, d'apprentissage et d'innovation.
- . Mesure des effets sur les coûts long terme des programmes internes liés au développement : R. & D., marketing stratégique, ingénierie, formation, LAO, etc.

Des indicateurs de performance centrés sur la capacité des produits à générer des liquidités nettes

- . Le critère clé de la réussite stratégique d'un segment d'activité n'est pas de dégager à court ou moyen terme des contributions et des résultats d'exploitation positifs, mais bien de générer des liquidités nettes sur le long terme. Un segment ne peut pas, en effet, continuellement exiger un effort d'investissement supérieur à son propre autofinancement.
- . La perspective stratégique tend ainsi à promouvoir un document comptable majeur de type nouveau en comptabilité analytique : le "tableau pluriannuel des Flux Financiers" (TPFF).

4. Synthèse : les informations générées répondent-elles aux besoins ?

A ce stade de son analyse, l'auditeur se trouve confronté à trois questions essentielles, (Fig. 11.8.) auxquelles il doit donner des réponses aussi satisfaisantes que possible.

Fig. 11.8. - Quelles réponses à ces trois questions essentielles ?

1. Y a-t-il, "objectivement", un écart significatif entre la nature des informations disponibles et les besoins "raisonnables" des décideurs ?
2. Les décideurs utilisent-ils "vraiment" les informations disponibles ?
3. Les décideurs utilisent-ils "correctement" les informations disponibles ?

Le problème de la pertinence de l'information disponible

Y a-t-il, "objectivement", un écart significatif entre les informations générées par le système et les besoins "raisonnables" des décideurs ?

Avant d'arriver à toute conclusion, l'auditeur se heurte à deux difficultés majeures.

Existence de besoins irraisonnables

Par manque de formation adéquate, les managers exigent parfois trop d'un système de comptabilité analytique. Ils sont alors déçus et désabusés face à un système incapable de leur fournir immédiatement les informations ponctuelles, dont ils ont pourtant le plus grand besoin.

Le risque de rendre les systèmes trop complexes

Il y a toujours danger de lier sophistication des systèmes et degré d'adéquation aux besoins. Ce n'est pas parce qu'un système est compliqué qu'il est le plus susceptible de répondre aux vrais besoins, bien au contraire.

Il arrive, en effet, que dans certaines entreprises et sous la pression de certains événements, le système de comptabilité analytique soit entré dans une phase redoutable de croissance rapide. Pour répondre à toutes sortes de besoins aléatoires, le système crée sans cesse de nouvelles procédures de mesure. Le système se complexifie à outrance, par exemple :

- . en faisant appel à des techniques comptables de plus en plus sophistiquées et nombreuses,
- . en multipliant exagérément le nombre des centres d'analyse,
- . en voulant tout mesurer, dans un détail de plus en plus fin.

Dans la plupart des cas, il s'avère qu'une comptabilité analytique simplifiée répond d'une façon adéquate aux besoins habituels des managers. A l'inverse, les comptabilités analytiques très sophistiquées se révèlent assez souvent exagérément coûteuses, pesantes à l'excès, inutilisables et parfois même pernicieuses.

Un système complexe de mesure des coûts est a priori inutile

Ce n'est pas en compliquant à outrance le système de mesure que l'on va nécessairement améliorer la précision de la mesure. Aucune technique sophistiquée ne peut en effet résoudre les trois dilemmes majeurs de la comptabilité analytique :

- . Comment ventiler les coûts indirects et les frais généraux entre les produits.

- . Comment tenir compte des changements continus des niveaux d'activité dans le calcul des coûts unitaires des produits : effets de moyenne sur une plus ou moins grande durée.
- . Comment empêcher des transferts "occultes" de coûts entre certains produits.

Un système complexe de mesure peut être nuisible

- . Par perte de compréhension de son contenu de la part des utilisateurs opérationnels, le système devient bureaucratique et réservé aux spécialistes fonctionnels. Il devient trop rigide.
- . Les limites du système ne sont plus connues : trop ou pas assez de crédibilité y est attachée.
- . Risque accru de manipulation des chiffres et d'erreurs.

Le problème de l'accessibilité de l'information

Les opérationnels utilisent-ils "vraiment" les informations générées par le système de comptabilité analytique ? Dans de nombreux cas, l'enquête devra répondre par la négative. On constate, en effet, souvent, une difficulté de communication entre les systèmes, les experts qui les gèrent et les managers : problèmes de transparence, d'accessibilité, de langage, de formation des utilisateurs. L'information pertinente est bien souvent enfouie dans des listings non pertinents. Elle n'est pas toujours claire, simple, compréhensible. Parfois même, les managers, en critiquant systématiquement la validité des informations, cherchent à détruire la crédibilité d'un système qui pourrait constituer pour eux une menace.

Le problème de l'interprétation correcte de l'information

Les décideurs utilisent-ils correctement les informations disponibles ? L'enquête montrera que ce n'est pas toujours le cas. En effet, l'information comptable est toujours beaucoup plus difficile à interpréter correctement qu'il n'y paraît à première vue.

Un paradoxe apparent très classique : supprimer un produit déficitaire peut augmenter le déficit global de l'entreprise alors qu'au contraire augmenter sa production et sa vente peut augmenter considérablement le bénéfice global.

L'information comptable est d'autre part, toujours quelque peu biaisée en raison des hypothèses implicites et des conventions comptables utilisées : par exemple, manière de segmenter l'activité, nature des unités d'oeuvre et des clés de répartition utilisées.

Section 2

Audit détaillé des procédures comptables

Objet :

L'objet de cette étape est d'auditer les processus de "production" de l'information comptable.

L'analyse précédente a permis à l'auditeur de répondre aux trois questions essentielles : la nature des informations générées par la comptabilité analytique est-elle "objectivement" adaptée aux besoins "raisonnables" des utilisateurs ? Ces derniers utilisent-ils "vraiment" les informations disponibles ? Et les utilisent-ils "correctement" ?

L'analyse des outputs du système a donc essentiellement porté sur la nature des informations générées et leur pertinence managériale. Cependant, d'autres caractéristiques sont importantes à évaluer : la *crédibilité*, la *fiabilité*, les *délais*, la *périodicité* et le *coût* des informations générées.

Alors que la nature et la pertinence des informations est un problème d'ordre managérial, les autres caractéristiques de crédibilité, fiabilité, délais et coûts sont de nature plus technique. Elles ne peuvent être évaluées et maîtrisées qu'au niveau des procédures comptables. En effet, la "qualité" d'une information ne peut malheureusement pas s'évaluer par observation directe comme pour un bien physique. Elle ne peut se juger qu'indirectement par l'observation des procédures comptables qui l'ont générée et qui seule permet d'explicitier les hypothèses implicites et les conventions comptables réellement utilisées et d'identifier éventuellement les comportements dysfonctionnels de ceux qui saisissent, traitent et communiquent les données et les informations.

Il est important de bien situer l'audit des procédures comptables dans le cadre d'un diagnostic stratégique d'entreprise. Cet audit n'a pas pour rôle premier de réorganiser dans le détail la fonction comptable, mais d'évaluer dans quelle mesure les caractéristiques de crédibilité, fiabilité, délais et coût de l'information présentent des *anomalies majeures* qui pourraient constituer des handicaps sérieux pour le diagnostic, pour l'action stratégique et pour le succès de l'entreprise.

L'audit technique des procédures comptables s'effectue selon les 4 étapes prévues par le plan d'audit de la Fig. 11.3. :

1. Analyse de l'architecture générale du système
2. Analyse détaillée des procédures de saisie et de traitement des données
3. Analyse de l'organisation matérielle des services comptables
4. Y a-t-il adéquation entre la qualité des procédures et la qualité des informations à obtenir ?

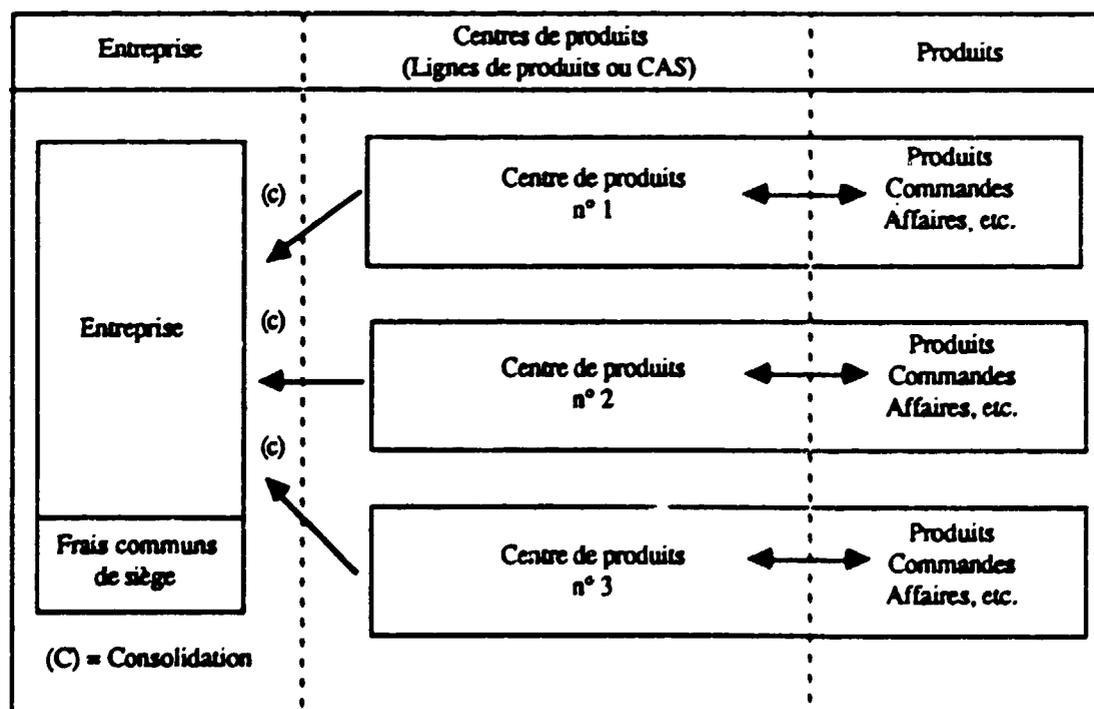
1. Architecture générale du système comptable

L'architecture d'un système de comptabilité analytique est construite autour de 2 concepts de base : les "centres de produits" et les "réseaux d'analyse".

Les grandes mailles du système comptable : les "centres de produits"

Au niveau le plus global de l'analyse, il est assez fréquent que les entreprises se structurent en "centres de produits". Par ce terme, on désigne ici des centres d'activité (par ex. : des "divisions") qui sont construites autour d'une *ligne autonome de produits* ou plus récemment d'un DAS (Centres d'Activité Stratégique : "CAS")

Fig. 11.9. - Exemple d'architecture d'un système comptable en 3 réseaux d'analyse distincts



Chaque "centre de produits" a ainsi son portefeuille propre de produits. Il jouit en général d'une grande autonomie. Il peut ou non posséder une comptabilité analytique distincte et décentralisée, adaptée à son style de management et aux types de produits qu'il vend. Dans ce cas, seules les informations synthétiques sont normalisées de façon à permettre les opérations de consolidation au niveau entreprise.

Architecture interne d'un réseau d'analyse

L'architecture d'un système de comptabilité analytique se présente donc sous la forme d'un ou plusieurs réseaux d'analyse selon qu'il existe un seul ou plusieurs "centres de produits" ayant chacun leur propre système comptable. Chaque centre de produits est lui-même structuré en centres d'activité fonctionnels.

Un réseau d'analyse est un "cadre directeur" qui organise et régit la nature, la structure et les traitements de données et des informations. C'est dans le cadre cohérent d'un réseau d'analyse qu'il est possible de fixer les règles et les techniques comptables à utiliser. Un exemple type de réseau d'analyse est donné en Fig. 11.10.

Toute entreprise possède de fait son propre réseau d'analyse pour la mesure des coûts, des revenus et des profits de ses produits. Parfois, ce réseau s'est construit peu à peu, d'une façon empirique selon les besoins des managers ou les fantaisies des contrôleurs de gestion et des informaticiens. Dans ce cas, le réseau n'est pas formalisé et il sera alors difficile à l'auditeur de le reconstituer a posteriori. Heureusement, au-delà de la diversité infinie des apparences, tous les réseaux d'analyse ne sont guère que des combinaisons d'un nombre très limité de principes de base.

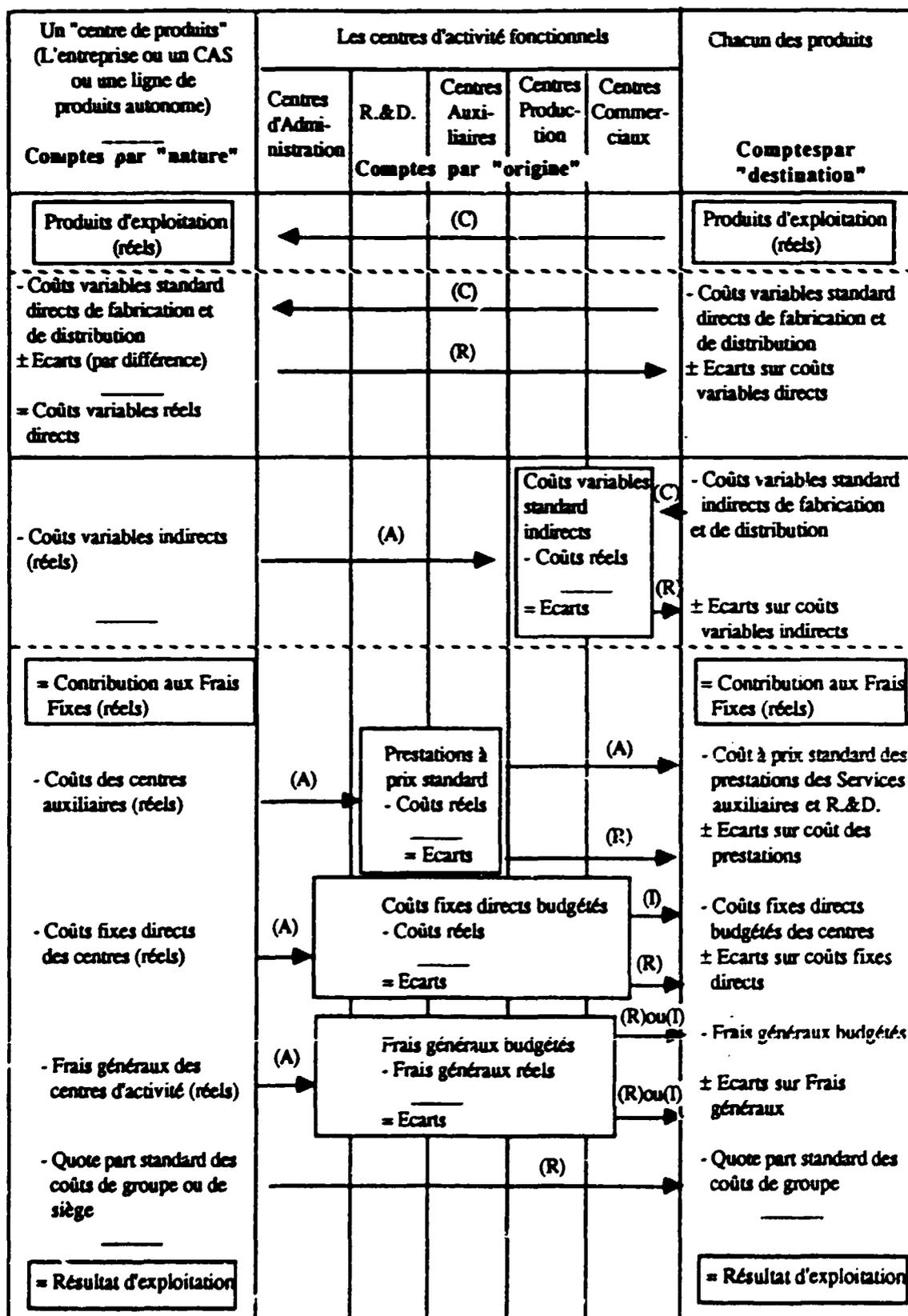
Un modèle de référence

Tous les réseaux d'analyse n'étant en somme que des variantes d'un même modèle de base, il est important que l'auditeur dispose d'un tel modèle de référence. La Fig. 11.10. propose un tel modèle. Celui-ci ne peut être choisi au hasard. Il doit être parfaitement cohérent avec le modèle de compte de résultat déjà adopté comme référence par l'auditeur dans l'analyse des outputs du système. En effet, il est bien évident que les informations générées par le système sont une image fidèle du réseau d'analyse qui a permis de les générer. Le réseau d'analyse proposé en Fig. 11.10. doit donc être totalement cohérent avec le modèle de compte de résultat analytique proposé en Fig. 11.6.

L'examen du réseau d'analyse doit permettre à l'auditeur de préciser :

- le langage utilisé par l'entreprise,
- la structure des comptes par "*origine*" : "centres de produits" et "centres d'activité fonctionnels",
- la structure des comptes par "*destination*" : segmentation des produits,
- le contenu exact des comptes par "*nature*" correspondant aux divers types de revenus, de coûts et de profits : coûts directs et indirects, coûts variables et fixes, etc.,
- les modes de traitement comptable utilisés effectivement pour chaque cellule du réseau :
 - "*Consolidation*" (C) : processus de cumul des revenus et des coûts saisis initialement au niveau des produits ou des centres fonctionnels.
 - "*Affectation*" : processus de ventilation des coûts globaux "directs" dans des produits ou dans des centres fonctionnels sur la base de documents comptables permettant de définir d'une façon exacte leur destination.
 - "*Répartition*" : processus de ventilation des coûts globaux "indirects" dans des produits ou des centres sur la base de "clés de répartition" plus ou moins arbitraires.
 - "*Imputation*" : processus de ventilation des coûts des centres d'analyse dans les produits sur la base d'"unités d'oeuvre" plus ou moins homogènes.

Fig. 11.10. Un modèle type de "réseau d'analyse" des revenus, des coûts et des profits des produits



Légende : (C) processus comptable de "Consolidation" avec élimination des "facturations réciproques"
 (A) processus comptable d'"Affectation"
 (R) processus comptable de "Répartition"
 (I) processus comptable d'"Imputation"

2. Les procédures comptables de saisie et de traitement des données

Rappelons que l'analyse détaillée des procédures comptables a seulement pour but, dans un diagnostic stratégique, d'évaluer le degré de crédibilité et de fiabilité que l'on peut accorder aux informations générées par le système. Cet audit doit essentiellement se faire par sondage et rester léger.

La réévaluation économique des données comptables

Dans leur comptabilité de gestion, de nombreuses entreprises ressentent le besoin de réévaluer les données comptables (exprimées en valeurs historiques), en données de gestion exprimées en "valeurs économiques" :

- Certaines charges sont considérées comme "non incorporables", d'autres comme "supplétives".
- De nombreux postes sont systématiquement réévalués : stocks, amortissements, provisions, coût des capitaux, intérêt financiers, loyers et leasings, charges long terme à amortir, valeurs des actifs, résultats sur change, travaux pour soi-même, etc.
- Les valeurs historiques peuvent être transformées en "valeurs de remplacement" ou en valeurs réévaluées par la méthode de l'indice général des prix.
- Les valeurs historiques peuvent être transformées en "volumes" sur la base de prix marché constants d'une année sur l'autre.

La réévaluation économique des comptes peut modifier d'une façon très significative les valeurs prises par les indicateurs clés de la performance des divers produits et commandes.

Les chaînes de saisie et de traitement comptable des données

Le traitement des données comptables donne lieu à un travail administratif considérable, le plus souvent largement informatisé, qui requiert un grand nombre de fichiers et de documents de saisie et mobilise un nombre élevé de personnes.

Pour évaluer la qualité du travail administratif, qui conditionne étroitement la qualité des informations finales, il convient d'analyser par sondage les chaînes de traitement de l'information, plus particulièrement celles qui concernent les ventes, les coûts matières et les coûts de personnel.

Exemple de la "comptabilité matières"

- Vérifier par sondage les informations de base exogènes : prix d'achat, transports, douanes, etc.
- Vérifier par sondage les informations de base endogènes : les quantités achetées, les retours, la valeur des stocks donnés par l'inventaire physique et l'inventaire permanent, etc.
- Vérifier les chaînes de traitement de la comptabilité matières : bons de commande, bons de livraison, bons de réception, factures fournisseurs, fiches d'entrées en stock matières, fiches de sortie de stock avec imputation, fiches suiveuses dans les postes de travail, bons de retour en stocks matières, documents comptables de saisie et de traitement, les fichiers de standards, etc.

Exemple de la "comptabilité main d'oeuvre"

- Vérifier par sondage les informations de base : les divers types de rémunération, les salaires et cotisations diverses, le coût des honoraires, etc.
- Vérifier les chaînes de traitement de la comptabilité main d'oeuvre : fiches de pointage, les fiches suiveuses, les bons de travaux, les fichiers de standard, les feuilles comptables d'imputation des salaires directs et indirects, etc.

Exemple de la "comptabilité des revenus" des grosses affaires

- . Vérifier par sondage l'exactitude des informations de base : valorisation de chaque lot en "prix marché", mesure de l'avancement physique des travaux et valorisation en prix marché ou en valeur économique des lots réalisés en partie ou en totalité, choix et bonne application des formules de révision de prix, évaluation des travaux supplémentaires, calcul des primes ou pénalités de retard, montant des acomptes forfaitaires, etc.

Identification des "erreurs" les plus systématiques (volontaires ou non)

- Erreurs dans la saisie :
 - . des heures MOD abusivement portées en heures MOI (ou inversement), statistiques main d'oeuvre peu fiables,
 - . des matières entrées et sorties du stock (délais entre entrées en stock et facturation), comptabilité matières peu fiable,
 - . de l'avancement physique des travaux (surestimés pour des raisons de trésorerie),
 - . des coûts long terme à allouer à chaque période.
- Erreurs dans la valorisation :
 - . des charges abonnées,
 - . des stocks,
 - . des amortissements,
 - . des provisions,
 - . des travaux en cours avec ou sans formule de révision de prix,
 - . des commandes supplémentaires ou marginales.
- Erreurs d'affectation, de répartition ou d'imputation dans les produits :
 - . Erreurs d'affectation des coûts directs dans les produits et les centres d'activité,
 - . Affectation abusive de coûts dans certains produits, considérés comme sacrifiés ou largement bénéficiaires,
 - . Statistiques des unités d'oeuvre peu fiables et erreurs de valorisation des unités d'oeuvre,
 - . Unités d'oeuvre trop globales et pas assez différenciées (Effets de moyenne),
 - . Clés de répartition manifestement erronées,
 - . Erreurs dans la valorisation des prestations de service des centres auxiliaires.

3. Synthèse : Y a-t-il adéquation entre les procédures comptables utilisées et les besoins en informations ?

Les moyens mis en oeuvre permettent-ils d'atteindre la fin désirée ? A ce stade final de l'analyse, l'auditeur est confronté à deux types de questions auxquelles il lui faut maintenant apporter une réponse aussi précise que possible.

1. L'architecture du système et les techniques choisies sont-elles véritablement cohérentes avec la nature des informations dont les managers ont besoin ?
2. Les procédures et l'organisation des services comptables confèrent-elles aux informations produites le niveau de *qualité* requis.

L'architecture du système est-elle cohérente avec la nature des informations à produire ?

Tout réseau d'analyse combine, en proportions variables et plus ou moins implicitement, un certain nombre des techniques comptables usuelles : méthode des coefficients, méthode des centres d'analyse, méthode du direct et variable costing, imputation rationnelle, process costing, méthode des standards, méthode des coûts joints, etc.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser a priori, la pratique semble montrer qu'aucune technique de comptabilité analytique n'est véritablement associée ou spécifique à un mode de production déterminé, par exemple : production non répétitive à l'unité, en petits lots ou petites séries, en grands lots ou grandes séries, en ligne de montage ou en processus continu. Les mêmes méthodes classiques sont utilisées par les entreprises, quelle que soit la nature de leur activité.

L'architecture des réseaux d'analyse, ne dépendant que relativement peu du type d'activité, semble par contre beaucoup plus liée à l'évolution historique des systèmes comptables spécifique à chaque entreprise, évolution fortement marquée par les contraintes réglementaires, par la personnalité des contrôleurs de gestion successifs, des dirigeants d'entreprise, voire des experts informatiques ou par les logiciels disponibles.

Cependant, le choix historique d'un certain type de techniques a des conséquences sur la nature de l'information produite, qui peut ne pas être cohérente avec les besoins présents des managers. Les systèmes sont rigides de par leur nature bureaucratique alors que les besoins sont changeants.

Nature des informations générées par les diverses techniques comptables

Chaque technique génère un type d'informations particulier :

- *La méthode des coefficients*

C'est la méthode la plus simple. Elle est particulièrement indiquée chaque fois que l'on veut connaître le *coût complet approximatif* des produits, sans exiger une grande précision mais avec des procédures comptables à la fois simples, rapides et très peu coûteuses.

- *La méthode des centres d'analyse*

C'est une méthode plus sophistiquée et plus coûteuse que la précédente. Elle permet une mesure *plus précise des coûts complets* sans toutefois pouvoir éliminer la grande part d'arbitraire qui subsiste et certains biais systématiques. C'est une méthode qui a le double avantage de satisfaire certaines obligations légales et réglementaires et de servir de point de départ à la comptabilité par centres de responsabilité.

- *Le direct-variable costing*

C'est une méthode un peu plus récente, plus économique dans son esprit que comptable. Son triple intérêt est de différencier les *coûts variables des coûts fixes*, de ne pas chercher à répartir d'une façon arbitraire les coûts indirects et enfin d'insister sur la "*Contribution*" comme critère essentiel de la performance.

Elle se heurte à deux difficultés majeures. Tout d'abord, la distinction entre coûts fixes et coûts variables est trop souvent un leurre, car, dans la pratique, on ne cherche presque jamais à étudier d'une façon sérieuse le comportement réel des coûts en fonction d'un volume d'activité croissant et surtout décroissant. Bien souvent, il s'avère que beaucoup des coûts appelés abusivement "variables" soient en fait des coûts tout à fait fixes et que certains coûts fixes soient en fait partiellement variables, ce qui rend toute analyse économique hasardeuse. D'autre part, l'indicateur de "contribution" se heurte au mythe encore vivace du "bénéfice".

