



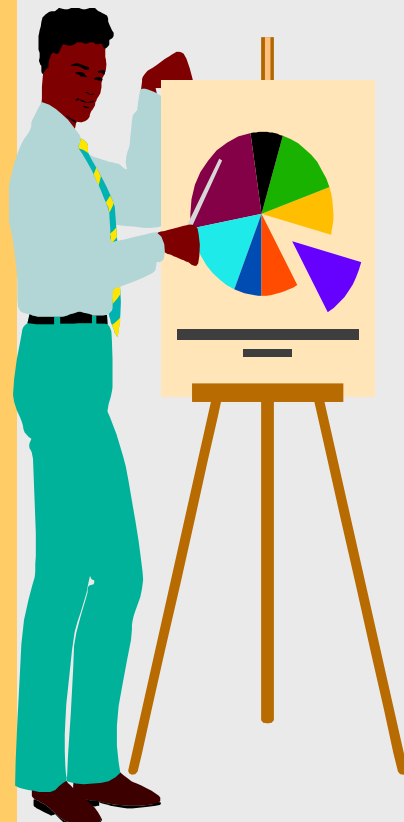
www.africa-princess.com

**Cours de AUDIT
ORGANISATIONNEL
DE LA STRATEGIE et
SI
en Master II CCA
AUBEN 2020 2021.**

SAWADOGO Timothée
**Auditeur contrôleur de
gestion**



facilitateur

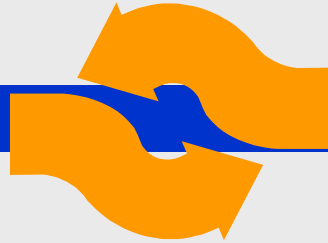


SAWADOGO Timothée
Auditeur Contrôleur de
Gestion

Gestion du cours



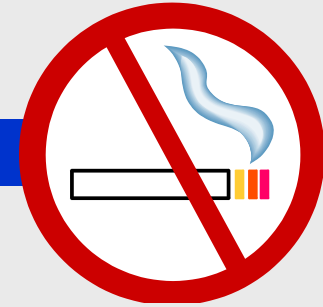
Ponctualité



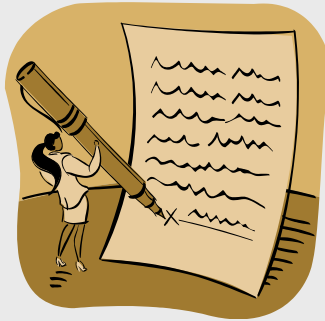
Participation



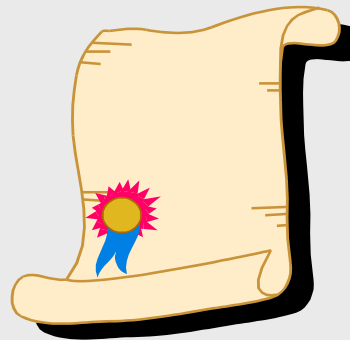
Téléphones



Défense de fumer



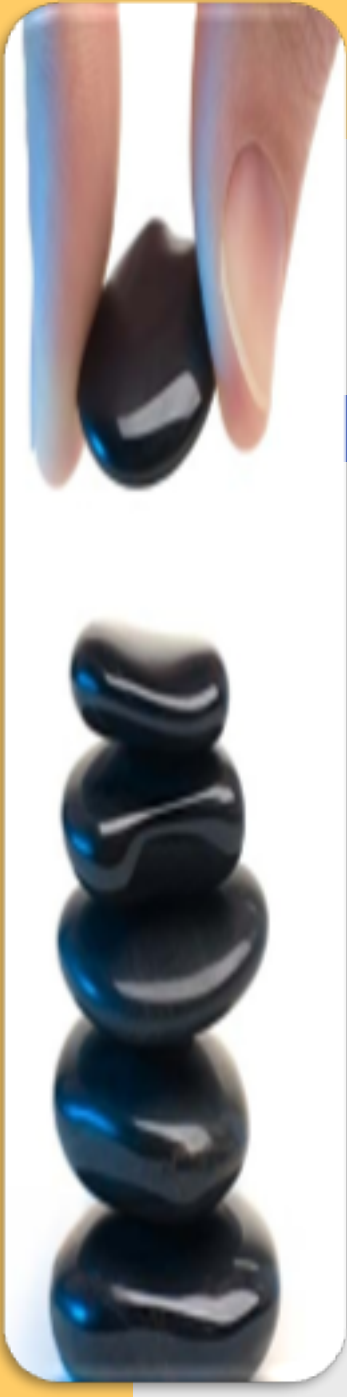
Formulaires d'évaluation



Certificats



Documentation



CONTENU

1. Introduction au management
2. La planification stratégique
3. Audit de la stratégie: définition et portée
4. Audit du processus stratégique
5. Audit de la stratégie: quelques outils
6. Analyse du plan stratégique
7. Audit de la mise en œuvre
8. Le rapport d'audit.



INTRODUCTION AU MANAGEMENT



Définition du management

Le management est le processus qui permet à chaque responsable de réaliser les buts de l'organisation par les autres et avec les autres, dans des conditions d'économie, d'efficience et efficacité.



Les 4 processus d

- **P**lanification
- **O**rganisation
- **D**irection (leadership)
- **C**ontrôle



Les 4 processus du management

Planification

- La planification inclut:
 - La définition des objectifs;
 - L'élaboration des stratégies;
 - La confection des plans d'action aux fins de coordination des activités.



Les 4 processus du **Organisation**

- L'organisation inclut:
 - La définition des tâches à exécuter;
 - Les responsables chargés de leur exécution;
 - Le regroupement des tâches en processus;
 - L'allocation des moyens;
 - La détermination des étapes de prise de décision.

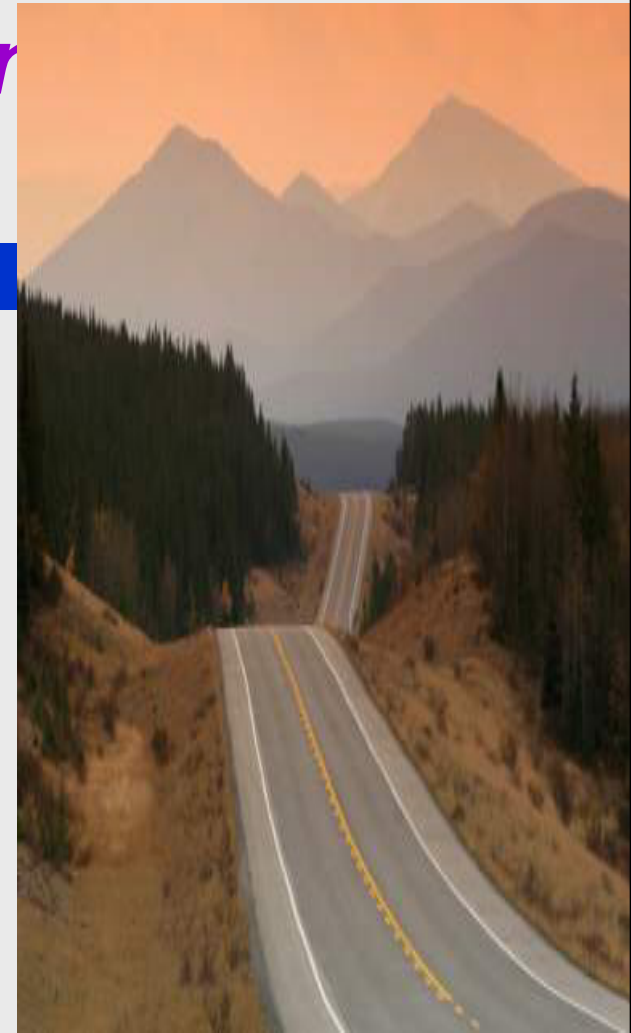


Les 4 processus du management

Direction ou leadership

La direction ou leadership inclut:

- La définition et le partage de la vision;
- La motivation du personnel;
- La supervision des activités des collaborateurs;
- La communication efficace;
- La résolution des conflits.