- *L'imputation rationnelle*

Méthode très décriée et pratiquement jamais utilisée explicitement. Et pourtant, elle correspond à un fait économique indiscutable, toujours mal appréhendé et souvent mal mesuré : *l'incidence du niveau d'activité* sur les coûts complets des produits et sur leur vraie rentabilité économique.

. *Le Process costing*

Cette méthode correspond au besoin de connaître les *coûts complets* des produits semi-finis en stocks ou sortant de chacun des *stades successifs d'un processus* de production, que ce processus soit continu ou discontinu. Elle présente tous les avantages et inconvénients d'une méthode de coûts complets.

. *La méthode des standards*

Elle présente le paradoxe de permettre une analyse extrêmement détaillée et fine des coûts de chaque produit, sous-produit, pièce élémentaire, etc., tout en ne nécessitant aucune saisie détaillée des coûts réels : d'où une économie considérable au niveau des travaux comptables de saisie. Un coût standard a de plus la caractéristique d'être beaucoup plus pertinent pour la décision qu'un coût réel historique. Elle a cependant l'inconvénient de se heurter de front au mythe du coût "exact".

Dilemmes et conventions comptables

Dans la construction de son réseau d'analyse, toute entreprise a eu nécessairement à résoudre un certain nombre de dilemmes et donc à adopter des conventions qui conditionnent étroitement la qualité et la crédibilité des informations obtenues. Par exemple :

- . Quelle finesse adopter dans la segmentation des produits ?
- . Faut-il multiplier le nombre des centres d'analyse ?
- . Faut-il chercher à saisir d'une façon de plus en plus précise tous les coûts au risque d'alourdir le système ?
- . Coûts réels ou coûts standards ? Des coûts standard normaux ou prévisionnels ? Des standards fixes ou réévaluables ?
- . Est-il nécessaire d'étudier le comportement réel des coûts en fonction du volume d'activité ?
- . Coûts complets ou seulement coûts directs ?
- . Bénéfice ou contribution ?
- . Comment choisir des unités d'oeuvre et des clés de répartition qui n'introduisent pas de biais systématiques dans l'analyse ?
- . Faut-il mesurer l'impact de la sous-activité sur les coûts ? Coûts réels court terme ou coûts moyens sur une longue période ?
- . Faut-il valoriser les travaux en cours au prix marché ? En valeur économique ? Au coût de revient réel ? Au coût de revient prévisionnel ou "objectif" ?
- . Faut-il enregistrer les bénéfices et les pertes sur une affaire au fur et à mesure de l'avancement des travaux ou au moment de la facturation définitive ?
- . Faut-il ou non réévaluer systématiquement les données comptables en données économiques ?
- . Faut-il considérer certaines charges comme non incorporables ou supplétives ?

Conclusions de l'audit : les procédures comptables génèrent-elles des informations de la "qualité" requise ?

Cette question finale résume en fait toutes les questions précédentes. Elle peut servir de fil conducteur à l'auditeur dans la rédaction de son rapport final.

Les avis de l'auditeur porteront donc successivement sur :

- . la pertinence managériale
- . la crédibilité
- . la fiabilité
- . les délais d'obtention
- . la périodicité
- . le coût de "production"

des informations produites par le système de comptabilité analytique.

CHAPITRE 12**AUDIT DE LA FONCTION PERSONNEL****Sommaire****Introduction****Partie 1 : La sous-fonction EMPLOI**

- Section 1 - Données de base**
- Section 2 - Activités et Missions**
- Section 3 - Résultats**

Partie 2 : La sous-fonction REMUNERATION

- Section 1 - Données de base**
- Section 2 - Activités et Missions**
- Section 3 - Résultats**

Partie 3 : La sous-fonction GESTION DES COMPETENCES

- Section 1 - Données de base**
- Section 2 - Activités et Missions**
- Section 3 - Résultats**

Partie 4 : La sous-fonction GESTION DES COMPORTEMENTS

- Section 1 - Données de base**
- Section 2 - Activités et Missions**
- Section 3 - Résultats**

AUDIT DE LA FONCTION PERSONNEL (1)

INTRODUCTION

La fonction Personnel est chargée de mettre en relation les personnes avec l'activité à réaliser :

PERSONNES <-----> TRAVAIL

Cette double flèche indique donc :

- que la fonction personnel joue un rôle d'intermédiaire, pour rendre compatible les exigences de l'activité et celles des personnes ;
- qu'elle doit agir sur les personnes : leur nombre, leurs compétences, leur rôle, leur rétribution ;
- qu'elle doit agir sur le travail, son organisation, sa répartition.

Ses grandes missions sont donc :

- de disposer des compétences nécessaires à la bonne marche de l'activité d'aujourd'hui ou de demain ;
- de maintenir une cohésion interne à l'entreprise propice à une activité répondant aux missions de l'entreprise ;
- de développer des systèmes d'informations, politiques et actions.

Les grandes sous-fonctions de la gestion du personnel sont :

L'emploi
La rémunération
La gestion des compétences
La gestion des comportements

En tant que fonction à part entière, la fonction-personnel doit développer un mode d'organisation adéquat à ses missions et à la réalisation de ses sous-fonctions.

Le premier travail de l'auditeur consiste à repérer les grandes caractéristiques de la fonction-personnel; les questions suivantes donnent la trame qui permettra à l'auditeur de démarrer l'audit de la fonction et de servir de référence à la suite de l'analyse des sous-fonctions

1. Le contexte de la fonction personnel

- réglementaire : qualifications, rémunérations, conditions de travail, emploi, durée de travail, mode d'embauche et de licenciement, système de cotisation sociale, etc.
- les différents niveaux de réglementation : entreprise, tutelle, région, profession, nation ;
- la place de la fonction personnel dans la structure de l'entreprise.

Les missions confiées à la fonction personnel :

- les objectifs actuels qui lui ont été confiés par la direction générale ;
- les objectifs que se fixe le directeur de la fonction.

La description du service :

- l'organigramme
- les missions de chacune des unités composant la fonction
- le niveau de compétence des cadres de la fonction.

(1) M. Thévenet, ESSEC, 1989.

Le responsable du personnel :

- son cursus et sa carrière passée
- ses principales actions dans la fonction
- la vision du service et des problèmes de personnel de l'entreprise
- la conception de son rôle et de celui de sa fonction.

Les produits de la fonction personnel

- sur quoi est-il contrôlé ?
- qu'attendent de lui les autres unités (ateliers, services) ?
- qu'attendent de lui les partenaires externes ?
- quelles sont ses principales charges de travail ?
- quels sont les principaux incidents auxquels il doit faire face ?

Les décisions de gestion du personnel

- quelles sont les décisions qui relèvent de la fonction en matière d'emploi, de rémunérations, de gestion individuelle, de sanctions, etc.. ?

Le système d'informations de la gestion du personnel

- existe-t-il un dossier personnel par salarié et quel est son contenu ?
- quelles informations le service du personnel doit-il fournir et à qui ?
- de quels documents de base le service dispose-t-il (grilles de classification, de rémunération, etc..)
- quelles informations le service du personnel fournit-il à la direction de l'entreprise ?

Evaluation globale de la fonction

- quelles tâches paraissent-elles non-faites ou mal faites ?
- quelles critiques lui portent les autres unités ?
- quelles critiques lui porte le personnel ?

Partie 1 :

La sous-fonction EMPLOI

L'emploi consiste pour l'entreprise à maîtriser son effectif, c'est-à-dire :

- le connaître selon les principales variables qui permettent de le décrire ;
- maîtriser l'adaptation de cet effectif aux besoins actuels de l'activité de l'entreprise ;
- maîtriser les évolutions naturelles de cet effectif dans l'avenir.

Section 1 - Les données de base

1 . La notion d'EFFECTIF :

- L'EFFECTIF TOTAL à une date donnée (le 31/12) : il concerne tous les salariés inscrits à cette date, quel que soit leur contrat ou leur situation. Dans cette catégorie, n'entrent pas des travailleurs temporaires, ou intérimaires, non liés par un contrat de travail avec l'entreprise. Cette notion reflète l'engagement juridique de l'entreprise.

- **L'EFFECTIF AU TRAVAIL** (à une date donnée) : il est obtenu en ajoutant au précédent les travailleurs travaillant dans le cadre de l'entreprise et pour son activité principale, sans être liés par contrat de travail à l'entreprise : salariés intérimaires, travailleurs extérieurs. Il pourra être précisé en transformant en "équivalent temps-plein" d'éventuels salariés à temps partiel. Cette notion reflète une quantité de travail disponible et utilisée dans l'entreprise.
- **L'EFFECTIF PERMANENT** concerne l'effectif présent tout au long de l'année. Dans le bilan social français, il est même limité aux salariés présents du début jusqu'à la fin de l'année et disposant d'un contrat à durée indéterminée. Cette notion reflète un effectif de base, sur lequel peut compter l'entreprise.
- **L'EFFECTIF MOYEN** peut être issu des deux définitions précédentes. Il s'obtient par exemple en prenant la somme des douze effectifs totaux (effectif en fin de mois), divisée par 12. Cette notion permet de gommer les aspects saisonniers de l'activité de l'entreprise pour retrouver l'idée de besoin moyen en personnel.

2. L'ANALYSE des effectifs

Les effectifs peuvent être analysés selon plusieurs critères qui en révèlent les principales richesses :

- l'analyse par **LOCALISATION** : beaucoup de politiques sont liées à la localisation du personnel (transformation d'ateliers de production, évolution des sites, etc...). Il est donc très important de pouvoir distinguer ces effectifs par localisation pertinente pour l'entreprise. Ceci peut se faire par **ETABLISSEMENT, AGENCE, ATELIER, SERVICE**.
- l'analyse par **CARACTERES DE POPULATION** : il s'agit, essentiellement, de la décomposition par sexe, âge, ancienneté, catégorie professionnelle (cadres, maîtrise, employés et ouvriers), qualifications et type de contrat avec l'entreprise. Cette analyse doit permettre de repérer les disparités et déséquilibres afin de les expliquer.

3. L'analyse des BESOINS en effectifs

L'auditeur doit vérifier comment l'entreprise réalise cette mission fondamentale de la gestion du personnel.

En effet, il est nécessaire de pouvoir mettre en évidence les standards d'effectifs pertinents pour l'entreprise. Ceci signifie un nombre de personnes selon le niveau de production, par établissement, atelier ou unité. Ces données sont présentes dans les normes de l'établissement, elles peuvent résulter d'analyses d'organisation ou de l'évaluation faite par les différents responsables opérationnels de l'entreprise.

Si les données n'existent pas, il est important de pouvoir déterminer les critères d'activité (volume de production, d'opérations, etc..) qui déterminent l'effectif.

Section 2 - Les activités et missions

La gestion de l'emploi se rapporte à plusieurs processus :

- la simulation
- les mouvements d'entrée
- les mouvements de sortie

1. La SIMULATION

Elle concerne essentiellement les démarches de "pyramides" des âges et de l'ancienneté. Celles-ci peuvent être développées sur l'ensemble de la population ou sur une partie sensible de celle-ci. Nous ne prendrons que l'exemple de la pyramide des âges de l'ensemble de la population.

La pyramide des âges représente l'ensemble de l'effectif selon les âges de ses membres. En abscisse, on inscrit les effectifs et en ordonnée les différents âges par ordre croissant. De part et d'autre de l'axe vertical sont inscrits les effectifs masculins et féminins.

Ce n'est pas seulement un outil de représentation de la réalité actuelle, c'est aussi un moyen de simuler l'évolution de la population dans les années à venir. S'il est généralement admis qu'une forme "pyramidale" est satisfaisante parce que sa linéarité présage d'un bon renouvellement régulier du personnel, ce n'est, malgré tout, qu'une indication qui doit être modulée selon les circonstances particulières à chaque entreprise.

Cet outil permet à l'auditeur de repérer des déséquilibres de son effectif entre le potentiel d'expérience et la quantité d'agents d'une part, les besoins de l'activité d'autre part.

Plusieurs formes atypiques sont révélatrices de risques :

- l'"**as de pique**" : il révèle un fort renflement dans les âges moyens et supérieurs avec une faible base. Il génère deux risques majeurs. Un vieillissement important et des difficultés à venir pour remplacer les partants, par manque d'expérience pour les plus jeunes populations.
- la "**toupie**" : c'est la forme précédente mais avec un renflement limité aux couches d'âges moyennes. Aux risques précédents se rajoute celui du traitement particulier d'une catégorie encore éloignée de l'âge du départ. Dans de nombreux cas, ce renflement s'accompagne d'un écart de compétences entre celles des populations d'âge moyen et celles qui deviennent nécessaires dans les nouvelles périodes.
- le "**sablier**" avec son rétrécissement pour les couches moyennes de la population révèle un arrêt dans le recrutement à une certaine période de son histoire. Les risques concernent les départs massifs du haut de la pyramide et la compétition au sein des populations jeunes.

La **SIMULATION** consiste à reproduire cette pyramide dans les cinq ou dix ans à venir pour repérer les principaux manques. Pour être pertinente, cette simulation :

- doit s'affiner progressivement en segmentant les populations (par qualification ou par unité) ;
- doit intégrer des hypothèses d'évolution. L'hypothèse nulle consiste à ne décompter que les départs à la retraite. Par une bonne analyse de l'évolution de l'effectif ces dernières années, l'auditeur peut affiner l'analyse en se fixant des hypothèses de démission, de licenciement, d'embauche "normal" (embauche habituelle et régulière de certaines catégories de diplômés par exemple), de mortalité (dans certaines industries, ou pour certaines catégories d'âge).

Les mêmes analyses peuvent se faire pour l'ancienneté.

2. Les mouvements d'ENTREE

Dans un premier temps, on repérera sur les années précédentes les différents mouvements d'entrée du personnel et ce, par rapport aux prévisions établies à l'époque.

L'analyse des mouvements d'entrée se fait selon plusieurs critères :

- l'âge, le sexe ou la qualification des entrants ;
- leur affectation par fonction ou par unité dans l'entreprise ;
- le type de contrat avec l'entreprise.

La gestion de l'emploi passe par la capacité à recruter et intégrer du personnel. Ce processus est particulièrement important car il résulte d'une préoccupation continue.

A ce niveau, il est opportun de considérer les différentes phases du processus, en vérifiant leur présence et leur efficacité :

- quelles sont les prévisions d'embauche ou d'intégration de personnel : comment sont-elles établies (par niveau de qualification, par âge, sexe, localisation de destination) ;
- les besoins exprimés en effectif nécessitent-ils d'ores et déjà la mise en oeuvre de moyens particuliers : contacts avec des organismes, établissement d'un fichier, etc..
- a-t-on établi les modes de sélection correspondant aux différents types de recrutement ;
- quelle est l'organisation administrative du recrutement : constitution et suivi des dossiers;
- quelles sont les procédures formelles d'intégration des nouveaux embauchés.

3. Les mouvements de SORTIE

L'auditeur repérera en premier lieu les différents mouvements de sortie subis ces dernières années et ce, par rapport aux prévisions ; il vérifiera également que les prévisions ont été faites des sorties "naturelles" (mises à la retraite) pour les prochaines années.

L'analyse des sorties se fait selon deux modes :

- l'analyse selon les types de sortie (démissions, départs en retraite, licenciements, fins de contrat, décès)
- le calcul de ratios de turn-over (départs/effectif moyen) ; ces ratios de turn-over gagnent à être calculés par type de population.

L'entreprise doit gérer les départs de ses agents parce qu'ils coûtent, désorganisent les structures et entraînent des difficultés administratives.

Elle doit distinguer plusieurs types de sorties :

- les sorties prévisibles pour des raisons de retraite ou une tendance statistique repérée pour certaines populations : elles doivent être intégrées dans les simulations d'effectifs. Elles nécessitent des mesures de restructuration, promotion et gestion d'organigramme. Elles entraînent également des mesures préventives permettant le recrutement de remplaçants ;
- les sorties imprévisibles par démission, décès, ou licenciements : ils demandent à l'entreprise de gérer ses organigrammes en prévoyant des remplaçants possibles en cas de défaillance ; un tel plan est très utile aux postes-clés de l'encadrement ou de certaines fonctions techniques ; il oriente la gestion des carrières et la formation.
- les sorties décidées par les entreprises ; elles prennent la forme de licenciements collectifs, plans sociaux ou autres formes de restructuration. Pour s'effectuer, elles exigent de l'entreprise une bonne connaissance des personnels et de leur potentiel pour adapter les mesures au mieux.

Section 3 - Les résultats

Les outputs de la gestion de l'emploi peuvent être perçus par l'auditeur à trois niveaux :

1. Des situations critiques

Ces situations critiques sont le résultat d'une mauvaise gestion de l'emploi ou de circonstances exceptionnelles. Elles consistent en des manques de personnel ou des sureffectifs ; ce sont, par exemple, un turn-over important, un sur-dimensionnement de certaines catégories d'âge, des manques de personnel.

2. Des systèmes de gestion

L'entreprise met en place des systèmes lui permettant de suivre sa gestion de l'emploi et de mettre en oeuvre des actions correctrices si nécessaire. L'auditeur fait le bilan de l'existence et de l'efficacité de ces procédures.

3. Des politiques

Il découle de cette gestion de l'emploi un certain nombre de politiques. l'auditeur en vérifie l'existence ainsi que la pertinence par rapport aux contraintes et objectifs d'activité de l'entreprise.

Partie 2 :

La sous-fonction REMUNERATION

C'est une sous-fonction majeure de la gestion du personnel car :

- les rémunérations constituent un coût important pour l'entreprise et influent donc grandement sur sa compétitivité ;
- la rémunération est un élément fondamental de la relation entre l'entreprise et le salarié ; elle est pour lui un facteur de motivation, de reconnaissance et de rétribution ;
- la rémunération est un domaine d'expression du système de valeurs de l'entreprise.

Section 1 - Les données de base

1. Les REGLES

L'entreprise gère ses rémunérations dans le cadre d'un ensemble de règles :

- des règles nationales comme, par exemple, des salaires minima, la mensualisation, mais aussi des coûts sociaux de cotisation à différents organismes de protection sociale ou de prévoyance ;
- des règles professionnelles concernant le secteur d'activité ; ceci concerne des classifications, des valeurs de point, des règles de rémunération de l'ancienneté ou de la compétence ;
- des règles propres à l'entreprise en matière de primes, de rémunération de l'ancienneté, d'augmentations générales ou individuelles, de participation aux bénéfices ou d'intéressement, de rémunérations annexes.

2. Les CHIFFRES

. La masse salariale et ses règles de calcul. Généralement, on retient :

- la somme des salaires bruts perçus par les salariés ;
- la somme des avantages en nature distribués (logement, éducation, nourriture, biens en nature, garde d'enfant, etc..)

On aura soin de segmenter le montant de la masse salariale entre les établissements, les catégories de personnel ou les populations particulières de façon à repérer les poids respectifs des différents lieux de rémunération.

On recueille le montant budgétaire de la masse salariale .

Les chiffres clés de l'évolution des rémunérations :

- taux d'augmentation générale
- budget de rémunération individualisée
- montants d'avantages en nature
- coûts sociaux (organismes de prévoyance)

Section 2 - Les processus

Trois aspects doivent être mis en évidence :

- le contrôle de la gestion de la masse salariale
- la simulation de l'évolution des rémunérations
- la pratique de la gestion des rémunérations.

1. Le contrôle de la gestion de la masse salariale

La masse salariale représente une charge importante dont il faut suivre, expliquer et anticiper les évolutions. L'auditeur aura soin à repérer les évolutions récentes par catégorie de personnel, unité ou type de rémunération.

Le contrôle de la masse salariale doit donc repérer les effets de ses différents facteurs d'évolution :

Citons (Candau, 1985) (1) les principaux facteurs d'évolution de cette masse :

- variation de l'effectif
- variation de la structure de l'ancienneté (effet des primes d'ancienneté)
- variation des structures de qualification
- changements dans les charges sociales
- variation du nombre de jours d'absence
- variation du nombre de jours travaillés
- variation des heures supplémentaires
- augmentations générales
- augmentations individuelles.

L'impact de ces différents facteurs n'est pas toujours facile à isoler. Cependant, voici les principaux effets que l'on peut calculer pour distinguer la part de certains facteurs dans l'évolution de la masse salariale d'une année sur l'autre.

- L'EFFET DE NIVEAU

Il permet de comparer le niveau des rémunérations entre le début et la fin de l'année. Il s'obtient avec le rapport

$$\frac{\text{Niveau en fin d'année} - \text{Niveau en début d'année}}{\text{Niveau en début d'année}}$$

- L'EFFET DE MASSE

Il permet de mesurer l'effet des augmentations sur la masse salariale. Cet effet dépend évidemment de la date de ces augmentations. Il se calcule en faisant le rapport entre la masse salariale découlant des augmentations et la masse théorique en cas de non-augmentation.

Exemple : dans le cas de deux augmentations dans l'année de 2 % au 1er avril et 2 % au 1er octobre.

(1) CANDAU P., *Audit Social*, Paris, Vuibert, 1985.

L'effet-masse de ces augmentations est d^m :

$$\frac{3 \times 100 + 6 \times 100 \times 1,02 + 3 \times 100 \times 1,02 \times 1,02}{12 \times 100} = 1,0201$$

L'effet-masse est donc de 2,01 % pour une augmentation en niveau de 4,04 %.

- L'EFFET DE REPORT

Il permet de mesurer l'effet des augmentations d'une année sur la masse salariale de l'année suivante. L'effet de report des augmentations de l'année N est donc le rapport entre la masse de l'année N + 1 et la masse de l'année N. Ce rapport est équivalent au rapport entre l'effet de niveau et l'effet de masse de l'année N :

Exemple : soit l'effet de niveau de l'année N égal à 4,04 % et l'effet de masse égal à 2,01 % ; l'effet de report des augmentations de l'année N est égal à :

$$\frac{1,0404}{1,0201} = 1,0199$$

Les augmentations de l'année N produisent donc d'ores et déjà en N + 1 une augmentation de la masse salariale de 1,99 % par rapport à l'année N.

- L'EFFET DE STRUCTURE

Pour analyser l'évolution de la masse salariale entre deux années, il est nécessaire de repérer les effets des changements dans la structure entre les deux années.

Ce changement peut être quantitatif : il est lié à l'évolution de l'effectif en nombre entre les deux périodes .

Il peut être qualitatif : il est alors lié aux évolutions de postes, mutations, promotions entre les deux périodes.

Pour distinguer ces deux effets, il faut tout d'abord évaluer l'évolution de la masse salariale à structure constante :

- elle s'obtient en comparant à la masse salariale de l'année N, une masse salariale virtuelle de l'année N + 1 obtenue en prenant la structure des effectifs de N avec les salaires moyens réels par catégorie de l'année N + 1.

Cette évolution de la masse salariale à structure constante mesure l'effet de tous les facteurs hormis ceux de structure.

- L'EFFET GLOBAL DE STRUCTURE

Il mesure aussi bien l'effet quantitatif que qualitatif de la structure. Il s'obtient en faisant le rapport :

$$\frac{\text{évolution de la masse salariale}}{\text{évolution de la masse à structure constante}}$$

Par exemple, si l'augmentation de la masse salariale est de 8 % et l'évolution de la masse à structure constante de 6 %, l'effet global de structure sera de :

$$\frac{1,08}{1,06} = 1,01886$$

On peut donc dire que les changements quantitatifs et qualitatifs dans la structure du personnel a provoqué une augmentation de la masse salariale de 1,886 %.

- L'EFFET QUALITATIF DE STRUCTURE

Il mesure, dans l'augmentation de la masse salariale, la part liée aux mutations, promotions, etc...

Il s'obtient à partir de l'augmentation du salaire moyen entre N et N + 1 (Masse salariale/effectif moyen). Si l'évolution de ce salaire moyen est de 6,5 %, l'effet qualitatif de structure sera :

$$\frac{\text{augmentation du salaire moyen}}{\text{augmentation de la masse à structure constante}}$$

Soit, dans notre exemple :

$$\frac{1,065}{1,06} = 1,0047$$

On peut donc dire que, dans les 8 % d'augmentation de la masse salariale d'une année sur l'autre, 0,47 % est lié aux changements qualitatifs de structure.

- L'EFFET QUANTITATIF DE STRUCTURE

Il mesure l'augmentation de la masse salariale liée au changement de l'effectif. Il s'obtient :

$$\frac{\text{effet global de structure}}{\text{effet qualitatif de structure}}$$

Soit dans notre exemple :

$$\frac{1,01886}{1,0047} = 1,0140$$

Des changements dans l'effectif de l'entreprise expliquent donc 1,4 % de l'augmentation de la masse salariale.

2. La simulation de l'évolution des rémunérations

Ce deuxième processus consiste à simuler les évolutions de la masse salariale. Bien entendu, on ne peut maîtriser tous les facteurs d'évolution mais au moins les principaux.

L'intérêt de ce travail est d'envisager l'impact de mesures de rémunération prises dans le cadre d'une problématique de motivation, récompense, ou réorganisation du travail.

a) Les bases de la simulation

L'auditeur doit vérifier l'existence des données permettant cette simulation, ou, du moins, la possibilité pour le système d'informations, de les produire.