Les 4 processus du management

Contrôle

- Le contrôle inclut:
 - Le management de la performance;
 - La comparaison des réalisations aux objectifs;
 - La mise en œuvre des actions correctrices en rapport avec les écarts significatifs constatés;
 - Le suivi de cette mise en œuvre.

Les rôles des managers

- Les relations interpersonnelles

Représentation, recrutement, formation, motivation, supervision du personnel...

- La communication

Obtention, interprétation et dissémination d'informations, échanges d'idées...

- La prise de décision

Entreprenariat (recherche d'opportunités, mise en œuvre des plans d'amélioration), résolution des crises, allocation des ressources, négociation

Les rôles des managers

Aptitudes nécessaires

- Aptitudes générales
 - Capacité de conceptualisation;
 - Sens élevé des relations humaines;
 - Expertise technique;
 - Aptitude politique
- Comportements spécifiques
 - Contrôle de l'environnement et des ressources de l'organisation;
 - Organisations et coordination des activités de l'organisation;
 - Traitement de l'information;
 - Développement personnel;
 - Motivation du personnel;
 - Résolution des conflits;

2

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE



PLANIFICATION

1. la planification est un processus continu par lequel le manager détermine et évalue avant l'action les décisions à prendre en vue de réaliser les objectifs (Bertin NADEAU)
2. la planification consiste à sélectionner des informations et à faire des hypothèses sur l'avenir afin de définir les activités nécessaires pour atteindre les objectifs (TERRY & FRANKLIN)

PLANIFICATION

La planification consiste essentiellement à :

- a) identifier des besoins à satisfaire dans un horizon temporel plus ou moins éloigné ;
- b) préciser les résultats à atteindre par la définition, la sélection et la classification des objectifs ;
- c) définir des critères de réalisation permettant de juger la performance de l'organisation tant sur le plan des résultats atteints qu'en termes d'utilisation des ressources allouées ;
- d) préparer de façon logique et systématique les différentes actions à mener pour réaliser dans des conditions optimales les objectifs retenus ;

PLANIFICATION

- e) évaluer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'exécution des activités ;
- f) définir les responsabilités des personnes et/ou des unités structurelles chargées de la réalisation des activités ;
- g) préciser les mécanismes de coordination et de contrôle;
- h) élaborer un système d'information

Définitions de la stratégie

- " Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe" : (Stratégor, 1997 , 09).
- " La stratégie, c'est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées et l'allocation de ressources conséquentes pour atteindre le mieux possible ces buts" (Alfred Chandler) .
- Une stratégie est un ensemble de décisions¹⁸ et de

La planification stratégique:

Qu'est-ce c'est?

- un processus par lequel les hauts responsables d'une organisation déterminent des objectifs généraux (mission, finalité, but) à atteindre pour une période de cinq ans et plus par exemple, ainsi que les politiques et les stratégies qui faciliteront l'acquisition, l'utilisation et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation desdits objectifs.
- La planification stratégique a pour but de permettre le choix du « bon » projet à entreprendre.

La planification stratégique: Qu'est-ce c'est?

- Un processus visant à générer les décisions et les actions fondamentales devant influencer et orienter le destin d'une organisation, ses activités et la justification de ses activités, en mettant l'accent sur l'avenir.
- Elle consiste à prévoir les meilleures voies et moyens de réagir à l'évolution de l'environnement interne et externe de