- connaître ses pyramides d'ancienneté et évaluer l'augmentation du coût des primes d'ancienneté d'une année sur l'autre ; cette évaluation dépend bien entendu des caractéristiques de l'indemnisation de l'ancienneté dans l'entreprise ;
- connaître les augmentations moyennes de coûts de la technicité. Par extrapolation des données des années antérieures, il est possible d'évaluer le coût lié aux promotions, mutations et augmentations pour technicité d'une année sur l'autre.
- intégrer les évolutions prévues en effectifs selon les différentes catégories de salaires ;
- intégrer les décisions éventuellement prises sur les augmentations générales ou les masses d'augmentations individuelles ;
- intégrer différentes hypothèses de dates d'augmentations générales tenant compte de plusieurs versions du budget.

b) La pratique de la simulation

Cette simulation peut être globale ou spécifique :

- **GLOBALE**, elle se pratique lors des phases d'élaboration budgétaire, ou de révision de ceux-ci. Elle tend alors à intégrer le maximum de variables pertinentes ; elle intègre des hypothèses sur les grands facteurs d'évolution de la masse : effectifs, règles, qualifications, décisions de politique salariale.
- **SPECIFIQUE**, elle se pratique au coup par coup, dès qu'une décision ou un événement touche des facteurs de masse salariale. Par exemple : recrutement de personnel, mutations, décisions d'augmentation générale ou particulière, modification des statuts de personnel, etc..

Elle peut aussi concerner des populations particulières dont on tient à contrôler la masse : les cadres, les vendeurs.

Les **OUTILS de SIMULATION** à la disposition du responsable de personnel :

- un fichier nominatif avec les conditions de rémunération et de statut propres à chacun ;
- l'outil informatique peut permettre à chaque responsable de personnel de percevoir l'impact de telle ou telle décision.

3. La PRATIQUE de la rémunération

Plusieurs niveaux doivent être distingués dans la pratique des rémunérations :

- la fixation d'objectifs budgétaires en matière de masse salariale : ceux-ci concernent soit la totalité de la masse, soit une partie correspondant à des populations spécifiques ;
- les comparaisons entre les politiques salariales de l'entreprise et celles du secteur d'activité ainsi que celles de la région ;
- les évaluations des conditions de rémunération propres à motiver le personnel ;
- les règles, contraintes ou décisions de fixation des éléments de la rémunération :
 - règles de négociation des salaires avec les partenaires sociaux ou représentants du personnel ;
 - règles de fixation des rémunérations individuelles : les agents individualisés, les modalités d'évaluation des performances individuelles, les règles de management afférentes.

Section 3 - Les résultats

Le système des rémunérations doit répondre à l'exigence d'**EQUITE**. Ceci signifie que chacun doit trouver dans sa rémunération la rétribution de son travail et de sa participation à l'entreprise ; ceci signifie également que la rémunération de chacun est fixée selon les mêmes règles et principes.

Les outputs du système de rémunération permet d'évaluer le respect de cette exigence d'équité. La fonction personnel doit donc être en mesure de vérifier la cohérence interne et certains éléments du système.

1. Cohérence avec les qualifications

Les rémunérations doivent être appréciées en fonction des qualifications selon les grilles propres à l'entreprise. On doit pouvoir établir le graphe comportant :

- en abscisse les différents niveaux de qualification ;
- en ordonnée les rémunérations.

Le tracé de ce graphe permet d'obtenir un dessin de ligne droite ; les points (correspondant à des personnes) trop éloignés de cette ligne méritent d'être étudiés spécialement. Ils peuvent représenter des cas à revoir en priorité pour conserver une homogénéité globale entre qualification et rémunération.

2. Cohérence interne à des populations

Certaines populations méritent d'être analysées en propre. Par exemple, les générations de jeunes cadres de l'enseignement supérieur (jeunes cadres au diplôme comparable recrutés à la même période) : on fera une liste des rémunérations de ces personnes, après x années d'ancienneté, pour voir qui se trouve dans la moyenne et qui se trouve dans les tranches à 10, 20, 30 voire 40 % en-dessus ou en-dessous de cette moyenne.

Les vendeurs peuvent constituer une autre population-test : on tracera un graphique avec les rémunérations en ordonnée et l'ancienneté en abscisse.

3. Cohérence des évolutions de rémunération

On doit pouvoir faire un tableau des augmentations de salaires depuis un temps t^o. On

prendra l'augmentation moyenne de la population en essayant de vérifier la pertinence des cas dont les augmentations, sur cette période, dépassent fortement la moyenne d'augmentation ou, au contraire, se situent très en-dessous.

Partie 3 :

La sous-fonction GESTION DES COMPETENCES

Si l'emploi concerne l'approche quantitative du personnel, la gestion des compétences en est son versant qualitatif. Elle consiste à réaliser toutes les opérations de gestion (analyse, choix, contrôle des résultats) concernant les compétences nécessaires à la bonne marche de l'entreprise aujourd'hui et dans le futur.

La compétence se définit comme la capacité de la personne à réaliser des actions, résoudre des problèmes, développer des solutions adaptées aux situations qu'il rencontre dans le cadre de sa fonction dans l'entreprise.

Plusieurs activités de gestion relèvent de la gestion des compétences ou y participent :

- la qualification du travail qui consiste à décrire, analyser et évaluer les tâches et fonctions de l'entreprise ;
- la traduction en capacités individuelles et collectives des activités à réaliser ;
- le recrutement et les démarches de sélection du personnel ;
- l'appréciation des performances et les actions de feedback ; le bilan comportemental et l'analyse de potentiel ;
- la gestion des carrières, les mutations, et promotions ;
- l'analyse des besoins en formation, la formation et l'évaluation de son efficacité ;
- la gestion prospective des organigrammes et les plans de remplacement.

L'audit de cette sous-fonction consiste à vérifier :

- les INPUTS : les éléments de base à cette gestion ;
- les PROCESSUS : les systèmes de gestion courante des compétences ;
- les OUTPUTS : les résultats de cette sous-fonction pour l'entreprise et la fonction personnel.

Section 1 - Les données de base

Les inputs sont de deux ordres :

- les inputs liés aux projets de l'entreprise
- les données structurelles de l'activité et de sa normalisation

1- Les éléments liés aux projets de l'entreprise

L'entreprise développe en permanence des projets ayant des incidences sur les compétences :

- développement de nouvelles activités ou produits
- évolution des technologies
- fusions, absorptions, intégrations
- restructurations internes
- développement de nouvelles fonctions.

Ces projets concernent tout ou partie de l'entreprise : c'est la rénovation d'un outil de production, la multiplication des antennes commerciales, l'informatisation, le lancement de produits nouveaux.

Il est nécessaire de vérifier l'étude préalable des incidences de ces décisions sur les compétences :

- Les projets développés contiennent-ils une prévision des besoins en compétences nouvelles ?
Pour ce faire, on se reportera aux textes des projets ou à leurs coordonnateurs.
- Les fonctions ou services de l'entreprise ont-ils exprimé leurs besoins pour l'avenir en lien avec leurs perspectives de développement ?
On se reportera aux éléments de discussion du plan de l'entreprise.
- Comment sont exprimés ces besoins ?
On vérifiera que l'expression des besoins est suffisamment précise pour fournir des indications de recrutement ou de plan de formation: missions confiées, expérience attendue, compétences souhaitables.

2- Les données structurelles

- L'entreprise a développé des compétences fondamentales tout au long de son histoire. Ses recrutements, les exigences de ses activités, son secteur d'appartenance et sa culture d'entreprise sont liés à un certain type de compétences (par exemple, un fabricant automobile aura développé dans son histoire des compétences de mécanique).

Ces compétences fondamentales constituent un élément important de la culture de l'entreprise ; elles sont illustrées par l'appartenance à un secteur d'activité, à l'affiliation à une convention collective, aux formations dominantes de ses dirigeants, de ses fondateurs.

Ces grands types de compétences sont, par exemple :

- technique, commercial;
- mécanique, électro-mécanique, électronique, etc. ;
- De manière plus fine, l'entreprise possède des compétences classées par niveau d'enseignement général, ou par niveau de qualification technique.

L'auditeur recherchera tout système développé par l'entreprise pour représenter schématiquement la "géographie" de ses compétences (pyramides, grilles, etc.).

En guise d'illustration :

- carte des services : on établit une carte des services reproduisant la proportion de salariés d'un certain niveau de qualification : cela permet de repérer les zones du sur ou sous-qualification ;

- carte des filières : on décompose le personnel selon les filières de qualification; on peut enrichir cette carte en la transformant en pyramide des âges : cela permet de repérer le plus ou moins fort vieillissement des filières de qualification ; en indiquant sur un même tableau les filières par couleurs, on peut distinguer les cohérences ou incohérences entre l'âge et les qualifications ; cela permet de repérer les risques ou opportunités de vieillissement différenciés par type de qualifications.
- L'entreprise, enfin, peut disposer de données éparses sur les compétences critiques; cette notion recouvre :
 - des compétences très spécifiques que l'entreprise doit maintenir ou développer (recherche, maintenance, maîtrise d'un marché) ;
 - les postes-clés de l'organigramme pour lesquels l'entreprise doit en permanence disposer des salariés potentiels pour remplacer lors d'accidents éventuels ;

Il est nécessaire de recenser ces compétences spécifiques, de les décrire précisément afin de mettre en place les moyens d'en disposer ou de les développer.

La direction du personnel doit disposer de dossiers lui permettant de formaliser ce besoin.

Section 2 - Les activités et missions

Les processus concernent la représentation et la maintenance de ces qualifications.

1- Représentation

Le travail des personnes et sa représentation constitue l'outil de base de la gestion des ressources humaines. De la même manière que le comptable représente économiquement l'activité de l'entreprise, le responsable de personnel doit pouvoir représenter l'activité collective dans ses différents postes et fonctions. Pour ce faire, il dispose des outils de qualification du travail.

a - L'approche spécifique

Elle consiste à décrire chaque poste ou chaque fonction. Il faut en distinguer plusieurs types qui correspondent à des démarches et utilisations différentes :

- la description de poste est la liste des tâches, missions et responsabilités réellement assumées par une personne à un poste. Elle s'obtient par observation de la réalité et tient compte de ce qui est imposé au poste et de ce que lui a apporté le titulaire.
- la définition de poste correspond à ce que l'on est en droit d'attendre du poste quel que soit son titulaire ; elle correspond au minimum technique et pratique exigé par le poste.
- la définition de fonction ajoute une nouvelle dimension et sert à la fois d'outil de description du travail et de management. La définition de fonction englobe les objectifs, missions, tâches du titulaire mais aussi les points forts de sa fonction ainsi que l'assistance dont il a besoin pour bien tenir son poste. La définition de fonction est un document quasi-contractuel entre le supérieur et le collaborateur, il contient également les objectifs exigibles de la personne ainsi que les moyens d'en contrôler la réalisation. La présence de définitions de fonctions est généralement le signe d'une approche très managériale de la gestion des personnes dans l'entreprise.
- le profil de poste ne retient que les principales exigences liées au poste. Ce document est établi de façon à faciliter la recherche de titulaires : recrutement, promotions ou mutations internes.

b - L'approche générale

L'approche générale de la qualification du travail consiste à positionner les postes et les fonctions les uns par rapport aux autres. Les méthodes en cause consistent à qualifier les postes de façon à les évaluer et à constituer une grille de classification qui les représente globalement.

L'auditeur devra vérifier quelle est la méthode générale de qualification utilisée par l'entreprise.

De nombreuses méthodes existent. Elles sont soit GLOBALES, soit ANALYTIQUES.

Les méthodes GLOBALES consistent à comparer les postes globalement et à établir une grille ordonnée de ces différents postes. Plusieurs moyens sont à notre disposition :

- le simple classement selon une hiérarchie des postes de l'entreprise. Cette méthode donne alors un classement mais pas les écarts entre les postes qui peuvent être utiles comme base de rémunération.
- les comparaisons par paires : cette méthode consiste à comparer chaque poste à chacun des autres. Si cette méthode est efficace et très pédagogique avec peu de postes, elle devient vite impraticable et source d'incohérences quand les postes sont nombreux.
- la méthode des postes-repères : elle consiste à structurer l'ensemble des postes à l'aide de quelques postes particulièrement représentatifs et distincts les uns des autres ; chaque poste est alors situé par rapport à ces emplois-repères.

De manière générale ces méthodes globales sont pertinentes quand il y a peu de postes à considérer. Elles permettent de prendre alors en compte un apport global du poste à l'activité de l'entreprise. Cette prise en compte globale est évidemment de plus en plus difficile à mesure que le nombre de postes augmente.

Les méthodes ANALYTIQUES consistent à analyser les postes selon des critères qui les décrivent et à les classer après avoir reconstitué une appréciation globale. Ces méthodes consistent donc en deux phases : la décomposition en critères et la recomposition d'une note globale.

La plus célèbre de ces méthodes est la méthode par points. Elle consiste à :

- fixer une liste de critères qui décrivent correctement le poste : charge physique, autonomie, responsabilité, connaissances requises, etc.
- pondérer chacun de ces critères : ceci nécessite de fixer la part relative de chacun de ces critères dans la description totale du poste la contribution de celui-ci à l'activité générale de l'entreprise ;
- mesurer chacun des postes sur chacun de ces critères en lui donnant une note ;
- calculer la valeur globale du poste en ajoutant les différentes notes pondérées ;
- classer les postes selon les notes ainsi obtenues.

La méthode de l'information emprunte aux théories de l'information les règles de qualification. Chaque poste est considéré comme récepteur, traiteur et émetteur d'informations. Chaque poste est évalué sur ces trois critères selon la complexité exigée de chacune de ces trois missions. Cette méthode parfois complexe du fait de la théorie sur laquelle elle se fonde permet de mettre en valeur des aspects souvent oubliés des postes ; elle diminue le poids des connaissances nécessaires pour accentuer les exigences de chaque activité en termes de compétence humaine.

La méthode Hay a vocation à représenter l'ensemble des postes quels qu'ils soient. Elle est fondée sur trois critères:

- la compétence représentant l'ensemble des qualités nécessaires pour bien tenir le poste ;
- l'initiative créatrice représentant la part d'initiative et de créativité que nécessite le poste pour faire face aux situations qu'il génère ;
- la finalité qui représente la responsabilité finale du poste exprimée, par exemple, en termes financiers.

La méthode par régression consiste à retenir pour chaque poste ses variables quantitatives (nombre de personnes gérées, chiffre d'affaires du poste, montant du budget, etc.). La méthode des régressions permet de tracer une hiérarchie des postes selon leur poids. Cette méthode plus "objective" que les précédentes a les défauts de ses qualités ; elle ne tient compte que des variables objectives ; elle sert en fait à valider les méthodes précédentes, ou, du moins, à faire apparaître des incohérences trop frappantes.

L'auditeur devra définir :

- quelle est la méthode de qualification utilisée par l'entreprise ;
- vérifier le déroulement de la démarche de qualification en reprenant les points critiques de chaque méthode (la cohérence interne pour les méthodes globales, la rigueur de la mesure et la pertinence de la pondération pour les méthodes analytiques) ;
- repérer les incohérences les plus nettes entre rémunération et qualification pour vérifier si la pertinence de la grille de qualification est en cause ;
- repérer les postes ayant de la difficulté à intégrer le cadre de la grille existante ;
- vérifier la qualification de certains postes-clés avec les mêmes postes dans une entreprise similaire.

2- Maintenance des compétences

La gestion des ressources humaines doit assurer la maintenance des compétences de l'entreprise pour veiller à ce qu'elles correspondent toujours aux nécessités actuelles de l'activité mais aussi aux nécessités futures.

La gestion des compétences supporte une forte inertie : il est nécessaire de prévoir très tôt les besoins, de développer des bases de compétences adaptables à différents besoins possibles et de prendre le temps de processus d'apprentissage assez longs dans la complexité des exigences actuelles des postes.

Cette maintenance peut prendre plusieurs formes :

- la maintenance des outils de qualification ;
- la formation

a - Qualification

Les méthodes que nous avons développées plus haut doivent répondre à deux exigences contradictoires :

- la stabilité car les qualifications constituent la base du système de gestion du personnel ; elles permettent de fonder l'équité des systèmes de rémunération, de structurer le fonctionnement des ateliers et de leur hiérarchie, de faciliter la gestion des carrières et l'ensemble de la gestion de l'emploi. Pour ce faire, il est nécessaire que les principes de ces outils soient suffisamment solides pour demeurer pertinents ;
- la capacité d'évolution ; les grilles de qualification sont tout-à-fait adaptées à un certain métier et à un certain équilibre des qualifications et des métiers dans l'entreprise ; on remarque aujourd'hui que ces métiers peuvent évoluer et de nouveaux postes relevant d'autres qualifications ont du mal à s'intégrer ; c'est le cas dans des entreprises de mécanique qui développent des ateliers flexibles ou des machines à commande numérique qui nécessitent des compétences électroniques.

L'auditeur devra donc vérifier l'existence de procédures de maintenance et de test permanent de la pertinence des grilles de qualification :

- régulièrement la direction du personnel peut prendre des postes par sondage et vérifier la correspondance entre les éléments de leur description et ceux de leur définition, c'est-à-dire entre la réalité de la maîtrise de ce poste et les exigences qui ont servi de base à son évaluation. Ce contrôle pourra être effectué pour les catégories de postes les plus sensibles, les plus évolutives ou celles pour lesquelles la qualification a été la plus difficile à obtenir. La méthode des régressions a pu alors permettre de distinguer les postes les plus sensibles.

- il peut exister une commission paritaire dans l'entreprise regroupant des membres de la direction du personnel, des représentants des salariés et des consultants extérieurs pour repérer les postes "à problèmes", refaire une évaluation et décider de modifications éventuelles de la grille. Dans certains pays, les qualifications sont définies dans le cadre d'accords paritaires et la loi peut exiger une renégociation de ces qualifications régulièrement (c'est le cas de la France où cette obligation intervient tous les cinq ans)
- une institution doit exister pour qualifier et évaluer d'éventuels nouveaux postes dans l'entreprise: ce sont des postes sur de nouveaux matériels ou dans des fonctions nouvelles ; la difficulté actuelle est de ne pas toujours trouver dans les grilles professionnelles une évaluation précise de ces postes nouveaux pour l'entreprise.

h - Formation

La formation est une activité très importante pour l'entreprise. Tout un processus de gestion doit être mis en place pour la traiter convenablement. Elle intervient en maintenance des qualifications de l'entreprise mais aussi en outil de mise en oeuvre des développements stratégiques de l'entreprise.

L'auditeur doit vérifier la réalisation des activités suivantes ainsi que leur déroulement.

- 1- Analyse des besoins en formation
- 2- Réalisation de la formation
- 3- Evaluation de la formation

Analyse des besoins en formation

- . L'analyse des besoins en formation consiste à :
 - repérer les écarts entre l'état actuel des compétences et l'état considéré comme idéal dans l'état actuel des activités et des stratégies de l'entreprise ;
 - repérer les écarts entre les compétences actuelles et les compétences désirées dans le futur ;
 - décrypter ces besoins de compétences en termes de capacités à acquérir par les agents;
 - vérifier que la formation constitue un moyen d'acquérir ces compétences ;
 - traduire en besoins de formation, objectifs pédagogiques et populations/stage; les différents besoins exprimés.
- . L'analyse des besoins de formation requiert des conditions permettant effectivement de traduire des besoins en termes de formation. Le processus d'analyse des besoins en formation comprend donc les étapes suivantes :
 - analyse des compétences en termes de :
 - . compétences techniques : connaissances, maîtrise des outils et concepts nécessaires à la maîtrise de l'activité ;
 - . compétences méthodologiques : capacités à résoudre des problèmes ; cette compétence varie selon la complexité des situations auxquelles est confronté l'agent ;
 - . compétences relationnelles : capacités requises en termes de relations avec les autres, animation des hommes et résolution des problèmes.
 - traduction des besoins de compétences par rapport à une situation actuelle idéale (fonctionnement optimum des postes, maîtrise parfaite des situations actuelles) ;
 - traduction des besoins de compétences par rapport à la situation idéale future (correspondant aux stratégies de l'entreprise, aux changements technologiques ou organisationnels envisagés) ;
 - mise en place d'une procédure d'analyse permanente des besoins de formation : implication des responsables hiérarchiques, centralisation des documents de saisie, règles de maintenance de l'analyse des besoins ;

- suivi par la direction des ressources humaines des travaux d'analyse des besoins réalisés dans les services avec la participation de la hiérarchie.
- . Réalisation de l'analyse des besoins en formation.
 - cette analyse est exceptionnelle ou régulière. Elle est exceptionnelle quand la formation doit répondre aux besoins d'un changement technologique important, à une restructuration ou à une adaptation de politique (nouveau produit, par exemple). Elle est régulière pour préparer le plan de formation, pour accompagner les évaluations des performances annuelles et pour permettre à chaque responsable d'entité de suivre les compétences de son personnel et l'adaptation de celui-ci aux exigences de l'activité ;
 - les responsables d'entité ont reçu la formation leur permettant d'analyser les compétences actuelles de leur personnel (grille des compétences techniques, méthodologiques et relationnelles) ;
 - le service-formation organise dans les services et entités l'enquête sur ces besoins de formation; il fournit les formulaires, les préoccupations actuelles de l'entreprise et les conseils nécessaires à chaque responsable ;
 - le service-formation recense les besoins, les synthétise ;
 - l'entreprise réalise un plan de formation ; celui-ci précise à la fois les objectifs généraux de la formation pour l'année, les populations concernées par la formation, les stages entreprise et, si possible, les moyens d'évaluation de cette formation.

Réalisation de la formation

Plusieurs questions doivent être traitées dans l'audit de la réalisation de la formation :

. Qui est formé ?

L'analyse de l'activité-formation de l'entreprise permet de dégager à qui s'adresse la formation. On retrouve ainsi des politiques implicites de formation :

- analyse par grandes divisions de l'entreprise ;
- analyse par niveaux hiérarchiques (cadres supérieurs, cadres moyens, employés, ouvriers) ;
- analyse par services ;
- analyse par âge et ancienneté.

On dégagera plusieurs ratios:

- nombre de jours * nombre de personnes formées : ce ratio mesure la quantité de formation produite.
- le nombre de stages par personne (nombre de stages/ effectif de l'entreprise). Ce ratio permet de se rendre compte de la durée des formations et de la tendance à diffuser de ou moins longues.
- le nombre de personnes par service ayant participé à au moins un stage.

. Thèmes de formation

Il est très difficile de suivre les contenus de formation tant sont obscurs et peu fiables, les intitulés des différents stages diffusés. Plusieurs moyens permettent à la fonction-formation de pallier ce défaut:

- une classification par quelques grands thèmes correspondant aux différents domaines techniques : mécanique, informatique, électro-mécanique, comptabilité, etc.
- une classification selon de grands objectifs pédagogiques: apprentissage de connaissances, apprentissage de méthodes de travail, de résolution de problèmes, apprentissage de comportements et de compétences relationnelles.

- une classification en termes de :

- acquisition d'un niveau général: connaissances générales, non-directement applicables, nécessaires, par exemple, pour pallier un manque de formation initiale ;
- acquisition de compétences particulières nécessaires pour la maîtrise du poste actuel ;
- acquisition de compétences favorisant le développement personnel et professionnel de la personne.

Il est bien entendu difficile de classer les différentes formations réalisées dans l'entreprise. Pour faciliter le travail, on retrouvera dans les informations de la fonction, les principales formations réalisées (en nombre de journées*homme) dans l'entreprise afin de les classer selon ces différentes catégories..

· Comment s'organise la formation ?

Deux choix de politique de formation peuvent s'avérer importants :

- formation inter ou intra-entreprise: la formation inter a l'avantage de sortir les salariés de leur contexte de travail et de les ouvrir sur l'extérieur ; la formation intra-entreprise permet aux salariés de faire l'apprentissage de relations nouvelles, elle est le vecteur de messages et de valeurs de l'entreprise ;
- formation interne ou sous-traitée : de plus en plus, les entreprises veulent développer des corps de formateurs internes ou inciter leurs cadres à former durant une partie de leur temps de travail ;
- la constitution d'un service de formation interne conduit généralement à recruter à l'extérieur des spécialistes de formation ; cette opération est sans doute rentable pour l'entreprise dans la mesure où la formation à donner est importante, régulière et répétitive (les constructeurs informatiques par exemple, soumis à une forte croissance d'activité et au besoin de former également la clientèle) ; cette solution a l'inconvénient de tendre à la constitution d'un corps de formateurs déconnectés du reste de l'entreprise, avec peu de perspectives de carrières et une faible reconnaissance de la part du personnel ;
- la formation par les cadres correspond à une saine approche du travail d'encadrement qui prépare à la fois l'avenir et répond aux besoins du présent ; cette démarche a l'avantage de donner énormément de crédit à la formation, de maintenir les programmes en prise permanente avec la réalité et de développer des relations inter-hiérarchiques ouvertes et créatives ; la solution se heurte pourtant à quelques inconvénients : la formation n'est pas une activité valorisée et les cadres en font rarement une priorité ; de plus, les cadres n'ont pas forcément tous les capacités pédagogiques nécessaires à une telle mission ;
- de nombreuses entreprises aujourd'hui tendent à segmenter la formation entre celles qui doivent être réalisées en externe ou en interne. Les formations répétitives gagnent à être réalisées en interne par un corps de formateurs provisoires qui travaillent sur des "packages" développés par des cabinets d'ingénierie pédagogique externes. Ces packages permettent une diffusion rapide et une formation aussi rapide des formateurs à leur utilisation.

Evaluation de la formation

Comme toute activité de l'entreprise, la formation doit être évaluée. Cette obligation est d'autant plus forte que les budgets consacrés deviennent importants et que la formation passe pour le moyen privilégié de développement des compétences de l'entreprise face à ses défis stratégiques.

Plusieurs types d'évaluation doivent être distingués :

- l'évaluation de la réalisation de la formation ;
- la conformité aux plans de formation ;
- l'efficacité globale de la formation.

Aucune de ces trois formes d'évaluation n'est suffisante, mais il faut se garder de privilégier les formes d'évaluation les plus faciles à faire, c'est-à-dire, essentiellement, la réalisation de la formation.

. Evaluation de la réalisation de la formation

Cette évaluation s'attache surtout à relever :

- les réactions après la formation ;
- la satisfaction quant aux thèmes traités, aux méthodes pédagogiques, aux animateurs et au déroulement général de la session ;
- les principaux manques ressentis à l'issue de la formation et la conformité des résultats aux attentes exprimées ;
- l'appréciation des opportunités d'application de ce qui a été appris, dans la vie professionnelle future.

Cette évaluation est réalisée "à chaud", à l'issue du séminaire ; elle est également réalisée "à froid" après deux ou trois semaines; ceci a l'avantage de minimiser les effets de groupe qui ont tendance à "lisser" les appréciations à l'issue de la session et à exagérer aussi bien les appréciations positives que négatives.

. Evaluation de la conformité aux plans

Cette évaluation permet de vérifier que la formation réalisée correspond bien aux plans de formation développés et acceptés dans l'entreprise. Ces plans définissent des objectifs de formation, des durées de formation, des populations à former ; il est important de vérifier que ce plan a été réalisé, même si les sessions réalisées ont été réussies.

- les objectifs pédagogiques : une évaluation doit être menée ex-ante et ex-post.
- évaluation ex-ante : il est nécessaire de contrôler avant la réalisation de la formation que le programme permet effectivement d'atteindre les objectifs pédagogiques attendus et capacités acquises par les participants ;
- évaluation ex-post: cette évaluation est réalisée après la formation; elle permet de vérifier que les capacités ont été effectivement atteintes ; dans certains domaines, cette évaluation peut se faire à l'aide de tests de performance ou de connaissances. L'évaluation peut également se faire sur le terrain, avec le supérieur hiérarchique pour vérifier l'acquisition et l'utilisation des compétences acquises.
- les populations : un bon plan de formation a prévu les populations concernées par la formation ; la qualité d'un plan ne dépend pas uniquement de la quantité de personnes formées mais de la pertinence du choix ; il est parfois plus important de raisonner en termes individuels qu'en nombre de personnes formées ; ainsi, il sera très important de savoir qui a été formé. Dans le cadre d'une informatisation par exemple, la qualité de la formation importe moins que l'assurance que tous les agents ont reçu les mêmes messages.

La réalisation du plan comprend également ces considérations ; il est nécessaire de vérifier en temps réel le passage des populations-clés en formation, de façon à prendre toutes les mesures correctrices nécessaires.

. Evaluation de l'efficacité de la formation

La formation doit s'avérer efficace pour l'entreprise. La fonction-formation doit s'assurer que cette évaluation est pratiquée. La hiérarchie est la première concernée par cette évaluation.

Le retour de formation est l'occasion d'une discussion avec le formé sur ses acquis ; des réunions périodiques sur les résultats de la formation seront nécessaires car les acquis de compétences n'apparaissent parfois qu'après quelques semaines.

Bien entendu, la participation de la hiérarchie au plan de formation aura permis de préciser les attentes en termes très opérationnels et donc propices à une évaluation efficace.

L'audit de la formation nécessite donc, à ce niveau de dégager l'implication de la hiérarchie dans le processus de la formation.

Section 3 - Les résultats

La gestion des compétences aboutit à deux outputs principaux:

- le bilan des compétences qui constitue la démarche permanente d'évaluation des compétences et capacités de l'entreprise ;
- la politique de gestion des carrières.

1- Le Bilan des compétences

a - Le bilan des compétences consiste à évaluer les compétences disponibles pour l'entreprise et potentielles. Le bilan se distingue de l'opération de qualifications qui est une activité de normalisation destinée à perdurer et à servir de base à l'ensemble des démarches de classement des fonctions et de rémunération.

Le bilan contient une dimension de potentiel : il est l'évaluation des compétences actuelles mais aussi potentielles pour l'avenir.

Il est axé sur la personne et tente de dégager l'ensemble de ses savoir-faire potentiels, de ses capacités à faire face à des situations, à résoudre des problèmes, à traiter des situations managériales et humaines.

b - Le bilan des compétences peut-être systématique ou circonstanciel

Circonstanciel, il est développé auprès de populations particulièrement stratégiques pour l'entreprise. C'est le cas des cadres nouvellement dotés d'une fonction de responsabilités, des vendeurs, des jeunes ingénieurs après leur première période de travail technique.

Développé sur des populations restreintes, le bilan des compétences se construit comme un ensemble de tests :

- d'aptitude professionnelle
- de mise en situation

Par exemple, des tests sont construits qui confrontent le salarié à diverses situations. Le consultant avec le responsable hiérarchique évaluent les réactions de la personne et mesurent sa capacité à faire face à ces situations nouvelles représentatives des nouvelles fonctions qu'elle pourrait occuper.

De telles démarches sont particulièrement utiles pour adapter, au mieux de l'évolution de carrière de la personne, la formation complémentaire et les mutations.

Systématique, le bilan des compétences est forcément moins précis. Il vise à cerner les compétences acquises au moyen de l'ensemble des postes dans l'entreprise. Les compétences de la personne sont le résultat des compétences acquises lors de sa formation de base (et pas forcément utilisées en totalité dans la fonction occupée) et de celles qu'il acquiert au moyen même de cette fonction.

Le bilan des compétences systématique s'avère très nécessaire quand l'entreprise envisage une modification importante de ses activités, de ses processus de production et de ses technologies. Il permet alors de repérer quelle utilisation des compétences acquises utilisera l'optimum des compétences en présence.

c - Mise en oeuvre du bilan des compétences

Plusieurs méthodes peuvent intervenir dans la mise en oeuvre d'un bilan des compétences:

- développement de tests pour des populations-clés: les tests mettent en situation la personne ; ce sont par exemple des tests "in-basket" qui confrontent la personne à une multitude de situations professionnelles ;
- développement d'analyses approfondies de fonctions: les missions de la fonction sont décortiquées ainsi que l'ensemble des tâches et pratiques, essentielles ou secondaires induites par celles-ci ; le résultat de cette étape est de pouvoir cerner l'ensemble des compétences développées dans l'entreprise par la maîtrise de ses fonctions ; un véritable bilan des compétences développera cette démarche sur l'ensemble des personnes dans toutes les fonctions de l'entreprise ;

Pour se développer efficacement, cette démarche doit se mener en relation étroite avec la hiérarchie de l'entreprise qui est le mieux à même de :

- déceler l'ensemble des situations et compétences développées au sein de l'entreprise dans chacune de ses fonctions ;
- déterminer les standards de qualité à atteindre dans chacune de ces situations
- valider les propositions des consultants ;
- s'impliquer dans la mise en oeuvre des mesures correctrices et des politiques de développement de ces compétences.

2- La gestion des carrières

Une entreprise gère ses carrières :

- pour disposer aujourd'hui et demain des personnes et compétences appropriées à la maîtrise des différentes fonctions ;
- pour répondre à des besoins de développement personnel des agents dans l'entreprise ;
- pour anticiper tout accident ou mouvement brutal dans la composition de son effectif ou la nature de ses besoins en compétences.

1- Les politiques de gestion de carrière

a. L'auditeur peut repérer quelles sont les politiques implicites de gestion des carrières :

- le taux de promotion obtenu en faisant le rapport entre le nombre de personnes sorties de leur catégorie par promotion sur l'effectif de cette catégorie ; ce taux révèle la "promotabilité" de chacune des catégories.

Ce taux est réellement intéressant quand on peut gagner en précision au sein de chacune des catégories : par exemple, la "promotabilité" des agents de maîtrise dans la mesure où je peux distinguer au sein de cette catégorie entre ceux de telle et telle unité, entre ceux de la production et des services généraux, etc.

- la rapidité de promotion : cette notion peut être explicitée en retraçant le cursus professionnel de certaines populations d'agents :
 - . selon un critère d'ancienneté en regardant comment ont évolué les diplômés recrutés il y a x années ;
 - . selon les populations en observant les cursus de certaines populations d'ouvriers qualifiés, ingénieurs, commerciaux ;
 - . selon le niveau atteint en remontant le cursus d'agents ayant atteint des niveaux de responsabilité importants ;

Chacune de ces études a pour objet de repérer quels sont les critères implicites de déroulement de sa carrière.

- la mobilité : elle pourra être repérée sur les plans géographique et fonctionnel ; sur le premier plan elle consiste à regarder la part de l'effectif qui, chaque année, est amené à changer de lieu de travail. Sur le plan fonctionnel, cette mobilité, plus difficile à mesurer consiste à regarder la part d'effectif ayant changé de domaine de travail de manière "significative".
- b.. L'audit des règles explicites de promotion et de gestion de carrière: il consiste à vérifier la conformité de la gestion des carrières avec ces règles.

2- Les outils de gestion des carrières

L'audit de cette gestion passera aussi par le contrôle des outils que l'entreprise développe pour gérer les carrières ; signalons plusieurs exemples qui attestent en général l'existence de cette réflexion sur les carrières :

- l'exploitation effective des documents d'appréciation individuelle dans une réflexion sur le déroulement de carrière des agents ;
- l'existence d'un plan de remplacement : ce plan indique les compétences nécessaires à la maîtrise des postes de responsabilité et prévoit quels sont au jour le jour, les agents compétents pour remplacer en cas de nécessité. Certains programmes informatiques permettent de gérer ce plan. Même si ce plan n'est qu'indicatif, sa présence montre que l'entreprise dispose effectivement d'une politique en ce domaine.
- l'existence d'entretiens d'orientation de carrière, accompagnés éventuellement d'un ensemble d'épreuves (tests, entretiens personnalisés) pour améliorer les choix.

Partie 4 :

La sous-fonction GESTION DES COMPORTEMENTS

La gestion du personnel est la maîtrise et le développement, au mieux des intérêts de l'entreprise, de la relation entre le travail à effectuer et les personnes. Cette considération des personnes passe par le suivi et l'analyse de leurs comportements, de leurs attitudes dans le travail.

Deux aspects très forts doivent être dégagés :

a - Dans chaque entreprise ou toute organisation, il est nécessaire de maintenir la cohésion interne. Cette cohésion interne consiste à maîtriser une cohérence entre toutes les individualités et projets individuels des personnes de façon à ce que les missions globales de l'organisation puissent être atteintes.

Cette cohésion est nécessaire :

- de façon à réguler l'expression des différences individuelles
- pour organiser les interdépendances entre les activités de chacun
- pour maintenir la stimulation et l'intérêt collectif à participer à une activité commune

Dans toute entreprise, elle est réalisée par :

- l'organisation du travail : découpage et répartition des tâches
- la gestion des personnes selon un principe d'équité, propre à tout contexte social
- le maintien d'un bon climat social par l'attention portée aux relations entre les personnes et à la communication interne.

b - Les comportements et attitudes des personnes au travail se matérialisent surtout dans une PERFORMANCE. La performance correspond au résultat attendu de la participation du salarié à l'entreprise.

Cette réflexion sur les comportements conduit donc à s'interroger sur :

- les comportements associés à la performance ou à la non-performance
- les instruments de mesure de cette performance
- le système fondamental de la gestion des ressources humaines consistant à suivre la performance et à gérer les situations et les personnes selon ces attentes et ces résultats de performance.

L'audit de cette sous-fonction consistera donc à mettre en évidence :

Les **INPUTS** correspondant aux comportements et attitudes pertinents repérés par l'entreprise pour suivre et mesurer la performance ou la non-performance

Les **PROCESSUS** correspondant aux modes de gestion de ces comportements selon un ensemble de règles et de pratiques

Les **OUTPUTS** consistant dans le système de repérage et de contrôle de la performance des salariés et des groupes dans l'entreprise.

Section 1 - Les données de base

Trois types de démarches permettent de dégager quels sont les comportements et attitudes au travail pertinents pour comprendre quelles sont les logiques d'action des personnes et leur performance :

- les conditions de travail
- les comportements individuels
- les opinions des salariés

1- Les CONDITIONS DE TRAVAIL

On appelle conditions de travail toutes les conditions qui caractérisent l'exercice du travail et de l'activité du salarié dans son entreprise.

. Celles-ci concernent :

- l'environnement du travail : chaleur, lumière, bruit, vibrations, les conditions d'hygiène, etc.
- le contenu des tâches : pénibilité, charge mentale (monotonie, exigences de minutie, cadence, stress), technicité, les conditions de sécurité du poste
- l'organisation du travail : degré d'autonomie, de spécialisation, amplitude de la tâche, capacité d'auto-organisation ou d'organisation en équipe, horaires de travail.

. Elles sont liées :

- aux exigences du secteur de l'activité et des technologies utilisées ;
- aux politiques de l'entreprise en matière d'organisation du travail : développement du travail en équipe, spécialisation, enrichissement des tâches, etc.

. Elles sont mesurables de différentes manières :

a - En ce qui concerne l'ENVIRONNEMENT du travail d'un POSTE, différents outils de mesure existent :

- pour la lumière
- pour la température
- pour les vibrations
- pour le bruit.

b - En ce qui concerne le contenu des tâches, plusieurs instruments sont à la disposition de l'auditeur:

- l'analyse des écarts entre la description de la fonction telle qu'elle existe formellement et l'observation de l'opérateur dans le poste : cette analyse fait apparaître les conditions relatives du poste, à savoir :
 - . les charges les plus lourdes du poste
 - . les incidents auxquels est confronté l'opérateur.
- le repérage de la charge physique nécessaire pour occuper le poste ; on analysera en particulier les problèmes de postures plus ou moins difficiles et contraignantes pour l'opérateur en mesurant la force nécessaire ainsi que la répétitivité des actions.
- le repérage de la charge mentale du poste : on observera les cadences, les obligations d'attention, de minutie, de méticulosité, de précision nécessaires pour bien tenir le poste.
- le degré d'autonomie du poste : quel est le champ d'autonomie de l'opérateur, quelles décisions peut-il prendre seul; quel est le terme des objectifs de travail qui lui sont fixés, quel est le nombre d'opérations différentes qu'il doit effectuer ;
- les conditions d'hygiène et de sécurité liées au poste : on remarquera à ce sujet les risques auxquels est soumis l'agent ; ceux-ci peuvent concerner l'utilisation de machines ou d'outils, d'autres les produits et matières manipulés, d'autres enfin les conditions d'environnement particulières au poste

c - En ce qui concerne l'ORGANISATION DU TRAVAIL on notera essentiellement le mode de travail prédominant:

- travail parcellisé, en processus continu (chaîne) ;
- travail élargi : l'opérateur réalise plusieurs tâches sur le même produit ; ses tâches ne sont plus parcellisées mais constituent une suite d'opérations successives ;
- travail enrichi : l'opérateur intervient sur des tâches en amont et aval de son activité, par exemple l'approvisionnement du poste ou des activités de contrôle ;
- travail en équipes - plus ou moins - autonomes : ce mode d'organisation consiste en la responsabilisation de chaque équipe sur une quantité et une qualité de production.

Une attention particulière sera portée au travail administratif pour lequel plusieurs variables illustrent les conditions du travail :

- la parcellisation des tâches
- la répétitivité des opérations
- la charge mentale
- le travail sur écran
- l'environnement propre à certains lieux dont on étudie aujourd'hui les effets sur la santé ou le psychisme des salariés (tours, bureaux fermés, etc.).

d - Les conditions propres à la REGLEMENTATION DU TRAVAIL :

- les horaires
- les modalités de flexibilité du temps de travail (dans les secteurs où il existe une variabilisation du temps de travail durant la semaine ou l'année).

e - Les conditions INDIVIDUELLES DE TRAVAIL

- distance entre le lieu de travail et le domicile
- situation de santé personnelle.

Illustration : Grille du LEST (Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, FRANCE). Cette grille permet de repérer les conditions de travail propres à un poste donné. Son utilisation conduit à formaliser un profil du poste avec différentes cotations correspondant aux différents critères listés ci-après.

ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

1. Ambiance thermique
2. Bruit
3. Eclairage
4. Vibrations

CHARGE PHYSIQUE

5. Charge statique
6. Dépense énergétique

CHARGE MENTALE

7. Contrainte de temps
8. Complexité - Vitesse
9. Attention
10. Monotonie

ASPECTS PSYCHO-SOCIOLOGIQUES

11. Initiative
12. Statut social
13. Communications
14. Coopération
15. Identification du produit

TEMPS DE TRAVAIL

16. Horaires de travail

L'auditeur aura donc intérêt à vérifier :

- le suivi des évolutions des conditions de travail pour les postes eux-mêmes: existence d'une grille (du type de la grille LEST) utilisée régulièrement pour cerner l'évolution des conditions de travail de certains postes ;
- l'existence d'une politique de suivi global des conditions de travail voire d'amélioration de celles-ci. Les projets d'innovation technologique ou de changement des processus de production ou de traitement de l'information doivent normalement donner lieu à une évaluation de leurs effets sur les conditions de travail. On aura intérêt à voir comment cette préoccupation a été intégrée dans le choix des matériels, dans leur mise en oeuvre ou dans la gestion du personnel qui les utilise.

2- Les COMPORTEMENTS INDIVIDUELS

L'ensemble des règles et procédures fixent les comportements attendus des personnes :

- soit dans le travail en indiquant quels gestes et opérations doivent être conduits ;
- soit dans la vie au travail en respectant les normes d'horaires, de présence, de discipline propres à toute institution.

Les manquements à ces règles sont généralement considérés comme des signes de non-performance ou d'insatisfaction des salariés. L'analyse de ces comportements constitue donc un mode d'audit du climat social.

- Les comportements les plus généralement étudiés sont ceux qui s'avèrent le plus facilement mesurables et, parmi eux, tout spécialement, l'absentéisme. L'absentéisme est un indicateur social très suivi parce qu'il comporte trois aspects majeurs. L'absentéisme est considéré comme un comportement de non-performance ; il est censé représenter une insatisfaction par rapport à la situation de travail que pallie le salarié en prenant la décision de ne pas venir travailler ou en évaluant sa situation personnelle dans un sens qui ne le pousse pas à venir. Des études montrent par exemple comment des salariés ne profitent pas de la même manière de certaines opportunités d'absence qui leur sont offertes en fonction de la qualité de la relation qu'ils ont établie avec leur entreprise ou leur unité de travail.
- Il représente un très gros dysfonctionnement ORGANISATIONNEL parce que le manque de personnel sur les postes de travail exige des modalités de remplacement ou de réorganisation subite et imprévue du travail de façon à satisfaire aux objectifs de production ;
- Il représente un COUT FINANCIER important tant dans son indemnisation directe de la personne absente (dans le cas de certains motifs comme la maladie), que dans les coûts indirects induits ; c'est le cas du temps de maîtrise passé à la gestion de l'absence et à son palliatif, au temps de mise en oeuvre d'une mesure de remplacement, aux pertes liées à ce remplacement en productivité ou en qualité du travail.
- Il représente un SIGNE CULTUREL dans la mesure où l'absence rompt le contrat tacite de travail ; il consiste à ne pas venir travailler alors que la norme est le travail. Toutes les recherches montrent bien que le débat ne se situe pas en termes de vrai ou faux absentéisme ; des études menées dans des organisations très semblables montrent des différences très importantes d'absentéisme ; les évolutions dans le temps montrent aussi que si un absentéisme "véritable" existe, il y a également de nombreuses conditions qui permettent à l'acteur d'évaluer s'il peut ou non s'absenter.
- D'autres comportements mesurables peuvent être étudiés :
- le turn-over : c'est le rapport entre le nombre de personnes ayant quitté l'entreprise et l'effectif. Ce ratio peut montrer le degré d'insatisfaction générée par l'entreprise. Ce problème est parfois très important pour les commerciaux de certaines entreprises qui trouvent de meilleures conditions de traitement à l'extérieur.

Ce ratio doit être manipulé avec précaution. S'il peut révéler de l'insatisfaction, un manque de turn-over ne s'apparente pas à de la satisfaction d'une part ; d'autre part, un manque de turn-over peut comporter de nombreux risques pour une entreprise dans la mesure où il signifierait un manque de renouvellement et d'ouverture sur des gens de l'extérieur.

- les retards : ils expriment un jeu avec les règles ; c'est un comportement très intéressant dans ses évolutions ou ses différences entre les unités de travail ; il ne préjuge pas forcément de la productivité ou de la qualité du travail. Toutefois, les systèmes de saisie ne permettent pas facilement de faire des études comparatives et longitudinales de ce type de comportement qui perd de sa signification avec la généralisation des systèmes d'horaires mobiles ou variables.
- les manquements au règlement : différents moyens de sanction existent dans l'entreprise pour répondre à des manquements importants au règlement ; l'entreprise est un lieu où différentes formes de délinquance peuvent apparaître, généralement dénommées "sabotage". On peut citer les atteintes volontaires au matériel, le coulage, c'est-à-dire le vol, la perruque, c'est-à-dire l'utilisation des outils de travail à ses propres fins ; la divulgation d'informations sur l'entreprise à l'extérieur. Toutes ces formes ne sont pas forcément répréhensibles et correspondent parfois à une forme d'accord tacite entre le salarié et l'employeur ; d'autres formes sont surveillées et réprimées. Les systèmes de sanction comportent généralement plusieurs étapes : avertissement, blâme, mise à pied, licenciement. L'auditeur pourra noter l'évolution de ces sanctions, de leur nombre, de leur localisation, de la gravité des faits qu'elles concernent.

- les accidents du travail ; de nature très différente des comportements précédents, les accidents du travail constituent un élément important de diagnostic pour diverses raisons:
 - . ils traduisent parfois des manquements importants de l'entreprise en matière de sécurité ou d'organisation du travail ;
 - . ils coûtent très cher à l'entreprise, tant en indemnisation de la personne accidentée qu'en charges sociales supplémentaires dans certaines législations ;
 - . ils peuvent générer un très mauvais climat ;
 - . ils traduisent parfois, comme l'ont montré certaines enquêtes, une sorte de réaction des salariés - inconsciente - à leur situation dans l'entreprise ou au mode de gestion auquel ils sont soumis.

Les accidents de travail sont mesurés en fréquence (en nombre d'accidents) mais aussi en gravité (décès, niveau d'invalidité).

- les attitudes et comportements face à certaines politiques ou initiatives de l'entreprise. Certaines entreprises ont développé des démarches participatives de constitution de groupes de travail, de qualité ou de projet. La participation à ces groupes constitue un bon révélateur de l'appréciation portée par les salariés aux politiques de l'entreprise.
- . Si nous prenons l'exemple de l'absentéisme, il est possible de dégager les principales étapes de l'audit de la gestion de l'absentéisme par l'entreprise:

a - Le système d'informations sur l'absentéisme

Il s'agit de voir quelles sont les informations recueillies par l'entreprise sur ce comportement. La plupart des entreprises rassemblent en effet des informations de ce type uniquement dans la perspective de la gestion des rémunérations. Dans cette perspective, seuls comptent le temps d'absence et le motif (qui détermine le mode d'indemnisation).

Le système d'informations consiste en :

- le choix des motifs d'absence retenus : maladie courte, longue maladie, grève, congés divers correspondant à divers avantages (mariage, décès d'un proche, déménagement, soin pour enfant malade, etc.), grève, absentéisme sans cause.
- l'information saisie : la durée (en heure, demi-journée ou journée), la fréquence.
- le système de saisie : qui saisit quelles informations et avec quelle périodicité; ce travail est-il à la charge des managers ou du service du personnel ;

b - La procédure de traitement : le salarié possède-t-il une fiche individuelle d'absence, cette fiche est-elle conservée ou détruite après la confection de la paie, ces fiches sont-elles traitées régulièrement, établit-on des statistiques d'absence ou non, celles-ci sont-elles constituées pour toute l'entreprise ou par unité, ou toute autre variable signalétique.

3- L'ANALYSE DES OPINIONS ET DU CLIMAT

L'audit des comportements et attitudes des salariés passe aussi par l'enquête sur leurs opinions et l'analyse du climat organisationnel. Ces deux concepts sont rapprochés parce que, généralement, c'est une même enquête qui tente de repérer les unes et l'autre.

Des entreprises analysent régulièrement l'état des opinions de leurs salariés et essaient de voir les évolutions du climat social. Cette préoccupation permet de repérer des évolutions intéressantes d'une période sur l'autre alors que l'enquête unique entraîne souvent de très grandes difficultés d'interprétation.

Ces enquêtes sont effectuées de manière qualitative ou quantitative. Qualitatives, elles consistent en une série d'entretiens semi-directifs avec un échantillon contrasté de personnes de façon à repérer, après une analyse du contenu de leurs discours, le champ des opinions qu'elles formulent sur l'entreprise, leur vie au travail, les relations avec leurs collègues et leur hiérarchie. L'intérêt de ce type d'enquêtes est de donner une vision très approfondie des sentiments, en mettant en valeur tout le processus de raisonnement de chacun. La grande limite concerne le faible échantillon de personnes qui peuvent être interrogées étant donné le temps nécessaire aux entretiens et à leur analyse.

Quantitatives, ces enquêtes consistent en un questionnaire administré à un échantillon représentatif de personnes ou à la totalité de la population. Les résultats ont le mérite de représenter fidèlement l'opinion de l'ensemble mais les questions appauvrissent obligatoirement l'opinion de chacun et un très grand soin doit être porté à l'interprétation des réponses.

Les thèmes étudiés dans ces enquêtes concernent :

- satisfactions et insatisfactions au travail
 - qualité des relations humaines dans l'équipe et dans l'entreprise en général
 - qualité de l'information et de la communication dans l'entreprise
 - adhésion aux politiques de l'entreprise et à ses systèmes de valeurs
 - motivation au travail
 - attitude face au changement
- Ces enquêtes donnent une image des perceptions individuelles et collectives. La qualité des traitements statistiques effectués peuvent donner une vision très riche des "mentalités" internes :
 - en rapprochant des opinions voisines pour reconstruire des logiques d'acteurs;
 - en repérant les opinions selon certaines variables comme le poste ou la fonction occupée, l'unité d'appartenance, le sexe, l'ancienneté dans l'entreprise, la qualification, le niveau de rémunération, etc.
 - en reconstituant des individus-types qui permettent d'apprécier différentes tendances ou profils de salariés.

Section 2 - Les activités et missions

Les processus concernent l'ensemble des modes de gestion de ces comportements individuels et collectifs. Le travail de l'auditeur consiste à repérer comment l'entreprise développe des politiques pour traiter tous ces comportements.

Quatre volets peuvent être distingués:

- Les sanctions négatives
- Les sanctions incitatives
- Les politiques d'individualisation
- L'organisation du travail

1- Les sanctions négatives

Toute entreprise élabore un ensemble de sanctions répressives pour empêcher certains comportements ou suggérer des attitudes. Ce corps de sanctions commun à toute institution comporte la définition d'un corps de faits considérés comme délictueux, d'un ensemble de peines afférentes et enfin, de l'élaboration d'un système de "jugement" des faits, d'édiction des peines et de contrôle de leur exécution.