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

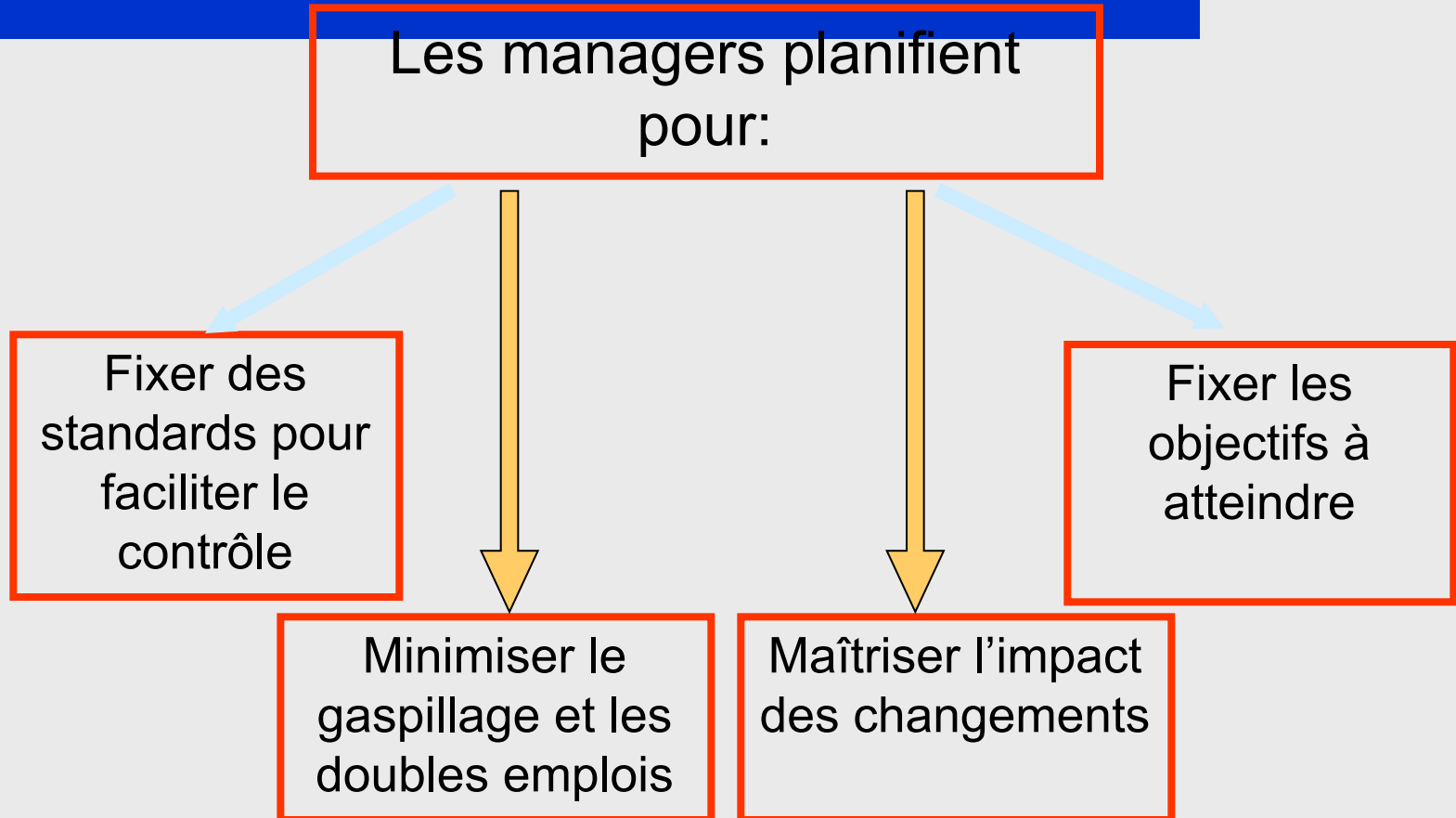
- La planification stratégique est le processus par lequel une organisation cherche à assurer sa **survie à long terme**, en clarifiant sa **mission** et en se fixant des **objectifs** et des **stratégies** en adéquation avec les **opportunités** et les **menaces** dans l'environnement, sur la base de ses **avantages concurrentiels** actuels ou à acquérir.

Qu'est-ce que la stratégie?

- «Strategy is a detailed plan for achieving success, the bundle of decision and activities that we choose to achieve long-term goals. Strategy is the path we choose » Roger A Formisano (2004: 2).

Pourquoi planifier?