L'audit du système répressif, comme nous l'avons présenté plus haut, permet de mesurer les évolutions des comportements mais surtout de la manière dont l'entreprise traite les faits qu'elle considère comme délictueux. Cet audit révèle ainsi des valeurs considérées comme importantes ou des politiques implicites.

La première phase de cet audit concerne donc le repérage des règlements et autres documents précisant les faits délictueux ; on notera ce que l'entreprise a pu mettre en place à propos de certaines préoccupations à comme la sécurité, la qualité des prestations, le contact avec l'extérieur (clients, fournisseurs, partenaires), la présentation de soi, etc.

La seconde phase consiste à repérer les sanctions prononcées. On regardera le nombre, la gravité des sanctions, la localisation des personnes sanctionnées et l'évolution de la "jurisprudence" interne. Cette étude se fait évidemment en recensant les différentes sanctions prononcées ; des entretiens avec la direction du personnel permettront de recueillir des informations sur des sanctions non apparentes: un certain nombre de démissions, par exemple, peuvent cacher des sanctions qui auraient pu être prises.

La troisième phase consiste à examiner le processus "judiciaire" interne et son fonctionnement. On notera en particulier le rôle des représentants du personnel et de la hiérarchie.

L'intérêt de cette phase est de repérer comment réagit le système-entreprise aux "délits" ou événements entraînant sanction.

2- Les sanctions positives

Elles correspondent aux différentes formes d'incitations qui peuvent être développées tant individuellement que collectivement. Ce sont aussi les systèmes de motivation.

Les différentes formes de primes doivent être répertoriées ; elles peuvent concerner :

- l'assiduité ; de très nombreuses primes peuvent être versées pour inciter les personnes à être présentes. Les plus courantes sont attribuées lorsque l'agent n'a pas eu d'absence de quelque motif ou durée ; certaines, plus originales, introduisent une dimension de hasard : citons comme exemple, le système consistant à remettre à chaque salarié présent une carte à jouer chaque matin de la semaine ; les salariés présents disposent de cinq cartes en fin de semaine, soit une main de poker, la plus haute main obtient une prime...
- les résultats individuels ou collectifs ; notons à cet égard que des systèmes de primes par équipe, section ou atelier peuvent exister et compléter les incitations de rémunération individuelle que nous verrons plus loin ; on notera l'évolution du système des primes liées au résultat de façon à saisir l'évolution des politiques d'incitation et des valeurs ou comportements que les politiques veulent induire ;
- les idées ou améliorations trouvées ou mises en oeuvre: les systèmes de boîtes à idée, de suggestions constituent un moyen d'inciter les salariés à s'impliquer dans la résolution des problèmes de l'entreprise ou de leur unité de travail ; les primes peuvent être accordées à l'ensemble du groupe ayant trouvé ces idées;
- des choix : on peut citer les mesures prises pour développer de nouvelles activités, pour accentuer la formation, pour inciter certaines catégories de personnel à diriger leur carrière à l'extérieur (outplacement), etc.

L'entreprise a pu constituer un programme de développement de la motivation qui dépasse les différentes sanctions positives évoquées plus haut. On cherchera à retrouver les objectifs, mesures et résultats de telles politiques ; elles peuvent concerner :

- des modifications dans l'organisation du travail et les structures de l'entreprise;
- des politiques spécifiques pour certaines populations (les vendeurs, jeunes cadres, ouvriers hautement qualifiés, cadres à fort potentiel, etc.)
- des initiatives de management participatif comme la constitution de groupes de travail, de structures souples par projet destinées à développer l'approche collective de certains problèmes.

3 - LA GESTION INDIVIDUELLE

La gestion individualisée des personnes est un processus majeur de la gestion des comportements et attitudes au travail. Celle-ci tend à adapter des actions ou décisions de gestion à la personne et à sa situation.

Aujourd'hui, la complexité de la gestion des ressources humaines entraîne une prise en compte beaucoup plus étroite de ces différences et caractéristiques individuelles et l'auditeur devra repérer le niveau d'individualisation de cette gestion.

- La gestion individualisée concerne des aspects très divers de la gestion des ressources humaines:
 - les rémunérations avec l'adaptation de celle-ci aux résultats de la performance de la personne mais aussi à son potentiel ou à sa valeur de marché ;
 - le recrutement et l'intégration dans l'entreprise : les entreprises peuvent tenir à construire un plan d'intégration tenant compte de la formation réelle à donner à la personne en fonction de son expérience préalable et des missions qui lui seront confiées ; le développement de systèmes de parrainage répond à cette préoccupation;
 - la gestion des carrières : celle-ci correspond à une double problématique de saine utilisation du potentiel que représente chaque salarié et de stimulation de celui-ci ; cette gestion, pour être efficace doit être individualisée, construire des plans de cursus de carrière souples mais cohérents ;
 - la formation: après avoir vu se développer de vastes programmes de formation destinés à de larges populations, il n'est pas rare aujourd'hui de voir apparaître des plans de formation individuels composés de phases de formation délivrées dans l'entreprise, dans le cadre de stages existants, ou à l'extérieur ;
 - la gestion des performances: le management évolue actuellement, pour des postes de plus en plus nombreux, vers une négociation d'objectifs qui, sans reprendre forcément tout le résultat du travail, permettent au moins au salarié d'exercer son autonomie sur une part de son activité.
- L'individualisation entraîne une profonde modification des systèmes d'information en gestion du personnel ; les dossiers individuels doivent être plus minutieusement tenus, la confidentialité respectée, les moyens de traitement de l'information plus performants pour permettre de détecter ces situations individuelles. L'audit devra donc porter sur l'évolution de ces systèmes.
- L'audit de cette individualisation devra porter sur :
 - les politiques de l'entreprise exprimées en matière d'individualisation ;
 - les mesures concrètes d'individualisation de la gestion des ressources humaines ;
 - les évolutions réglementaires, procédurales ou administratives liées à ces mesures ;
 - les moyens de mise en oeuvre développés ;
 - les premiers résultats en termes d'intégration de cette partie individualisée dans la gestion globale des ressources humaines, de satisfaction ou insatisfaction exprimée par les salariés ou la hiérarchie.

4 - L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les politiques d'organisation du travail et d'amélioration des conditions de travail constituent le dernier volet des processus de la gestion des comportements.

Elles concernent l'évolution de ce que nous avons appelé plus haut les conditions de travail: environnement physique, contenu du travail, facteurs psycho-sociologiques, horaires, etc.

Elles concernent aussi les politiques de changement développées car les expériences montrent que le contenu des politiques de réorganisation comptent autant que la manière dont elles sont menées. On aura une attention particulière sur le degré de "participation" des démarches telles qu'elles peuvent s'exprimer dans certaines situations comme :

- l'informatisation
- la mise en place de nouvelles technologies
- l'analyse des besoins en formation
- la résolution de conflits internes.

Les critères à prendre en compte peuvent être :

- le nombre de personnes ou unités consultées
- le champ de leur mission: étude, propositions-suggestions, co-décision
- la formalisation de cette participation
- le degré d'implication: concept, évaluation financière, mise en oeuvre.

Section 3 - Les résultats

L'output principal de cette sous-fonction concerne le système d'appréciation des performances. Trois aspects méritent d'être mis en évidence :

- quel type de système d'appréciation est-il en place ?
- qu'apprécie-t-on ?
- comment se déroule et comment est traitée l'appréciation par la hiérarchie et le service du personnel ?

1- LE SYSTEME D'APPRECIATION

Toute entreprise procède à l'appréciation des performances de ses membres. Ceci constitue une activité fondamentale de la gestion du personnel ; c'est l'ensemble des moyens dont use l'entreprise pour exprimer de façon plus ou moins tacite sa réaction à l'activité réalisée par ses membres.

Cette appréciation peut être :

- plus ou moins formalisée dans des corps de règles et de procédures ;
- plus ou moins régulière selon les postes concernés (diversité des périodicités) ;
- plus ou moins suivie d'effets immédiats sur la gestion de ces personnes ou de l'organisation de leur travail ;
- plus ou moins tacite dans son déroulement.

Quatre critères permettent de tester ce système d'appréciation :

a - Un critère bureaucratique

L'appréciation peut prendre la forme d'un ensemble de procédures visant à :

- définir des modalités d'appréciation par catégorie de personnel, par stade de carrière, par établissement ou unité de travail
- fixer les éléments donnant lieu à l'appréciation
- évaluer les résultats et la performance des agents
- fixer les modalités pratiques de cette appréciation
- consolider les résultats de ces appréciations à différents niveaux de l'entreprise
- prendre des mesures tenant compte des résultats de cette appréciation.

Pour faciliter cette appréciation, l'entreprise peut disposer :

- de normes de performance liées aux postes ;
- de directives politiques de l'entreprise concernant les objectifs de chaque activité, voire de chaque catégorie de personnel ;
- de toutes les caractéristiques descriptives du poste (tirées des systèmes de qualification du travail).
- d'un ensemble de critères conçus par l'entreprise spécialement pour cette appréciation et mettant en évidence des caractéristique personnelles, des standards de résultat et d'autres éléments personnels sur l'agent.

b - Un critère de gestion des ressources humaines

L'appréciation peut s'insérer dans un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines dont elle constitue le pivot.

L'auditeur devra rechercher quelle est la place accordée à cette procédure dans la politique de GRH que mène l'entreprise. Les politiques concernées par l'appréciation sont :

- la gestion des carrières : l'appréciation permet de mettre en valeur les compétences, les désirs et le potentiel d'une personne, c'est-à-dire toutes les données de base aux décisions ressortissant de la gestion de carrière ; elle permet en outre de maintenir un contact permanent avec les personnes et réaliser ainsi une véritable gestion des carrières "en temps réel" ; elle permet la détection des potentiels et le traitement de problèmes individuels de carrière ;
- la gestion des rémunérations : l'appréciation peut servir de base à la politique de rémunération, essentiellement dans sa partie variable ; l'auditeur repérera les liens entre les règles d'appréciation des performances et de rémunération ;
- la gestion de la formation : l'appréciation est un mode de repérage et d'affinement des besoins en formation ; la consolidation des données de l'appréciation est une donnée de base de la planification de la formation et l'auditeur regardera comment ces liens s'établissent ;
- l'organisation du travail : l'analyse des résultats et les réactions des personnes aux performances réalisées permet d'améliorer le mode d'organisation du travail, de la fixation des objectifs et de leur réalisation. Elle permet de repérer certaines difficultés conjoncturelles dans la réalisation des missions permanentes d'un poste ;
- le management : l'appréciation est un moyen de développer la relation entre le supérieur et son collaborateur ; elle constitue ainsi un moyen de faire évoluer les pratiques de management vers une plus grande communication, une banalisation du feedback, un travail d'équipe plus fréquent et efficace ;

c - Un critère de pratique

L'appréciation est un moment particulièrement important dans la vie quotidienne de travail des agents. L'auditeur devra repérer quel est l'effet réel de cette procédure sur les pratiques de l'entreprise.

D'une part, il est important de vérifier quel en est l'effet sur les différentes politiques de gestion des ressources humaines développées plus haut. L'audit par sondage de différents dossiers individuels de personnel permet de voir sur quelques cas l'impact et l'importance de l'appréciation. La qualité de la consolidation des données des différentes appréciations est à vérifier : existe-t-elle, dans quelles pratiques est-elle intégrée, etc.

D'autre part, on vérifiera la manière dont sont effectivement appliquées les procédures: nombre d'appréciations réalisées, suivi des dossiers, etc. On regardera quelle est la qualité des appréciations par type de populations et l'évolution de la qualité des appréciations dans le temps.

d - Un critère symbolique

Dans toute organisation, l'appréciation est une opération très délicate ; elle constitue un mode de contrôle parfois durement ressenti. Dans chaque entreprise, la forme de l'appréciation révèle un système de valeurs.

Le système d'appréciation constitue ainsi à la fois un révélateur de valeurs pertinentes pour l'entreprise mais aussi une source de cohérences ou incohérences avec les valeurs développées dans le projet ou la stratégie de l'entreprise.

2- Le CONTENU DE L'APPRECIATION

Dans l'audit du contenu de ce qui est apprécié, plusieurs aspects doivent être distingués correspondant aux divers objectifs de la démarche.

a - L'adéquation de la personne et du poste

Pour vérifier l'adéquation entre la personne et le poste qu'elle occupe, il est nécessaire de pouvoir faire le point sur les missions permanentes définies à son poste. Celles-ci se trouvent consignées dans sa définition de fonction. Sinon, l'appréciation doit être l'occasion de l'élaborer.

b - Les résultats

Les résultats de l'activité doivent s'apprécier en référence à des objectifs fixés à la personne. La fixation et négociation d'objectifs est plus ou moins difficile selon les contextes de travail. Ceux-ci doivent pouvoir être clarifiés, mesurés et contrôlés.

c - Les caractéristiques personnelles

Elles ont trait généralement à des comportements ou attitudes au travail. On remarque par exemple l'assiduité, la qualité relationnelle, etc. Ces caractères sont appréciés de façon à compléter l'image que l'entreprise se fait du collaborateur à son poste. L'appréciation concerne alors des caractéristiques difficiles à évaluer.

d - Les évaluations de la situation de travail et de la période

L'appréciation donne lieu à une approche globale de la performance réalisée par la personne. Généralement, c'est au supérieur hiérarchique de la porter. On notera si la procédure permet une discussion et une confrontation de cette vision avec celle du collaborateur.

e - Les données sur l'avenir

Une appréciation doit permettre d'envisager la situation à venir du collaborateur. On pourra trouver l'expression des souhaits de carrière, de développement personnel (formation, élargissement ou modification des compétences). On trouvera également des engagements de la part de l'entreprise, du supérieur hiérarchique ou du collaborateur.

3- LE DEROULEMENT DE L'APPRECIATION

La dernière partie de l'audit de l'appréciation concerne le déroulement. Plusieurs phases doivent être distinguées :

- la préparation de la procédure et son pilotage
- la phase d'appréciation
- les suites de l'appréciation.

a - La préparation

Comme nous l'avons dit en présentant le système-appréciation, cette procédure renvoie à de nombreuses considérations dans l'entreprise. L'audit de la préparation consiste à vérifier le rôle joué par les garants de la procédure (en principe les fonctions du personnel).

L'audit consiste à vérifier :

- l'existence des documents nécessaires à l'appréciation
- l'information des personnes concernées et le délai accordé
- la formation éventuelle des appréciateurs
- la mise à jour des documents ou de la procédure
- la sensibilisation des différents échelons de la fonction personnel et de la hiérarchie supérieure

b - L'appréciation proprement dite

De l'appréciation proprement dite, l'auditeur doit retenir :

- le nombre d'entretiens ou d'appréciations effectuées selon les catégories de personnel
- le respect de la procédure de retour d'information à la fonction personnel, si la procédure le demande.

c - Les suites de l'appréciation

L'auditeur cherchera à vérifier les opérations de consolidation et d'analyse réalisées par l'entreprise à partir des résultats des appréciations :

- les opérations de consolidation réalisées
- les besoins en formation exprimés
- le traitement des données de carrière recueillies
- les décisions individuelles prises à la suite des appréciations
- l'évaluation de la qualité des appréciations et des notations effectuées (dispersion, évolution de tendance d'une année sur l'autre, etc.

CHAPITRE 13**AUDIT DE LA FONCTION DIRECTION GENERALE****Sommaire**

Section 1 - Les inputs : les informations de base

Section 2 - Les processus : les activités de Direction Générale

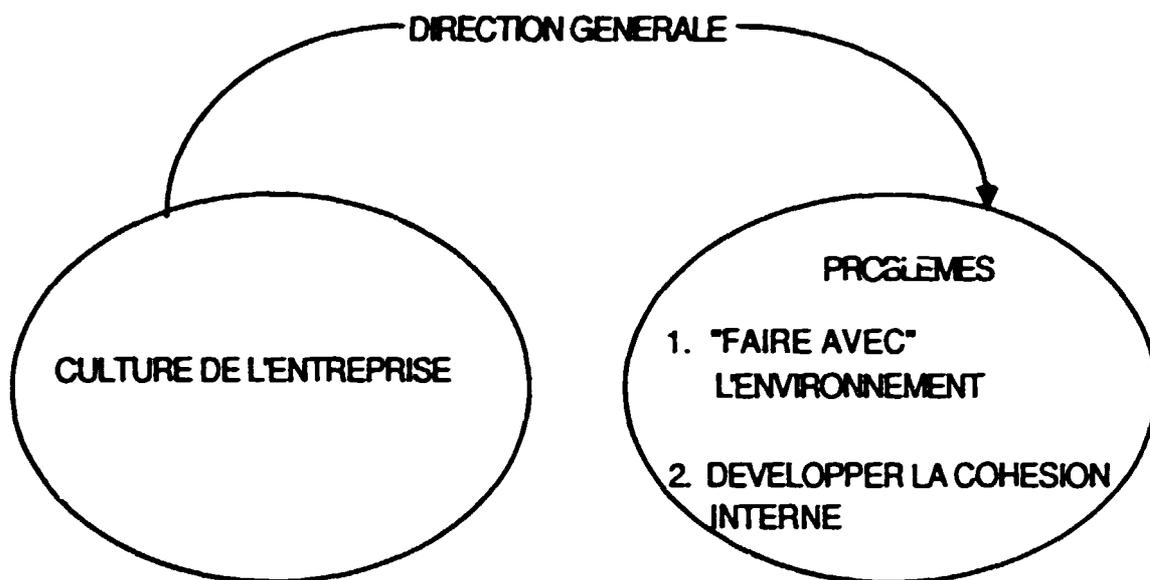
Section 3 - Les outputs : les missions

AUDIT DE LA FONCTION DIRECTION GENERALE (1)

La direction générale constitue une fonction importante de l'entreprise. Elle porte la responsabilité :

- de l'atteinte des objectifs fixés par les tutelles ou propriétaires de l'entreprise ;
- de la pérennité de l'institution ;
- de la cohésion de l'ensemble des personnels et des structures internes.

Le domaine de la fonction de direction générale peut s'apprécier dans le cadre du modèle suivant :



La fonction de direction générale consiste à résoudre des problèmes permanents et imposés d'interaction avec l'environnement et de cohésion interne en tenant compte de la culture de l'entreprise.

L'audit de la fonction de direction générale comprend donc trois aspects :

- les **INPUTS**, c'est-à-dire les différents facteurs de base de l'exercice de cette fonction et leur maîtrise par l'entreprise ;
- les **PROCESSUS** ou les principales missions de l'exercice de cette fonction par le directeur général ou son service ;
- les **OUTPUTS** ou les deux manifestations tangibles du bon exercice de cette fonction : la stratégie et la structure de l'entreprise.

<p>Section 1</p> <p>Les informations de base</p>
--

1. La culture de l'entreprise

Toute entreprise a développé au cours de son histoire, une culture qui lui est propre et la distingue des autres. Cette culture est un ensemble de références, de façons de faire et d'aborder les situations. Celles-ci se sont construites en réaction à des situations difficiles que rencontrait l'entreprise et face auxquelles elle a dû faire l'apprentissage de réponses appropriées.

L'audit de la culture de l'entreprise consiste à constater les traits dominants de cette culture afin de mieux aborder un certain nombre de problèmes de gestion, selon le schéma explicité plus haut.

L'audit consiste en trois étapes:

a - Recueil d'informations :

Les fondateurs

Les fondateurs ont imprimé une marque très forte sur l'entreprise et son développement. On recueille l'information sur leur milieu d'origine, le challenge initial de la fondation et ses principes instillés dans le fonctionnement de l'entreprise.

Les informations sur les fondateurs sont souvent rares; on sera attentif à leur caractère très symbolique plus qu'à la véracité des faits.

L'histoire

On recherche dans l'histoire les fils conducteurs du développement de l'entreprise. Plus que la collection infinie des faits, on sera sensible à retrouver la trame sous-jacente à des événements ou à certains domaines pertinents de l'entreprise comme ses dirigeants, ses structures, ses produits, ses technologies, ses stratégies.

Le métier

C'est la source de toutes les évidences et les références découlant de l'activité de l'entreprise et de son mode d'exercice.

On peut distinguer entre le métier imposé par le produit ou l'activité, celui qui correspond aux savoir-faire spécifiques et enfin aux façons de faire. Cette dernière forme du métier concerne la manière propre à l'entreprise de gérer l'interdépendance de ses fonctions et de résoudre les conflits traditionnels entre ses principales fonctions.

Les valeurs

Les valeurs de l'entreprise lui servent à fonder ses différents systèmes de gestion et de comportement, tant en matière de sanctions, de choix que d'évaluation des performances.

Les signes et les symboles

C'est l'ensemble des rites, langages, codes de relations de l'entreprise. Ces signes constituent les "bizarreries" apparentes de toute organisation.

b - Recherche des logiques

La seconde étape de l'audit consiste à repérer dans cet ensemble d'informations recueillies, des régularités, des logiques, des cohérences. La culture est la trame, les fils conducteurs entre toutes ces informations.

Ces logiques peuvent concerner par exemple:

- la perception de l'environnement
- la conception de sa propre activité
- la notion de la personne humaine
- l'approche du temps et de l'avenir

Ces logiques mises en évidence constituent des hypothèses.

c - Test des hypothèses

Il consiste à vérifier que des décisions ou situations peuvent effectivement être expliquées grâce à ces traits culturels.

2 - Le dirigeant

Le dirigeant influe beaucoup sur le développement et la marche de son entreprise. L'auditeur peut se poser quelques questions sur ses capacités de direction :

a - La vision

Facteur déterminant de la compétence de direction, la vision représente à la fois une conception personnelle et une détermination du dirigeant :

- c'est une conception de l'avenir de son entreprise et du projet qu'elle doit suivre ;
- c'est la volonté et la détermination de mettre en oeuvre concrètement ce projet.

b - Son mode d'approche des problèmes

A partir d'une typologie jungienne, l'auditeur peut s'interroger sur la manière dont le dirigeant prend les problèmes et aborde les situations:

- **introversion ou extraversion** : dans la première, le dirigeant est plutôt poussé à travailler seul et à trouver en lui la puissance, les idées et les ressources à son travail et à sa création; dans la seconde situation, il trouve plutôt ses ressources dans les autres et dans son environnement.
- **intuition ou sensation** : dans le premier, le dirigeant a une pensée qui tend à procéder par rebonds, par théorisations successives, sa pensée est créatrice ; dans le second, le dirigeant a besoin du concret et du palpable pour avancer dans ses réflexions et actions.
- **cognitif ou affectif**: dans le premier le dirigeant raisonne par hypothèse et validation, il a besoin de prouver, d'analyser; dans le second, il fonctionne plutôt par sympathie de valeurs et affection.
- **information ou décision**: dans le premier, le dirigeant a tendance à intégrer de l'information avant ses décisions, il sait remettre en question ses démarches à l'arrivée de nouveaux éléments ; dans le second, il est porté sur l'action, sur la mise en oeuvre.

c - Ses compétences managériales

On repérera les grandes orientations de son mode de management :

- une orientation sur les tâches, sur la production, le contrôle, la performance réalisée
- une orientation sur les personnes, leur satisfaction, la qualité des relations, de la communication et le soutien des personnes dans leur travail.

L'une ou l'autre - voire les deux - de ces orientations peuvent s'avérer efficaces selon les situations. Dans des situations difficiles avec des unités très en-deçà des résultats attendus, on peut imaginer une très forte orientation sur les tâches; avec des résultats presque correspondants aux normes attendues, un soutien des personnes complètera cette forte orientation sur les tâches; si les unités fonctionnent bien, le dirigeant pourra essentiellement se consacrer à des activités de soutien et d'encouragement des personnes dans leurs missions. Avec des résultats très au-delà des normes, enfin, le dirigeant pourra se permettre un certain retrait, favoriser la délégation et se consacrer plus au long terme.

Section 2

Les activités de Direction Générale

Dans cette seconde partie, nous nous intéressons aux grandes fonctions de direction générale à mener dans l'entreprise. Nous en distinguerons cinq essentielles :

1- Analyser

L'entreprise doit développer des actions de diagnostic permanent de façon à maintenir une bonne maîtrise de ses processus. L'audit consiste à :

- repérer les procédures formelles de diagnostic : leurs outils, les domaines d'analyse, les périodicités
- évaluer la qualité des résultats
- tester la qualité du fonctionnement réel et informel de ces différents outils de diagnostic.

Les principaux domaines dans lesquels on doit vérifier l'existence de procédures arrêtées et régulières de diagnostic :

- les évolutions de l'environnement pertinent
- le suivi de la réalisation des objectifs
- la gestion et ses principaux résultats
- l'évolution des parts de marché et des ventes
- les politiques sociales et l'évolution

2 - Planifier

L'activité de planification est une activité permanente ; elle consiste en :

- l'organisation d'un système de veille stratégique permettant de recueillir toutes les données pouvant influencer des axes ou dimensions du plan
- l'établissement de procédures d'élaboration du plan faisant intervenir différents acteurs dans l'entreprise
- le suivi de cette procédure et l'animation du processus de planification entre les différents acteurs
- l'établissement du plan
- le suivi du plan
- l'actualisation périodique des données du plan

3 - Contrôler

Le contrôle est une activité multiforme assumée par la fonction de direction :

- α - Les acteurs du contrôle

On distinguera entre les différents niveaux du contrôle :

- la direction générale elle-même
- le service de contrôle de gestion
- les différentes unités opérationnelles

b - Les domaines du contrôle

- les résultats de gestion
- les résultats des politiques : commerciale, sociale, qualité
- les relations avec certains partenaires : fournisseurs, distributeurs ou clients particuliers, actionnaires, etc.

c - Les outils du contrôle

Ils peuvent être plus ou moins formels ; ils comprennent des tableaux de bord, des documents de suivi de certaines politiques, des règles de "report".

Ils sont constitués d'un modèle d'informations à fournir, de règles quant à la méthode d'élaboration, à la périodicité, à la diffusion des informations.

d - La pratique du contrôle

Ce dernier volet concerne la nécessité de vérifier la pratique réelle du contrôle dans l'entreprise. On essaiera de dégager :

- la qualité des documents de contrôle élaborés
- le respect des procédures
- l'exploitation des différents documents de contrôle

4- Coordonner

La mission de coordination est une des plus importantes de la fonction de direction générale. Elle consiste à assurer une parfaite intégration et synergie entre les différentes fonctions de l'entreprise.

Deux aspects peuvent être distingués dans l'audit :

- le repérage de conflits traditionnels entre des fonctions de l'entreprise ou entre des directions ; ces conflits interviennent lors des procédures d'allocation de ressources ; ils sont liés aux incompatibilités premières entre les objectifs des différentes fonctions. Il sera utile de repérer ces conflits et de mesurer la capacité de la direction générale à les éviter, à les maîtriser ou à les traiter.
- l'analyse du fonctionnement d'éventuelles institutions de coordination comme des groupes de travail, de réflexion, sur des thèmes transversaux concernant plusieurs fonctions de l'entreprise.

5- Animer

La fonction d'animation de la direction générale consiste à maintenir et développer la cohésion interne par des relations productives et des communications efficaces. La réflexion de l'auditeur portera sur :

- le repérage des principales tensions, des conflits inter-personnels
- l'évaluation de la qualité de l'information interne et l'efficacité des processus de communication
- l'appréciation de la cohésion, de la complémentarité et de l'efficacité du fonctionnement de l'équipe dirigeante.
- les processus de conduite du changement.

Section 3

Les missions

Deux outputs principaux concernent l'auditeur :

- la stratégie
- la structure

1- La stratégie

L'auditeur doit repérer comment fonctionne le processus de gestion stratégique de l'entreprise. Plus que le contenu de celle-ci, il doit apprécier comment l'entreprise maîtrise cette activité. Les aspects suivants sont abordés :

- la formalisation de la stratégie
- le processus d'élaboration stratégique: quels acteurs, quel processus organisationnel, quelle périodicité
- les institutions mises en place pour la mise en oeuvre et le suivi de la stratégie
- le degré de participation dans le processus.

L'auditeur évaluera les résultats actuels de la stratégie mise en oeuvre :

- respect des orientations
- suivi de la mise en oeuvre
- développement d'actions correctrices
- maintien d'une veille stratégique permanente

2- La structure

La structure représente la formalisation des relations entre les différentes unités qui composent l'entreprise. C'est la base de l'organisation et de la synergie entre les différentes activités.

L'audit du fonctionnement des structures peut se faire selon deux principes :

- repérer les conflits ou dysfonctionnements : l'analyse d'une structure peut faire apparaître des redondances ou des responsabilités et fonctions non couvertes ;
- le second principe consiste à chercher le mode de résolution par l'entreprise des trois paradoxes fondamentaux du fonctionnement des structures :

a - Spécialisation et coordination

La structure doit répondre à ces deux exigences contradictoires. L'auditeur mettra en évidence les principes de spécialisation retenus et les instances et procédures de coordination ; la comparaison entre ces deux aspects fera apparaître d'éventuels risques.

b - Compétition et coopération

Dans toute structure existent des modalités de compétition entre les unités car elle est stimulante et inévitable ; cela concerne par exemple le processus d'allocation de ressources. La coopération est aussi nécessaire pour développer sur des projets communs des synergies entre les fonctions de l'entreprise. L'auditeur observera comment se joue ce paradoxe et, en particulier, quelles instances et procédés de coopération sont développés dans le cadre de la direction générale ou de diverses innovations managériales ou projets.

c - Stabilité et changement

Pour remplir son rôle une structure doit avoir une certaine stabilité ; elle doit également changer pour s'adapter de manière contingente aux évolutions de l'activité et des besoins de l'entreprise. L'auditeur observera quelles sont les modalités de suivi de la performance des structures et de leur maintenance (audit de procédures).

CHAPITRE 14**SYNTHESE ET CONCLUSIONS DU DIAGNOSTIC****Sommaire****Introduction**

- Une approche systématique
- La capacité de synthèse du consultant

- Section 1 - Synthèse de l'audit externe :
Evaluation du potentiel des produits et des marchés**
- Section 2 - Synthèse de l'audit interne :
Evaluation du potentiel de l'entreprise**
- Section 3 - Les finalités, la culture et les objectifs fondamentaux de
l'organisation**
- Section 4 - Les performances de l'entreprise face à ses objectifs et à son
potentiel**
- Section 5 - Propositions de solutions et dynamique du changement**

SYNTHESE ET CONCLUSIONS DU DIAGNOSTIC(1)

INTRODUCTION

Cette étape finale du diagnostic est la plus complexe et la plus délicate. Du nombre considérable d'informations recueillies dans les étapes précédentes, le consultant doit en déduire les mécanismes essentiels qui sont à la base de la bonne ou mauvaise performance de l'entreprise, poser les vrais problèmes et enfin proposer des solutions réalistes pour les résoudre et améliorer ainsi la dynamique de l'organisation, permettant à celle-ci d'atteindre ses objectifs.

Une approche systématique (Figure 14.1)

Elle est nécessaire en raison même du nombre d'informations à synthétiser. Elle constitue une aide efficace pour le consultant en structurant sa tâche. Elle peut cependant avoir l'inconvénient d'introduire des biais systématiques dans ses conclusions. C'est un guide à manier avec prudence. L'analyste doit donc allier une rigueur absolue dans sa démarche à une sensibilité et une intuition extrême dans son appréhension et son interprétation des phénomènes observés.

Les divers consultants ayant participé séparément aux analyses internes de l'organisation et externes de l'environnement doivent confronter leurs conclusions et découvrir où se situent les manques de cohérence. Les forces et faiblesses identifiées au niveau de chaque fonction, aussi importantes qu'elles puissent apparaître au niveau de cette fonction, doivent être réévaluées et relativisées. Elles doivent être confrontées aux problèmes rencontrés dans les autres fonctions et surtout aux stratégies de l'entreprise et aux conditions de succès spécifiques des divers secteurs industriels dans lesquels se situe l'activité de l'entreprise.

La capacité de synthèse du consultant

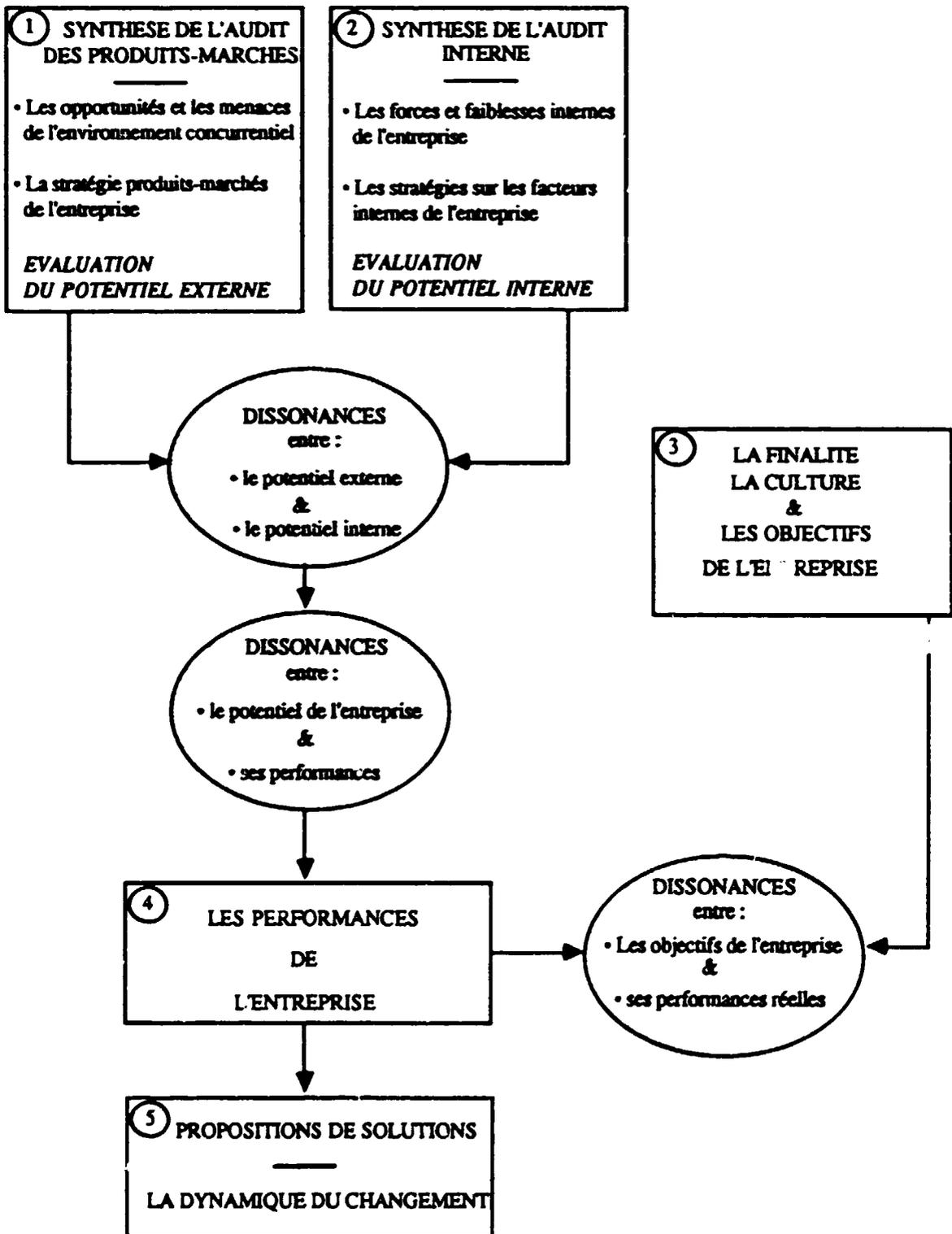
La crédibilité du diagnostic final dépend, avant toutes choses, de l'aptitude du consultant à effectuer des synthèses à la dimension de l'entreprise toute entière et de son environnement.

Figure 14.2 - La capacité de synthèse du consultant

- Son aptitude à identifier les "facteurs clés" de la performance parmi la multitude des facteurs en présence.
- Son aptitude à identifier les "dissonances" majeures existantes entre les faits observés.

(1) P. Maitre, ESSEC, 1989

Figure 14.1 - Synthèse du diagnostic stratégique



L'aptitude du consultant à identifier les facteurs clés de la performance de l'entreprise

Le concept de facteur clé

Si le concept est simple dans son principe, il est extrêmement difficile à appliquer dans la pratique. La réalisation des objectifs d'une organisation dépend a priori d'un très grand nombre de facteurs tant internes à l'organisation qu'externes à elle. Or, il ne peut être question de vouloir tous les analyser, de tenir compte de tous les changements qu'ils sont susceptibles de subir et de vouloir tous les maîtriser. Heureusement, cela n'est pas nécessaire, car on constate que, dans la majorité des situations, la réalisation effective d'un objectif ne dépend finalement que d'un très petit nombre de facteurs essentiels ou facteurs clés. Il suffit de pouvoir contrôler ou anticiper ceux-ci pour contrôler l'essentiel de la performance. La caractéristique des facteurs clés étant d'être déterminants dans le succès ou l'échec d'une organisation donnée dans son environnement spécifique, leur identification est une étape majeure du diagnostic.

L'art de distinguer ce qui est essentiel de ce qui est accessoire

Cette étape du diagnostic est d'une importance et d'une difficulté extrême. Elle présuppose de la part de l'analyste, non seulement une connaissance approfondie de l'organisation et de son environnement, ainsi que celle de leur évolution, mais aussi, et peut-être surtout, la capacité de distinguer, dans la complexité de cette organisation et de cet environnement, ce qui est essentiel de ce qui est accessoire, ce qui est facteur clé de ce qui n'est que facteur secondaire de la performance.

Cette distinction entre facteurs clés et facteurs secondaires est évidemment essentielle, car toute erreur de jugement dans ce domaine risque de mobiliser ultérieurement les énergies sur des tâches secondaires au détriment de celles touchant à des secteurs réellement prioritaires. Ainsi, bon nombre d'entreprises contrôlent avec une minutie et un degré de détail incroyables leurs coûts de main-d'œuvre et de matières premières, dans des types d'industries où, par exemple, une fois que la décision d'investissement a été prise, les données de production se trouve programmées pour un certain nombre d'années. Il apparaît que, dans ce genre d'industrie, l'élément essentiel à contrôler serait, non pas la production, mais plutôt la décision d'investissement.

Les difficultés d'identifier les facteurs clés

Elles sont nombreuses. Et pourtant, en raison du petit nombre des facteurs clés et de leur importance même pour le succès ou l'échec de l'organisation, on serait en droit d'attendre qu'ils soient connus de tous, au moins implicitement. Or, cela n'est pas souvent le cas, comme chacun peut s'en rendre compte en posant aux divers cadres dirigeants d'une entreprise des questions du genre : quels sont, dans l'ordre, les principaux facteurs qui ont affecté d'une façon essentielle votre croissance et votre profit au cours des dernières années ? Beaucoup ne pourront répondre de façon précise et les réponses risquent d'être assez différentes les unes des autres.

Cette hésitation est cependant compréhensible. En effet, pour pouvoir affirmer qu'un facteur est clé, il faut qu'il y ait une relation directe et caractéristique entre les variations de ce facteur et le niveau de performance. Or, il est rare que cette relation soit nette. Ainsi, par exemple, une augmentation de la capacité de production, un renforcement de l'équipe de direction et de la puissance du groupe recherche et développement ne sont pas toujours des garants certains d'une meilleure profitabilité à long terme. Il existe aussi un grand nombre de facteurs dits discrétionnaires, comme les campagnes publicitaires et de promotion ou un département de relations publiques, pour lesquels il est parfois fort difficile d'évaluer l'impact réel sur la performance.

Les difficultés d'aller au-delà des préjugés

Lorsqu'il s'agit de distinguer ce qui est essentiel de ce qui est accessoire, il est extrêmement difficile, tant pour les managers que pour les experts, de faire taire en eux-mêmes leurs préjugés, leurs a-priori ou leurs intérêts. En effet, il ne faut pas oublier qu'il y a toujours un écart considérable entre la réalité et ce que les gens en perçoivent, en pensent et surtout en disent. Chacun tend, plus ou moins consciemment, à surestimer l'importance des facteurs qui sont sous sa responsabilité, sous son contrôle direct ou pour lesquels sa compétence est reconnue, et parallèlement, à négliger ceux qui ne lui sont pas familiers, qu'il redoute, ou auxquels il ne "croit" pas. En particulier, certains facteurs clés peuvent se situer au niveau de la psychologie de certains membres dominants ou au niveau de phénomènes sociologiques complexes d'anxiété et de résistance aux changements, domaines que personne n'aime aborder explicitement.

L'aptitude du consultant à identifier les dissonances majeures entre les faits

Le concept de consonance et de dissonance

Une entreprise, au sein de son environnement concurrentiel, constitue une réalité globale complexe. Pour qu'elle atteigne ses objectifs de survie, de croissance et de profit, il est nécessaire qu'il existe une cohérence, une consonance suffisante entre tous ses éléments.

Les principaux types de dissonances

La figure 14.1 montre 3 types de dissonances.

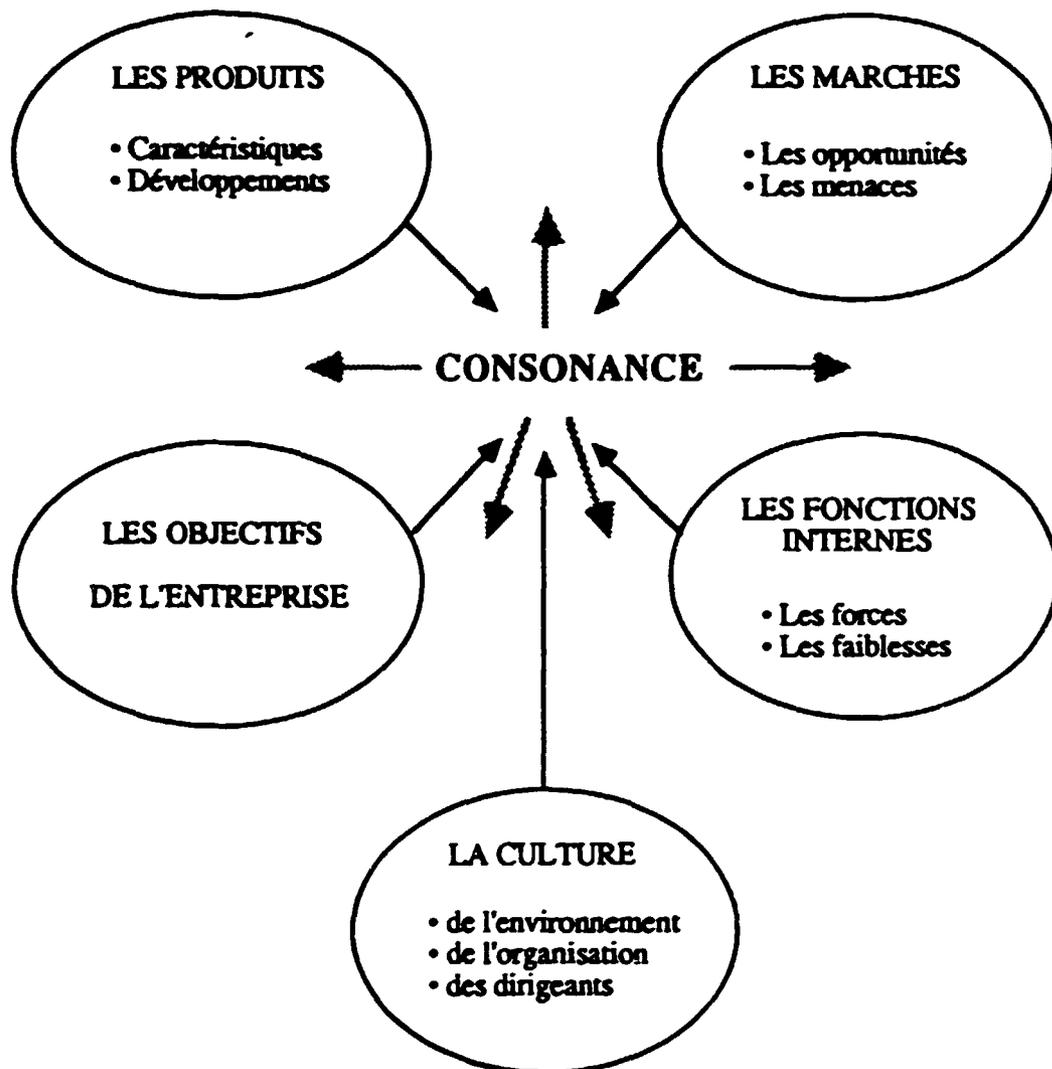
- une inadéquation entre, d'une part, les forces et faiblesses internes de l'organisation et, d'autre part, les opportunités et menaces de l'environnement concurrentiel. Elle existe lorsque l'entreprise ne possède pas les forces internes nécessaires pour profiter des opportunités ou contrer les menaces du marché ou lorsqu'elle présente des faiblesses internes qui l'empêchent de profiter de ces opportunités ou de contrer ces menaces.
- une dissonance entre le potentiel interne et externe de l'entreprise et ses résultats réels. Dans ce cas, l'entreprise possède bien les forces internes pour profiter des opportunités et contrer les menaces du marché. Mais ce potentiel n'est pas exploité. Les résultats ne sont pas à la hauteur de ce qu'il était possible de faire. Cela provient en général d'erreurs de stratégies.
- une dissonance entre les objectifs visés par l'entreprise et ses performances réelles. L'entreprise a pu exploiter son potentiel interne et externe. Mais les résultats obtenus ne sont pas suffisants pour atteindre les objectifs visés. Cela peut provenir en particulier lorsqu'il y a dissonance entre le potentiel de l'entreprise et ses objectifs.

Identification des dissonances majeures

Dans toute entreprise, aussi bien gérée soit-elle, il existe toujours des manques de cohérence, des dissonances. Ce serait une erreur de mettre toutes ces dissonances au même niveau, de leur donner à toutes la même importance. Certaines sont d'ordre secondaire alors qu'un petit nombre d'autres peuvent avoir une importance capitale sur la dynamique de l'organisation. Ce sont celles-ci que le diagnostic doit identifier et doit pouvoir aider à corriger.

Dans ce domaine également, il est nécessaire d'aller au-delà des préjugés. Trop souvent, les dysfonctionnements majeurs sont imputés trop systématiquement à certaines fonctions internes qui jouent alors le rôle de bouc émissaire.

Figure 14.3 - Le concept de consonance



Section 1

Synthèse de l'audit externe : Evaluation du potentiel des produits et des marchés

L'objet de cette synthèse est, à partir de l'audit détaillé réalisé précédemment (voir chapitre 4 & 5), d'évaluer globalement le potentiel externe des produits et des marchés de l'entreprise, c'est-à-dire en pratique, d'évaluer les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise a à faire face sur ses marchés. Cette synthèse se fait en 4 étapes successives.

Figure 14.4 - L'évaluation du potentiel produits-marchés de l'entreprise

1. Cohérence des différents Domaines d'Activité Stratégique de l'entreprise
2. Evaluation du potentiel de chaque Domaine d'Activité Stratégique en termes d'opportunités et menaces
3. Cohérence d'ensemble du portefeuille d'activités
4. Cohérence des stratégies produits-marchés de l'entreprise

1. Cohérence des différents Domaines d'Activité entre eux

La segmentation de l'activité en DAS, réalisée dans la phase d'analyse de l'audit, a permis de répondre aux questions fondamentales suivantes : dans quels métiers étions-nous dans le passé et sommes-nous aujourd'hui ? dans quelle mesure ces métiers risquent d'être différents dans le futur prévisible ?

Dans ce portefeuille d'activités, on peut détecter des anomalies dans la mesure où deux activités, totalement différentes dans leur technologie et dans leur logique de succès sur les marchés de l'offre et de la demande, peuvent être raisonnablement estimées par le consultant comme incompatibles dans le cadre d'une entreprise unique. Comme exemple extrême, on pourrait citer le cas d'une même entreprise ayant à la fois une activité industrielle à technologie de pointe et à obsolescence rapide et une activité de pure négoce dans des produits de consommation courante à durée de vie très longue. Le rôle du consultant est essentiellement de mettre en évidence ce genre d'anomalies apparentes sans pour autant les condamner à priori.

2. Evaluation du potentiel de chaque Domaine d'Activité Stratégique

L'audit externe a permis d'identifier, pour chaque DAS, le "territoire" produits-marchés occupé par l'entreprise, les paramètres ou facteurs clés qui conditionnent le plus l'attractivité du marché et la position compétitive des différents concurrents, les opportunités et les menaces majeures qui en résultent pour l'entreprise, puis enfin le degré "d'attractivité du marché" et la "position compétitive" des différents concurrents.

Dans cette phase de synthèse, le consultant doit établir, pour chaque DAS, un tableau récapitulatif, en se limitant à l'essentiel.

Figure 14.5 - Evaluation du potentiel d'un DAS

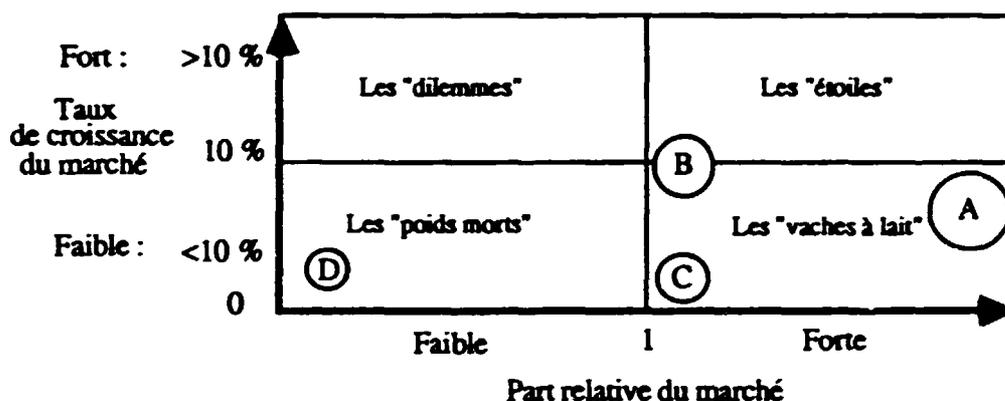
	Opportunités majeures	Menaces majeures	
Facteurs clés de la DEMANDE :			Evaluation du degré "d'attractivité du marché" :
Facteurs clés de l'OFFRE :			Evaluation de la "position compétitive" de l'entreprise :

Des anomalies peuvent être constatées principalement au niveau du "territoire" produits-marchés occupé dans le DAS. Elles peuvent révéler une diversification manifestement trop faible ou trop grande.

3. Cohérence d'ensemble du portefeuille d'activités

L'audit réalisé précédemment a permis de positionner tous les DAS dans une matrice du type : "Attractivité du marché - Position compétitive". Le consultant doit alors évaluer la cohérence d'ensemble, les complémentarités et synergies ainsi que les éventuels déséquilibres structurels du portefeuille d'activités pouvant mettre en péril, à terme, la survie, la croissance ou le profit de l'entreprise.

Figure 14.6 - Un exemple de portefeuille d'activités à 4 DAS



Le portefeuille représenté ci-dessus est manifestement déséquilibré. Son centre de gravité se situe dans la zone des "vaches à lait", ce qui peut être un inconvénient grave dans la mesure où il est l'indice du vieillissement de l'entreprise et de ses produits, et où la croissance future de l'entreprise n'est pas assurée par des produits qui se situeraient en zone "dilemmes" ou "étoiles".

4. Cohérence des stratégies produits-marchés de l'entreprise

La structure, équilibrée ou déséquilibrée, du portefeuille d'activités de l'entreprise n'est évidemment pas le fait du hasard ; elle n'est que la résultante, dans le temps, de la mise en œuvre, par l'entreprise, d'un certain type de stratégies produits-marchés.