A cause des changements dans l'environnement



La planification

Avantages

- Anticiper et maîtriser les changements dans l'environnement par une attitude volontariste (plutôt que déterministe);
- Coordonner l'ensemble des activités de l'entreprise pour atteindre les buts visés;
- Réaliser une meilleure décentralisation des activités;
- Contrôler efficacement la réalisation des objectifs poursuivis par rapport aux standards définis dans les plans.

La planification Inconvénients

- Risque d'obsolescence des plans lorsque l'environnement est instable, turbulent;
Solution: la flexibilité et la capacité de gérer les crises;
- les plans ne peuvent pas remplacer l'intuition et la créativité;
- Risque de développer une vision « court termiste »;

3

AUDIT DE LA STRATEGIE

Définition et portée



Démarche générale d'audit

- Élaboration de la stratégie d'audit
- Lancement de l'audit
- Analyse-diagnostic détaillée
- Recherche d'amélioration
- Élaboration du plan d'action.
- Suivi de la mise en œuvre du plan d'action.

Définition de l'audit de la stratégie

- «Une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale» (Renard, 1998 : 48).
- «Evaluation, d'une manière très sûre, des chances de succès à terme d'une entreprise» (Sicard, 1997).
- «Examen des choix d'une politique à long terme intégrant les interactions de l'entreprise avec son environnement » (Collin & Valin, 1992: 294).

Points focaux

- Elaborer la stratégie: que devons-nous faire?
- La mettre en œuvre: comment le faisons-nous?
- Evaluer la stratégie: dans quelle mesure avons-nous atteint nos objectifs?

Points focaux d'un audit de la stratégie

- Le modèle général d'un audit de stratégie s'articule autour des points suivants :
 - analyse des performances globales ;
 - analyse de la stratégie suivie ;
 - évaluation de la stratégie suivie ;
 - et enfin, appréciation des perspectives d'évolution à moyen terme.

Portée de l'audit

- Les préalables (vision, mission, etc.)
- Les outils de planification (nature, contenu, utilisation et portée effective)
- Cohérences objectifs opérationnels/objectifs stratégiques
- Formalisation de la stratégie
- Réalité du suivi stratégique
- Dernière mise à jour de la réflexion stratégique
- Fiabilité des plans
- Arbitrages court/long terme
- Etc

ANALYSE DE LA PERFORMANCE GLOBALE

- Elle porte sur les dimensions du Balanced Scorecard, véritable outil de suivi de la mise en œuvre de la stratégie.
- Exemples: performances économiques et financières, la situation financière, la capacité d'endettement, et la qualité du Management.
- La période d'évaluation couvre le temps écoulé entre le début de la mise en œuvre du plan stratégique jusqu'à la date d'audit.

Evaluation de la performance globale

- Résultats comparés aux objectifs;
- Résultats comparés au passé;
- Résultats comparés à la concurrence;
- Résultats comparés à des «benchmarks»;
- Résultats comparés aux attentes des clients.

ANALYSE DE LA STRATEGIE SUIVIE

Elle porte sur:

- **les métiers de l'entreprise**
 - Il s'agit de procéder à une identification des métiers à travers l'analyse des compétences et savoir-faire développés par l'entreprise.
- **les domaines d'activité stratégiques de l'entreprise**
 - L'analyse consiste à procéder à la segmentation stratégique en tenant compte de la façon dont la concurrence est structurée, en prenant soin de bien attribuer à chaque DAS une enveloppe géographique précise.
- **l'identification des avantages compétitifs développés**
 - L'identification des avantages compétitifs se fera suivant le type de stratégie développée.

L'EVALUATION DE LA STRATEGIE

- Cette partie qui sera fondamentalement prise en compte dans la conclusion de l'audit sera réalisée à partir des concepts de base de l'analyse stratégique, à savoir les concepts de croissance, d'équilibre du portefeuille, de positions concurrentielles, d'avantages compétitifs...

Audits spécifiques de la stratégie

- Les différentes évaluations précédentes vont conduire à différents audits:
 - Audit du processus stratégique
 - Audit du plan stratégique
 - Audit de la mise en œuvre (dont audit d'optimisation des ressources)
 - Audit des performances globales.