Détection de stratégies de portefeuille dysfonctionnelles

Les stratégies sont dysfonctionnelles lorsqu'elles tendent à accentuer les déséquilibres structurels du portefeuille. Ainsi, dans le cas montré en figure 14.6, toutes les stratégies destinées à investir dans les activités A et C sont a priori dysfonctionnelles dans la mesure où elles utilisent les liquidités générées par les activités "vaches à lait" pour les réinvestir dans ces mêmes activités pourtant situées sur des marchés peu attractifs, et cela au détriment d'activités nouvelles situées sur des marchés beaucoup plus attractifs. Plus grave encore, toute stratégie visant à développer l'activité D est, a priori, doublement dysfonctionnelle puisqu'elle consiste à investir dans une activité pour laquelle l'attractivité du marché et la position compétitive de l'entreprise sont toutes les deux faibles.

Evaluation des stratégies produits-marchés à l'intérieur de chaque DAS

Les stratégies sont habituellement de 4 types :

- les stratégies de croissance visant simultanément à occuper de nouveaux segments et à augmenter la part de marché sur les segments actuels ;
- les stratégies de croissance sélective visant soit à occuper de nouveaux segments soit à augmenter la part de marché sur les segments actuels ;
- les stratégies d'assainissement visant à quitter un segment actuel pour un segment nouveau plus attractif, même au prix d'une diminution de la part de marché ;
- les stratégies de décroissance visant à mettre peu à peu en sommeil un segment produit-marché.

Certaines de ces stratégies peuvent occasionner des déséquilibres structurels dans le "territoire" produits-marchés d'un DAS.

Section 2

Synthèse de l'audit interne : évaluation du potentiel de l'entreprise

L'objet de cette synthèse est, à partir de l'audit détaillé des fonctions réalisé précédemment (voir chapitres 6 à 13), d'évaluer globalement le potentiel interne de l'entreprise, c'est-à-dire en pratique, d'évaluer les forces et faiblesses majeures de l'entreprise face aux opportunités et aux menaces majeures de l'environnement concurrentiel étudiées précédemment.

Figure 14.7 - L'évaluation du potentiel interne de l'entreprise

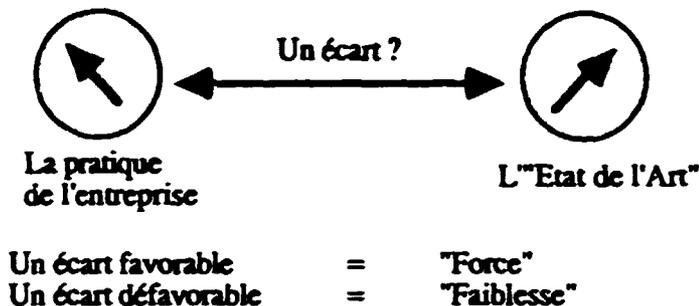
1. Choix préalable d'un critère de référence pour juger les pratiques de l'entreprise
2. Cohérence de la structure organisationnelle avec la diversité des Domaines d'Activités de l'entreprise
3. Evaluation du potentiel de chaque fonction de l'entreprise
4. Evaluation du potentiel stratégique de l'entreprise
5. Evaluation des stratégies internes de l'entreprise

1. Le choix préalable d'un critère de référence pour juger les pratiques d'une entreprise

Parler de "forces" et de "faiblesses" constitue un jugement de valeur et donc présuppose le choix d'un critère de référence permettant d'affirmer qu'une pratique donnée représente effectivement une force ou une faiblesse.

Figure 14.8 - Quatre critères possibles pour juger une pratique

- L'Etat de l'Art
- L'expérience personnelle du consultant
- La pratique des concurrents
- Les capacités requises pour réussir

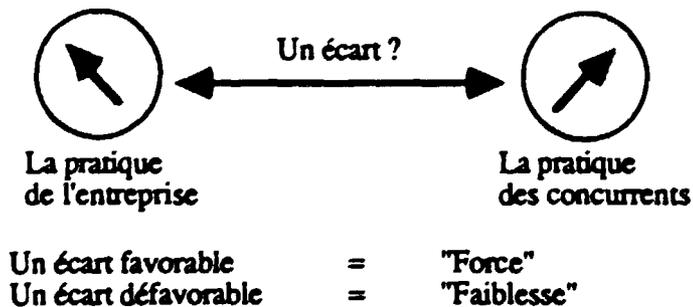
L'Etat de l'Art

Ce critère est rarement valide, car déconnecté des besoins réels de l'entreprise. Il peut même induire comme effet pervers grave celui de confisquer des ressources limitées pour perfectionner sans utilité une pratique.

Cette approche perfectionniste constitue un piège auquel tout expert, et donc tout consultant, est particulièrement exposé.

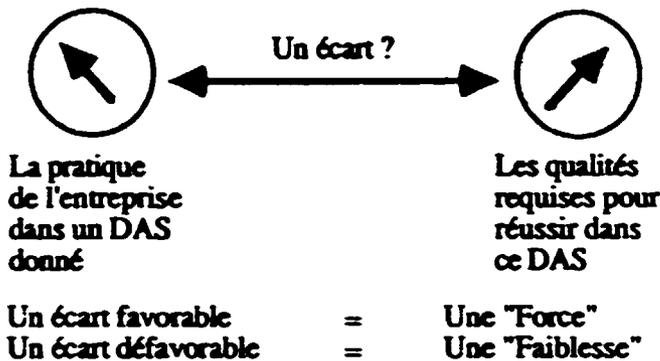
L'expérience personnelle du consultant

C'est un critère voisin du précédent. Il présente à peu près les mêmes dangers. Le consultant juge bon ou mauvais une pratique, d'après un "modèle" d'entreprise qu'il s'est construit peu à peu au cours de ses interventions successives dans d'autres entreprises.

La pratique des concurrents

Ce critère est fondé sur l'idée apparemment saine que, pour réussir, il faut faire mieux que les concurrents. Il est également dangereux, dans la mesure où il ne s'agit pas de faire mieux que les concurrents dans tous les domaines, mais seulement dans ceux qui représentent pour l'entreprise une clé majeure du succès. Ainsi, une productivité main-d'œuvre plus faible que celle des concurrents peut représenter paradoxalement une force lorsque le facteur clé est la qualité du service rendu et non le prix.

Les capacités requises pour réussir dans les DAS occupés par l'entreprise



C'est ce critère stratégique que doit systématiquement choisir le consultant. A chaque DAS correspond donc un critère spécifique.

2. Cohérence de la structure organisationnelle avec la diversité des Domaines d'Activités de l'entreprise

L'audit stratégique a permis de segmenter l'activité de l'entreprise en DAS. La conception et la mise en œuvre de stratégies, dans un DAS donné, requièrent des compétences tout à fait spécifiques à ce domaine. Structurer l'entreprise en "Centres d'Activité Stratégiques" (CAS) cohérents avec les "Domaines d'Activités Stratégiques" (DAS), c'est finalement rendre l'organisation cohérente avec sa stratégie.

Or, on constate très fréquemment des dissonances importantes entre la structure organisationnelle et les nécessités stratégiques. Le cas le plus fréquent est celui d'une entreprise structurée traditionnellement en grandes fonctions opérationnelles : Achats-Approvisionnements, Production, Marketing-Ventes, R. et D., Finances, Administration, alors que son activité se déroule dans deux domaines d'activité complètement distincts, requérant des compétences spécifiques et parfois même opposées. Dans ce cas, une structure organisationnelle en deux divisions autonomes est généralement préférable. De même, toute activité stratégique complètement nouvelle est le plus souvent confiée à une unité organisationnelle nouvelle autonome.

3. L'évaluation du potentiel de chaque fonction principale

L'audit détaillé des fonctions de l'entreprise a précédemment permis d'identifier les forces et faiblesses de chacune d'entre elles. Le critère de référence utilisé alors par l'auditeur, pour juger la pratique de l'entreprise, a été le plus souvent soit l'Etat de l'Art, soit son expérience personnelle.

Dans cette phase intermédiaire de la synthèse, le consultant doit d'abord établir un tableau récapitulatif de ces forces et faiblesses en se limitant absolument à celles qui lui paraissent déterminantes.

Parmi ces forces et faiblesses, le consultant doit distinguer chaque fois que cela est possible, celles qui concernent :

- les outputs de la fonction : étendue de la gamme des biens et services rendus, nouveaux produits, qualité, délais, coûts et prix.
- les processus technologiques internes de la fonction en particulier les problèmes majeurs au niveau du savoir, savoir-faire, efficacité, efficience, créativité, adaptabilité, etc.
- les processus de management : systèmes d'information et processus de résolution des problèmes et de décision.

Le potentiel de chaque fonction élémentaire peut être mesuré sur une échelle de 1 (Faible) à 5 (Fort).

Figure 14.9 - Evaluation du potentiel d'une fonction

L'exemple de la Fonction Marketing-Ventes

Les fonctions principales et leurs sous fonctions élémentaires	Les FORCES majeures	Les FAIBLESSES majeures	Le Potentiel
<ul style="list-style-type: none"> • Les études marketing • La R. et D. produits-marchés • Les fonctionnalités des produits • La tarification • La communication externe <p style="text-align: center;">—————</p> <p>LA FONCTION MARKETING</p>			—————
<ul style="list-style-type: none"> • La distribution • La force de ventes • l'Administration des ventes <p style="text-align: center;">—————</p> <p>LA FONCTION VENTES</p>			—————

4. L'évaluation du potentiel stratégique de l'entreprise

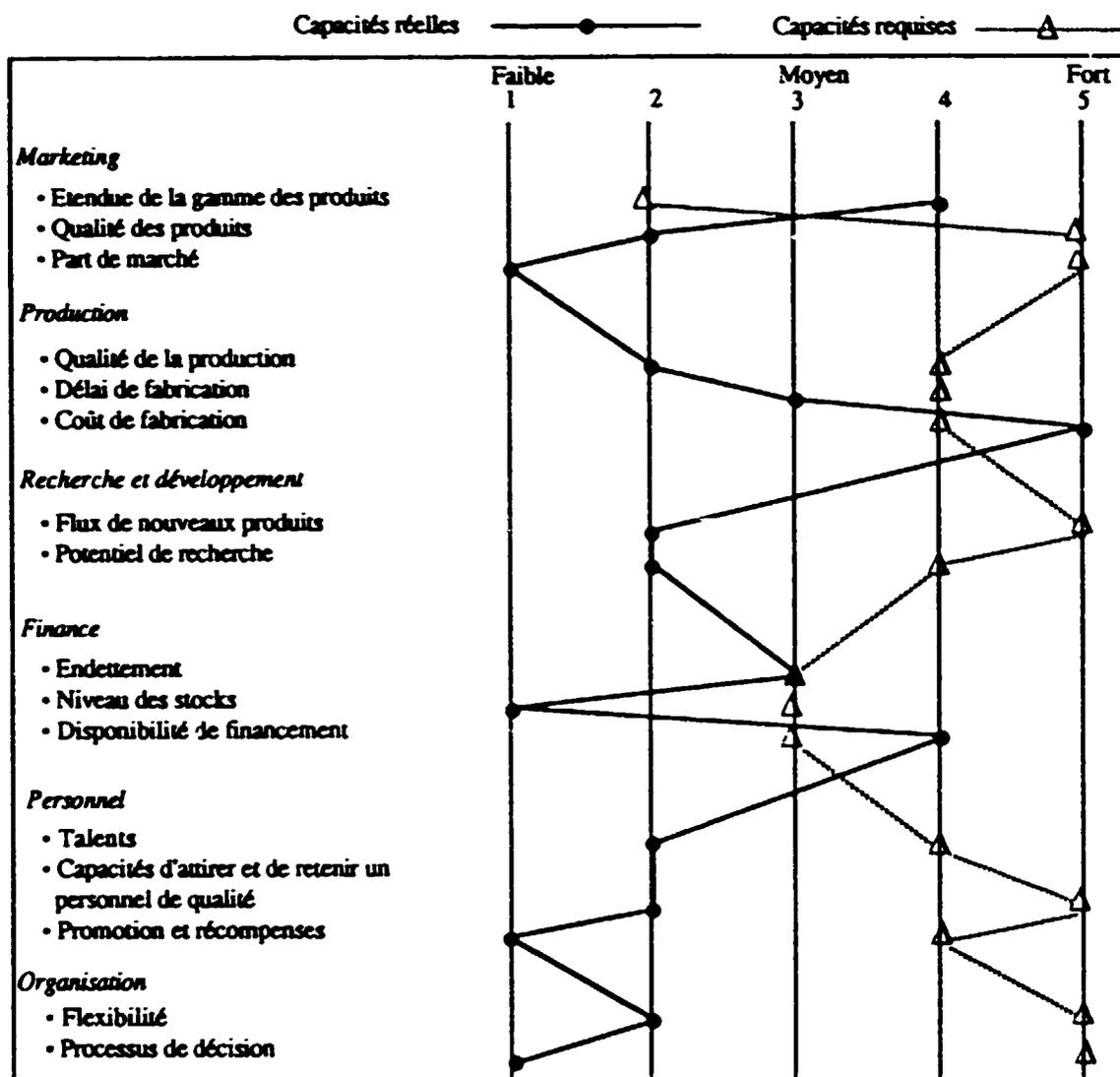
Evaluer, comme précédemment, les forces et faiblesses de chaque fonction interne de l'entreprise en prenant comme seule référence l'état de l'Art en la matière ou l'expérience du consultant n'est pas suffisant. Il faut surtout confronter ces forces et faiblesses aux capacités requises pour réussir dans chaque Domaine d'Activités Stratégiques. Ce qui est force dans un DAS peut en effet représenter une faiblesse dans un autre.

Le consultant doit donc établir, pour chaque DAS, des matrices qui lui permettent de confronter facteurs internes et facteurs externes.

Figure 14.10 - Analyse de cohérence entre facteurs clés externes et facteurs clés internes dans un DAS

Facteurs clés externes	Facteurs clés internes	
	FORCES	FAIBLESSES
<p><u>"Attractivité du marché"</u></p> <p>Opportunités majeures :</p> <p>-----</p> <p>Menaces majeures :</p>		
<p><u>"Position compétitive"</u></p> <p>Opportunités majeures :</p> <p>-----</p> <p>Menaces majeures :</p>		

Figure 14.11 - Analyse de cohérence entre les capacités réelles d'une unité et les capacités requises par le marché (1)



5. Evaluation des stratégies internes de l'entreprise

En toute logique, les stratégies internes devraient tendre, en priorité, à développer les forces et à lutter contre les faiblesses majeures de l'entreprise, de manière à ce que celle-ci puisse mieux profiter des opportunités et mieux faire face aux menaces extérieures. En bref, elles devraient tendre à combler les écarts les plus défavorables existants entre les capacités réelles de l'entreprise et celles requises par le marché, pour que les objectifs de survie, de croissance et de profit puissent être atteints.

(1) Extrait de : R.A. Thiéart, *La stratégie d'entreprise*, McGraw Hill, Paris, 1984.

On constate souvent des dissonances à ce niveau. En reprenant l'exemple de la Figure 14.11, toutes stratégies internes qui viseraient à améliorer encore davantage la gamme des produits existants et les coûts de fabrication seraient dysfonctionnelles. En effet, en agissant sur des facteurs pour lesquels l'entreprise a déjà une capacité réelle supérieure à celle requise, ces stratégies mobilisent en vain des efforts et des moyens alors que des faiblesses majeures au niveau de la qualité, la recherche et le management des hommes existent.

Figure 14.12 - Etude de cohérence entre stratégies internes et potentiel interne à développer

Pour chaque fonction de l'entreprise :	Stratégies internes actuelles
FORCES à développer en priorité :	
FAIBLESSES à combler en priorité :	

Cette étude de cohérence permet de réorienter les stratégies internes et donc de réviser les processus d'allocation des ressources vers des programmes d'action prioritaires.

Figure 14.13 - Etude de cohérence entre les stratégies et les programmes d'action

Stratégies prioritaires	Programmes d'action actuels			
	1	2	3	4
A				
B				
C				
D				

Section 3

La finalité, la culture et les objectifs de l'organisation

Une entreprise, à l'instar de toute institution, a été en général délibérément créée dans l'intention explicite ou implicite d'atteindre un certain nombre d'objectifs internes et externes. Toute institution, par le fait même qu'elle existe, possède au moins implicitement une "finalité". Celle-ci, à défaut d'être explicite, est inscrite dans les tendances permanentes du comportement organisationnel.

Une difficulté habituelle réside dans le fait que les objectifs définis explicitement par la direction générale et par le plan long terme de l'entreprise ne sont pas nécessairement les "vrais" objectifs. Ceux-ci doivent être identifiés, car ce sont eux seuls qui peuvent expliquer des comportements individuels et collectifs qui pourraient apparaître contradictoires ou dysfonctionnels.

Une approche systématique

Identifier la finalité, la culture et les objectifs d'une entreprise est une tâche complexe, car on touche ici à un domaine en général très mal structuré.

Figure 14.14 - L'analyse des objectifs fondamentaux d'une organisation

- 1 - Identification des acteurs dominants internes et externes
- 2 - Analyse de la culture d'entreprise
- 3 - Identification des objectifs des acteurs dominants
- 4 - Hiérarchie des objectifs
- 5 - Traduction opérationnelle des objectifs
- 6 - Le pouvoir contraignant des objectifs

1. Identification des acteurs dominants

Dire qu'une "organisation" a des objectifs est une façon de parler trompeuse. En effet, considérée comme une entité abstraite, une organisation ne peut pas avoir d'objectifs. Seuls des individus, ou des groupes d'individus, peuvent en avoir. Il y a donc une relation directe entre ce qu'il est convenu d'appeler les objectifs "organisationnels" et les objectifs des individus et des groupes qui composent l'organisation et son environnement immédiat.

Expliciter les objectifs organisationnels requiert donc, en tout premier lieu, d'identifier tous les partenaires sociaux, internes ou externes, individus ou groupes de pression, susceptibles d'imposer à la collectivité certains de leurs propres objectifs. Pour la commodité de l'analyse, ces partenaires peuvent être classés en trois catégories.

Figure 14.15 - Une typologie des partenaires sociaux

1. La Société et les groupes externes de pression
2. L'organisation elle-même, lorsqu'elle est considérée comme un groupe social vivant, comme une collectivité concrète au travail
3. Les individus, les groupes de pression, les coalitions internes occupant une position dominante dans l'organisation

Une étude des pouvoirs respectifs des partenaires sociaux

Il s'agit d'identifier les partenaires ayant réellement le pouvoir de fixer les objectifs stratégiques de l'organisation et par là même d'influer, d'une façon caractéristique, sur son destin.

Chacun des partenaires sociaux de l'organisation développe naturellement des exigences spécifiques vis-à-vis de l'organisation. Ces exigences peuvent devenir des objectifs "organisationnels" si les individus et les groupes correspondants réussissent, d'une façon ou d'une autre, à les imposer à la collectivité tout entière.

2. Analyse de la culture d'entreprise

Traditionnellement, un objectif est défini comme un "but" que l'on "veut" atteindre dans un temps donné. Cette définition met exclusivement l'accent sur l'aspect volontariste de la fixation des objectifs. Ce serait cependant une erreur de rechercher les objectifs uniquement au niveau de ce que "veulent" les acteurs dominants.

D'une façon plus large, un objectif est l'expression formelle :

- de ce qu'"est" l'entreprise dans la diversité de ses acteurs. L'objectif est alors l'expression d'une culture individuelle ou collective ;
- de ce que "veulent" les acteurs dominants. L'objectif est alors l'expression d'une volonté individuelle ou collective. Cependant, le "vouloir" n'est bien souvent qu'une conséquence de l'"être".

La culture : un facteur clé de la réussite ou de l'échec

Selon Schein, la culture "c'est l'ensemble des hypothèses de base qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne et qui ont suffisamment bien marché pour être considérées comme valides, et donc pour être enseignées aux nouveaux comme étant la juste manière de penser, percevoir et sentir vis-à-vis de ces problèmes".

La culture représente en quelque sorte l'"inconscient" collectif. C'est une "logique interne", qui souvent détermine le destin d'une organisation bien plus sûrement que l'environnement externe. "Selon ce que je suis, je peux changer, mais je ne deviendrai jamais n'importe quoi".

L'audit culturel dans le cadre d'un diagnostic stratégique

Un audit culturel complet n'entre absolument pas dans le cadre, nécessairement limité dans le temps, d'un diagnostic général. Par contre, il est utile pour le consultant de faire une étude rapide des principaux signes symboliques les plus porteurs de sens :

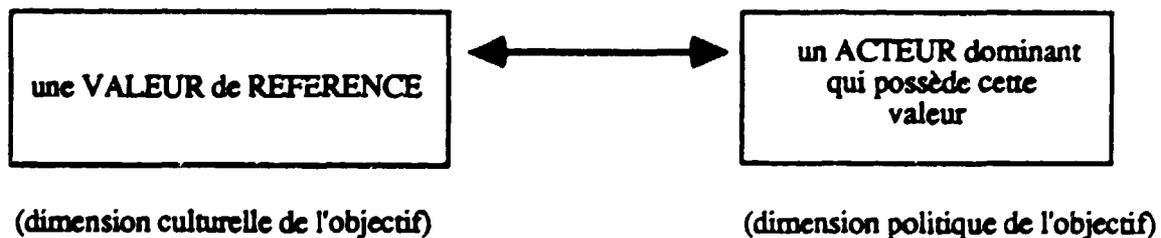
- l'histoire de l'entreprise : les événements les plus marquants, les changements de structure, les crises, ...
- le jargon d'entreprise
- les supports écrits : panneaux d'affichage, presse interne, chartes, plaquettes, discours du Président, etc.
- les rites et rituels : pôts, fêtes, rites hiérarchiques ...
- les mythes, les légendes, les bonnes histoires
- les "héros"
- les conditions du succès dans l'entreprise : les compétences acceptées comme bonnes ou mauvaises, les formations dominantes, les postes prestigieux, etc.

Un audit culturel complet supposerait un travail systématique d'interprétation de ces signes de façon à dégager des régularités de signification et des lignes de cohérence et de logique. Un tel travail étant hors des limites du diagnostic, un consultant entraîné peut intuitivement déduire de ces signes quelques caractères dominants de la culture d'entreprise, par exemple :

- le contenu culturel des objectifs de mission sociale, de survie, de croissance et de profit ;
- la signification culturelle des forces et des faiblesses majeures de l'entreprise ;
- la signification des valeurs déclarées, telle que l'excellence, la justice sociale, la priorité accordée à l'humain ;
- le système des valeurs des dirigeants : leur éthique, leurs standards moraux, leur volonté de puissance et de sécurité, etc.
- les automatismes de pensée et l'ensemble des "évidences" pouvant perturber les processus de décision.

La dualité des objectifs

Un objectif est donc la conjonction d'une valeur culturelle et d'un acteur dominant :



De cette dualité des objectifs correspond une double approche pour l'identification des objectifs : Déduire les objectifs des exigences des acteurs dominants et induire les objectifs de ce qu'est et fait l'entreprise.

3. Identification des objectifs des acteurs dominants

Aux trois catégories de partenaires sociaux de la figure 14.15 vont correspondre trois types d'objectifs :

Figure 14.16 - Les trois catégories d'objectifs d'une entreprise

- La "finalité externe" de l'organisation : résultante des exigences politiques et culturelles des partenaires extérieurs, vis-à-vis de l'organisation
- La "finalité interne" de l'organisation : résultante de l'histoire et de la culture de l'organisation vue comme une collectivité vivante
- Les objectifs particuliers des acteurs dominants internes

La "finalité externe" de l'organisation

La société a, vis-à-vis de toute organisation socio-économique, une double exigence :

- la création de richesses et la répartition primaire de ces richesses
- le progrès social

Cette double exigence peut provenir non seulement de groupes de pression externes identifiables (Etat, Collectivités locales, syndicats, fournisseurs, associés, concurrents, clients, etc.) mais également de la culture générale propre à l'industrie, au pays et à la région d'implantation de l'entreprise, ainsi que des normes sociales, règles médiatisées et contraintes réglementaires.

Les finalités de création et de répartition de la richesse, de progrès social peuvent prendre des formes très variées. Aux critères d'efficacité et d'efficacités, vont se substituer des critères d'utilité sociale, de progrès social, d'équité qu'il faut préciser avec soin.

La "finalité interne" de l'organisation

Une organisation est une réalité sociologique. Elle correspond à un groupe social cohérent, autonome, ayant en général une histoire, obéissant à des règles collectives contraignantes, même si celles-ci sont la plupart du temps implicites. Sa finalité interne est distincte à la fois de celle qui lui est imposée par son environnement et de celle de ses membres. Cette finalité interne, à défaut d'être consciente, est inscrite dans ce qu'est et ce que fait l'organisation. Une organisation survit aux départs successifs des hommes qui la composent et sa dynamique fondamentale est bien souvent peu dépendante des actions des hommes qui y travaillent.

A l'instar de tout système social complexe, une organisation obéit à une double finalité interne ; celle de survivre et celle de changer et croître.

Figure 14.17 - La double finalité interne d'une organisation

Le maintien : la survie, la continuité, la stabilité, la protection, la résistance aux changements, l'instinct de conservation, la sécurité, la défense.

Le changement : le progrès, la croissance, le risque, l'agressivité.

Dans toute organisation, ces deux tendances antagonistes coexistent. L'originalité de chaque organisation se situe au niveau de la nature et de la puissance de chacune des deux tendances et du type d'équilibre dynamique qui existe entre elles.

Les objectifs égotiques et corporatistes des acteurs dominants de l'entreprise

Une organisation est l'expression de la nécessité pour ses membres de travailler ensemble. Cependant, chacun des partenaires sociaux a des besoins particuliers à satisfaire. S'il en a le pouvoir, il va exiger que l'organisation les satisfasse. Les individus et les groupes possédant le pouvoir dominant chercheront donc à intégrer dans la finalité de l'entreprise leurs propres objectifs égotiques.

Ces objectifs peuvent être extrêmement variés. Les chefs d'entreprise, dans des enquêtes, en citent pour eux-mêmes quelques-uns : la volonté de garder le contrôle de leur affaire et le désir d'indépendance, la volonté de commander, la volonté de puissance et de domination, l'effort créateur et l'instinct de réalisation, l'esprit de compétition et d'amour du jeu, l'aspiration à la sécurité et à la conservation de l'acquis, la recherche du prestige personnel et d'approbation sociale, le souci humaniste et le sentiment de responsabilité vis-à-vis de l'intérêt général et du bien-être des employés.

4. La hiérarchie des objectifs

Le mythe de l'objectif unique

Toute organisation a été créée dans l'intention simultanée d'exercer une activité collective, d'atteindre un ensemble d'objectifs externes et institutionnels et de satisfaire certains des besoins égotiques de ses partenaires dominants. Une organisation a donc en général des objectifs multiples et parfois contradictoires à réaliser. Une situation où un seul objectif serait à optimiser est un mythe dans les organisations sociales complexes. Toute organisation a des objectifs multiples qu'elle cherche à optimiser en même temps.

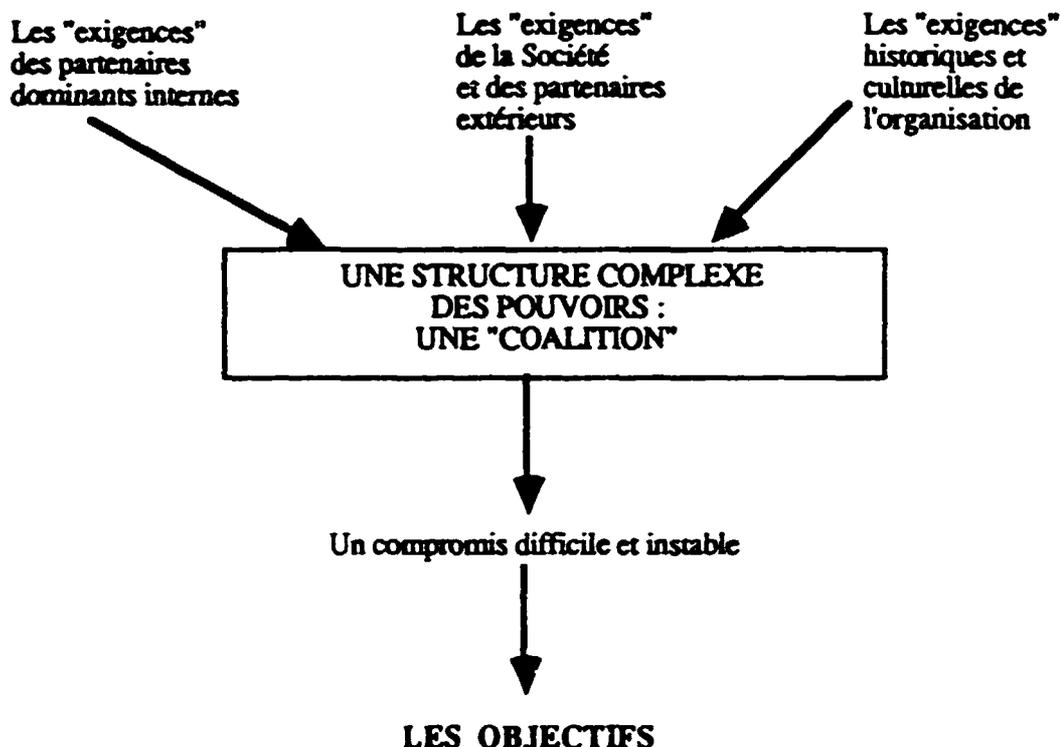
La hiérarchie des objectifs : la méthode des "pourquoi"

Le plus souvent, il existe une sorte de "hiérarchie", au moins implicite, entre ces différents objectifs, certains d'entre eux n'étant que des *objectifs secondaires* qui ne se justifient que par rapport à un *objectif primaire*. C'est ainsi qu'une entreprise peut considérer le profit comme un moyen au service de la croissance, considérée alors comme l'objectif essentiel, et qu'une autre, au contraire, ne considère la croissance que comme un moyen au service du profit. Ces deux approches ne sont évidemment pas équivalentes ; elles peuvent générer des stratégies sensiblement différentes.

L'identification des objectifs primaires d'une organisation n'est pas toujours facile à faire. Une façon commode de procéder est de se poser d'une façon systématique le "pourquoi" de chaque objectif possible et de remonter ainsi, peu à peu, la chaîne hiérarchique des objectifs jusqu'aux objectifs primaires pour lesquels il n'est plus possible de trouver une réponse à leur "pourquoi". Lorsqu'il y a plusieurs partenaires dominants avec des pouvoirs équivalents et des intérêts divergents, l'organisation risque d'avoir plusieurs objectifs primaires potentiellement conflictuels.

Les objectifs de l'organisation : un compromis difficile et instable

Figure 14.18 - La formation des objectifs organisationnels



Il existe plusieurs types de "coalition" entre partenaires dominants, rendant plus ou moins aisée la recherche d'un compromis acceptable pour la fixation du destin de l'organisation.

- Une coalition "dominée" par un seul individu ou un seul groupe homogène ou une idéologie forte et collective
- Une coalition "divisée" entre plusieurs individus ou plusieurs groupes dominants ayant des pouvoirs équivalents et des intérêts divergents
- Une coalition "passive" d'un grand nombre d'individus ou de groupes, trop nombreux pour qu'un seul ait un pouvoir dominant.

Selon Cyert et March, "Les objectifs d'une entreprise se présentent sous la forme d'une série de contraintes plus ou moins indépendantes imposées à l'organisation à travers un processus de négociation entre les membres de la coalition... En fait, l'entreprise n'est qu'un groupe de participants aux demandes disparates."

Des objectifs potentiellement conflictuels

Toute organisation a donc simultanément les objectifs suivants :

- une mission "morale" d'utilité et de progrès social, de création collective de richesses et de répartition de cette richesse ;
- des objectifs organisationnels agressifs de croissance, de développement et de progrès ;
- des objectifs organisationnels défensifs de survie, de sécurité et de maintien ;
- des objectifs égotiques et corporatistes.

A un moment donné de son histoire, une organisation établit un équilibre particulier et instable entre ces différents objectifs.

5. La traduction opérationnelle des objectifs : les "attributs", les "indicateurs", les "cibles"

De par leur double dimension culturelle et politique, les objectifs organisationnels sont des réalités complexes et parfois imprécises, qu'il convient donc d'opérationnaliser dans la mesure du possible.

Le concept d'attribut

Un attribut exprime d'une façon aussi précise que possible un aspect qualitatif ou une caractéristique particulière de l'objectif. Le problème est de traduire la complexité culturelle et politique d'un objectif, comportant le plus souvent des nuances et parfois même des contradictions internes, en un très petit nombre de caractéristiques précises susceptibles de pouvoir être mesurées ultérieurement.

Un attribut se présente le plus généralement sous la forme d'un ou plusieurs mots clés. Ainsi, à l'objectif de "croissance", peuvent être associés de très nombreux mots clés qui en précisent le contenu : progrès, risque, agressivité, changement, croissance en volume ou en valeur, court terme ou long terme, intensive ou extensive, etc.

Le concept d'indicateur

Un indicateur est essentiellement un outil de mesure. Il s'agit d'associer à chaque attribut, essentiellement de nature qualitative, une *grandeur* ou un *index* permettant de le traduire aussi fidèlement que possible sous une forme équivalente mais quantitative, plus facile à manipuler. Toute variation *qualitative* d'un attribut donné doit pouvoir se traduire par une variation *quantitative* de l'indicateur associé.

Il existe ainsi un très grand nombre d'indicateurs possibles pour mesurer le profit : l'excédent brut d'exploitation, le bénéfice d'exploitation, le bénéfice après frais financiers, le bénéfice après impôts, le bénéfice net après répartition aux actionnaires, le bénéfice résiduel après rémunération des capitaux investis, le taux de rentabilité des capitaux investis, le bénéfice par action, etc.

Chacun de ces indicateurs est représentatif d'une certaine conception que certains partenaires dominants peuvent avoir du profit.

Le concept de cible

Une *cible* est une *valeur* particulière affectée à un indicateur choisi. Elle définit le but précis à atteindre dans un laps de temps donné. En supposant que le bénéfice net au bilan ait été choisi comme un des indicateurs du profit, il reste à fixer pour ce bénéfice une ou des valeurs précises en argent et des délais de réalisation.

Le consultant, dans son analyse des objectifs organisationnels, doit pouvoir dresser le tableau récapitulatif des cibles approximatives de l'entreprise pour le passé, le présent et le futur prévisible.

6. Le pouvoir contraignant des objectifs

Des objectifs explicites souvent peu crédibles

Les objectifs fondamentaux des entreprises sont de plus en plus souvent mis par écrit et rendus publics dans des plans, des chartes, des rapports annuels, des déclarations de présidents. Une telle pratique est cependant assez ambiguë. En effet, il est généralement admis que les objectifs les plus importants des organisations sont rarement "avouables" surtout par écrit ; ils restent donc souvent implicites. Il en résulte que les objectifs publiés ont des chances de coïncider assez étroitement avec ce que le public attend de l'organisation. Ils ne sont alors qu'un des éléments d'une campagne de relations publiques. Dans d'autres cas, les listes d'objectifs ne sont rien d'autres que des platitudes et sont donc inutilisables.

Quelques pièges dans l'identification des "vrais" objectifs

Anthony en cite quelques-uns :

"Un objectif peut être de ne pas révéler les objectifs". Une organisation peut estimer en effet que ses objectifs réels n'ont pas à être révélés. Elle n'avouera alors que des objectifs fictifs.

"Considérer des moyens comme des fins". Face à la difficulté éventuelle d'identifier un objectif réel, le danger est alors de ne choisir comme objectif qu'un des moyens possibles pour atteindre l'objectif réel, ce moyen n'étant pas nécessairement le plus efficace pour atteindre dans tous les cas cet objectif réel.

"Ne pas considérer des moyens comme des fins alors que c'est le cas". A l'inverse du cas précédent, les règles du jeu sont parfois beaucoup plus importantes que le résultat du jeu. Les moyens de l'action priment alors sur le résultat de l'action.

"Mesurer, c'est connaître, mais pas nécessairement la bonne chose". Très souvent l'objectif réel n'est pas quantifiable mais est occulté par les chiffres.

Section 4

Les performances de l'entreprise face à ses objectifs et à son potentiel

1. Dissonance entre les objectifs visés et les performances réalisées par l'entreprise

Cette dissonance constitue le problème essentiel de l'entreprise.

Figure 14.19 - Poser les problèmes essentiels de l'entreprise
(voir chapitre 3)

- . Perception des objectifs essentiels visés par l'organisation
(mission sociale, croissance, survie, profit)
- Perception des performances réalisées
(dans le passé, le présent et le futur prévisible)

= Perception d'un ECART

LECART est estimé "tolérable" = Pas de problèmes majeurs

LECART est estimé "intolérable" = Il y a un problème majeur

La comparaison systématique entre les performances données par l'analyse financière (cf. chapitre 2) et les cibles, expressions concrètes des objectifs essentiels visés (cf. section précédente), peut mettre en évidence un écart "objectif". Le consultant peut en conclure qu'il existe un problème majeur. Cela ne signifie cependant pas que les partenaires dominants dans l'organisation estiment que le problème existe réellement. Des préjugés tenaces peuvent parfois obscurcir leur jugement quelques fois contre toute évidence. La difficulté pour le consultant est alors de reformuler le problème de telle manière qu'il soit accepté par tous.

A ce stade du diagnostic, le consultant doit être capable de répondre aux quatre questions fondamentales sous-jacentes à tout le diagnostic :

- L'entreprise est-elle capable d'assurer sa mission sociale ?
- L'entreprise est-elle capable d'assurer sa croissance ?
- L'entreprise est-elle capable d'assurer sa survie ?
- L'entreprise est-elle capable de "rémunérer" d'une façon satisfaisante tous ses partenaires ?

2. Dissonance entre le potentiel de l'entreprise et ses performances

Le consultant doit également pouvoir répondre aux questions suivantes dans chacun de ses Domaines d'Activité Stratégiques :

- L'entreprise est-elle capable de profiter de l'attractivité du marché et d'assurer sa position compétitive ?
- Y a-t-il cohérence entre d'une part les performances réelles de chaque DAS et d'autre part le potentiel économique de ces DAS et le potentiel interne de l'entreprise ?

Quatre critères majeurs doivent être utilisés pour juger la performance globale d'un DAS :

- L'aptitude de l'activité à générer des liquidités
- Son taux de croissance
- L'évolution de la part de marché
- L'évolution à long terme de ses coûts

L'aptitude des activités à générer ou à consommer des liquidités

Le critère clé de la réussite stratégique n'est pas la rentabilité mais l'aptitude des "Domaines d'Activité Stratégique" à générer des liquidités nettes sur le long terme. En effet, il ne suffit pas qu'une activité dégage des excédents bruts d'exploitation (EBE) ou des résultats d'exploitation systématiquement positifs. Encore faut-il que, par ses investissements dans son fond de roulement et ses équipements, cette activité ne consomme pas plus de liquidités qu'elle n'en génère. Il existe ainsi, dans toute entreprise, des activités qui sont des gouffres financiers pendant toute la durée de leur vie.

Il ne suffit pas, par exemple, qu'une activité ait sur la matrice de performance une position de type "vache à lait" pour qu'elle génère ipso facto un flux net positif de trésorerie. Il est nécessaire, en outre, d'éviter l'erreur managériale d'y réinvestir systématiquement la totalité des liquidités qu'elle est capable de générer. Une "vache à lait" est, dans la théorie, destinée à financer des activités du type "Dilemme".

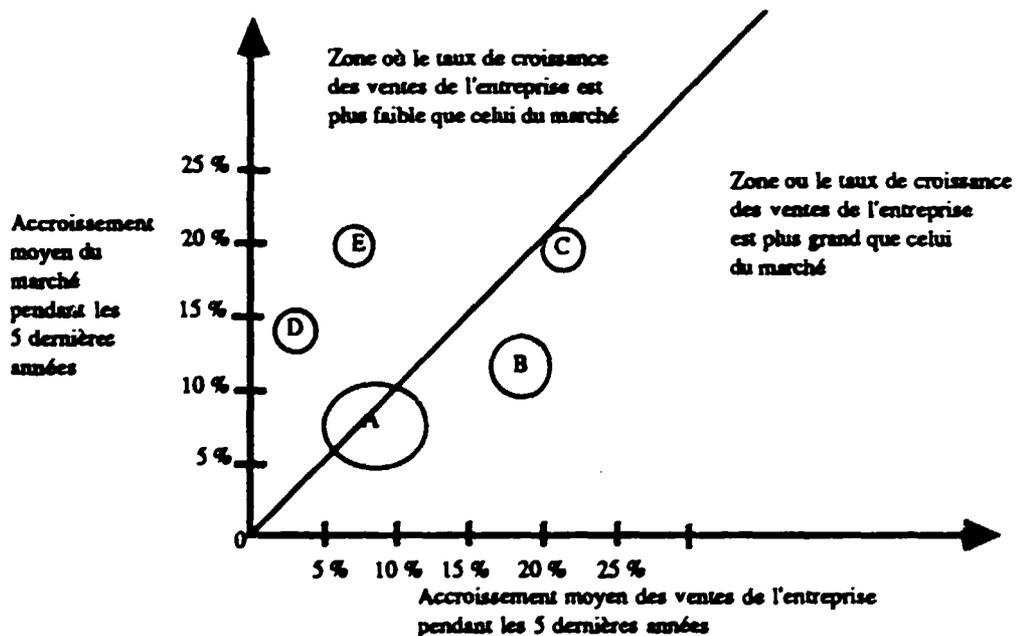
Pour mesurer l'aptitude des DAS à générer des liquidités, un outil comptable existe : c'est le tableau pluri-annuel des flux financiers (TPFF) (voir chapitre 2). Le véritable critère de réussite n'est donc pas l'"EBE" mais le "DAFIC".

Le taux de croissance de chaque activité

La croissance de chaque DAS est bien entendu à la base de la croissance globale de l'entreprise. Elle dépend du taux de croissance du marché.

Le graphique de W.W. Lewis ci-dessous permet de comparer l'accroissement moyen des ventes de l'entreprise dans chaque domaine d'activité stratégique durant les cinq dernières années, et l'accroissement correspondant du marché.

Figure 14.20 - Taux de croissance moyen des 5 DAS de l'entreprise sur les 5 dernières années



L'évolution de la part de marché

Figure 14.21

	1984	1985	1986	1987
Ventes totales dans le secteur d'activité				
Ventes de l'entreprise				
Part de marché				

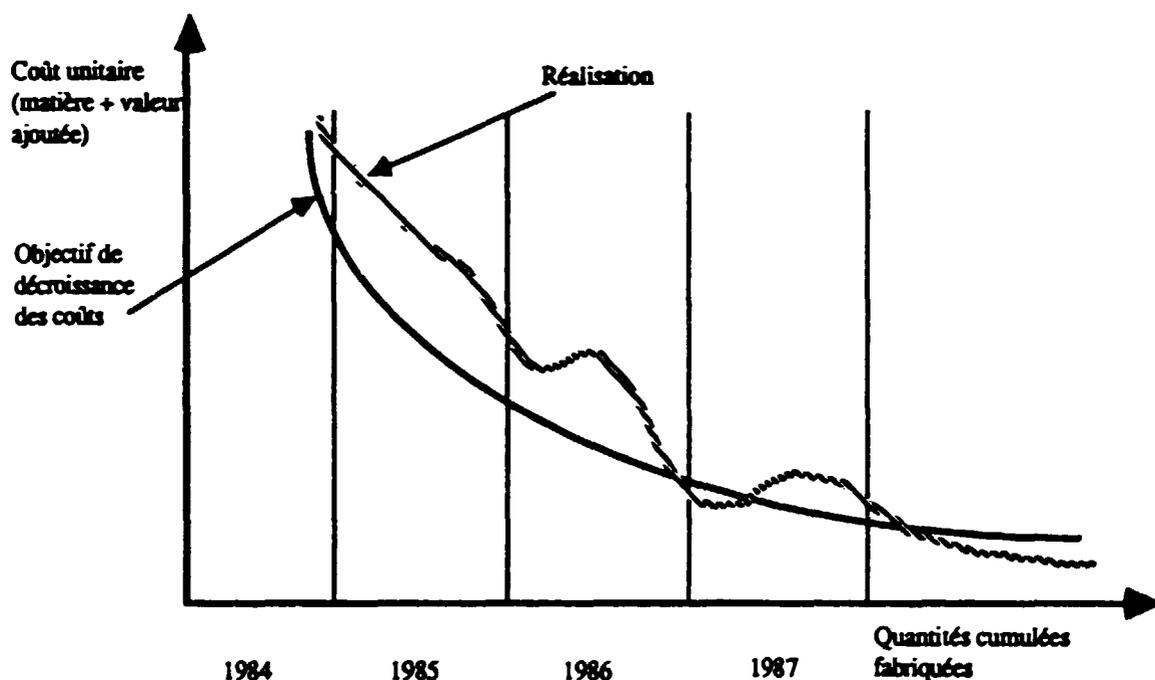
L'évolution des coûts sur le long terme

L'évolution à long terme des coûts est un facteur stratégique clé de la compétitivité. Il s'agit d'acquérir et de conserver sur le long terme un avantage de coûts décisif par rapport aux principaux concurrents.

Il s'agit donc de bien comprendre et de bien mesurer les mécanismes d'évolution à long terme des coûts. Celui qui aura les coûts les plus bas sera en particulier celui qui bénéficiera de l'expérience cumulée la plus grande (cf. courbe d'expérience) et celui qui saura profiter pleinement de l'avantage potentiel dû à cette expérience, grâce à des mesures managériales appropriées sur ses coûts.

La comptabilité analytique mesure sur plusieurs années l'évolution des coûts moyens unitaires réels des principaux produits d'un DAS et la compare à celle qui a été planifiée et qui découle du phénomène d'expérience : économies d'échelle, apprentissage et innovation.

Figure 14.22. - Un exemple d'évolution des coûts unitaires moyens d'un produit sur plusieurs années



Section 5

Propositions de solutions et dynamique du changement

Les propositions de solutions alternatives, réalistes et imaginatives, doivent tenir compte de l'importance des problèmes à résoudre, de leur urgence, des réelles possibilités de mise en œuvre de ces solutions et de la probabilité d'arriver à des résultats significatifs dans un délai donné.

Chaque solution doit être appréciée en fonction de sa contribution significative à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise de croissance, survie et profits.

Elle doit être cohérente avec la culture de l'entreprise, avec les contraintes de l'environnement, les forces et faiblesses structurelles de l'organisation.

La dynamique du changement

Malheureusement, il ne suffit pas de proposer des solutions réalistes et raisonnables pour que ces solutions soient acceptées et mises en œuvre. Elles vont se heurter inévitablement au phénomène de résistance aux changements.

A des solutions préconisant une dynamique offensive de progrès, de croissance et de créativité, bien souvent les acteurs de l'entreprise vont répondre par des stratégies individuelles et collectives de défense, de conservatisme et de prudence.

Comprendre le phénomène de résistance aux changements face au diagnostic

Le consultant doit bien comprendre ce phénomène pour mieux le combattre. Dans les entreprises, on s'aperçoit en effet que les acteurs dominants ont très souvent adopté, plus ou moins consciemment, des stratégies défensives très puissantes qu'ils utilisent très fréquemment dans leur vie professionnelle et qu'ils vont donc très probablement utiliser aussi lorsqu'il s'agira de changer sous la pression du diagnostic.

Le type de stratégies défensives adopté vis-à-vis du diagnostic dépend essentiellement de la personnalité de chaque manager et de l'importance des problèmes qui se posent à lui. Trois types de stratégies défensives existent :

- . le retrait et la fuite ;
- . le ritualisme, le conformisme et la soumission ;
- . la rébellion et l'agressivité.

Les stratégies de retrait et de fuite

Le manager ayant adopté ce type de stratégies aura pour réaction naturelle de réduire son engagement et de lier son sort le moins possible à celui de l'organisation dont il fait partie, de ne pas s'impliquer, bref d'adopter, vis-à-vis du système, une attitude parfaitement résignée et passive. Il a choisi de se désintéresser complètement de sa vie de travail, et de se concentrer sur les réalisations qu'il peut atteindre en dehors de son rôle officiel.

Les stratégies de retrait ont pour effet concret d'inciter les managers à éliminer tout effort superflu et tout risque personnel. Ils auront ainsi tendance à multiplier exagérément les demandes d'informations, à prolonger quasi indéfiniment la phase d'étude des problèmes, à faire prendre les décisions par les autres, à se "couvrir" en toutes circonstances, à faire preuve d'une prudence excessive allant parfois jusqu'à l'inaction presque totale.

Le manager ayant adopté ce type de stratégies va faire preuve de la plus grande inertie imaginable vis-à-vis du diagnostic et des changements qu'il préconise.

Les stratégies de ritualisme

Le ritualisme, contrairement au retrait, est une attitude active qui suppose une certaine implication de l'acteur dans le système. Le ritualisme se caractérise par l'ignorance ou le rejet des buts généraux et concrets de l'activité considérée et la primauté donnée aux moyens. Il donne la priorité aux moyens sur les fins.

Un comportement ritualiste se manifeste par un attachement aux règles existantes et par une grande aversion pour les règles nouvelles. Si on impose à l'acteur ritualiste le changement d'une règle ancienne par une règle nouvelle, cet acteur cherchera à ce que la règle ancienne ne soit pas pour autant supprimée. Cet attachement jaloux au statu quo et cette attitude conservatrice font que toute innovation est ressentie comme un discrédit lancé contre eux-mêmes, eux qui ont servi avec dévouement l'ordre ancien. Il peut alors se former à l'intérieur de l'organisation des "coalitions" d'acteurs ritualistes développant alors un "esprit de corps" et qui vont lutter contre toute tentative de changement.

Si le changement est une obligation imposée au ritualiste, celui-ci cherche alors à se réfugier dans une attitude de perfectionnisme. Celle-ci a certaines des apparences du changement, sans la nécessité de trouver quelque chose de vraiment nouveau. Le ritualiste cherche le changement pour le changement, de façon à ne rien bouleverser en profondeur mais de façon à rehausser son prestige d'innovateur auprès de ses supérieurs.

Le manager ayant adopté ce type de stratégies va essayer de "changer pour ne pas changer", c'est-à-dire va essayer de changer la forme des choses pour ne pas changer le fond. Il va certes accepter les conclusions du diagnostic. Mais plutôt que de changer les choses en profondeur, il cherchera de préférence à "perfectionner" l'état existant sans véritablement le changer ni se soucier des buts visés.

Les stratégies de rébellion

La rébellion est une attitude active qui suppose, pour l'acteur, un niveau élevé d'implication personnelle dans le système. Cette stratégie consiste non pas à refuser toute coopération, ce qui se révèle souvent impossible dans une organisation, mais à remettre en cause systématiquement la légitimité de toutes les normes et à ne s'y soumettre que contraint et forcé. L'acteur est en opposition permanente au système et en lutte perpétuelle pour conquérir la parcelle de pouvoir qui lui permettra d'y échapper en partie.

Les acteurs rebelles, n'acceptant pas la légitimité des normes qui leur sont imposées et ne se sentant pas moralement contraints de les respecter, vont chercher à les transgresser par la mauvaise foi et la fraude.

La mauvaise foi : elle apparaîtra chaque fois qu'il faudra justifier une mauvaise performance. Le responsable cherche à rejeter la responsabilité de son échec sur les moyens qui lui ont été alloués et à contester la validité du système "qui est arbitraire".

La fraude : cette attitude extrême se rencontre à des degrés divers dans le maquillage des résultats.

Le manager ayant adopté ce type de stratégies va essayer, non seulement de critiquer le diagnostic, mais surtout de prouver que sa valeur est nulle, que les experts étaient incompetents, que les vrais problèmes sont ailleurs. Le consultant a un métier difficile. Par son sérieux et sa rigueur, il doit pouvoir relever le défi et prouver que ces critiques, qui se veulent destructrices, ne sont pas réellement fondées.