4

AUDIT DU PROCESSUS STRATEGIQUE



AUDIT DU PROCESSUS STRATEGIQUE

Les préalables



AUDIT DU PROCESSUS STRATEGIQUE

Le processus stratégique



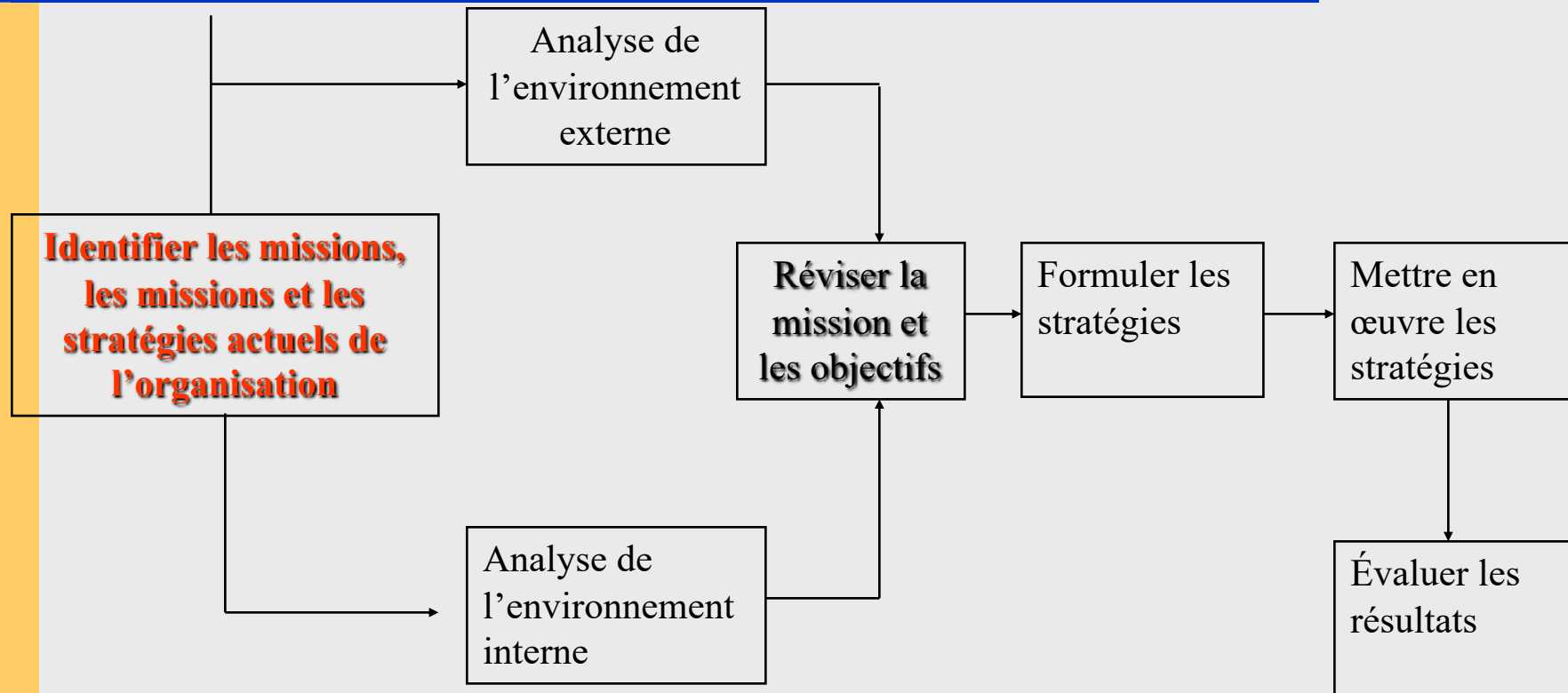
Processus de développement d'une stratégie

- Le développement d'une stratégie implique les questions suivantes:
 - Où sommes-nous actuellement?
 - Où voulons-nous être?
 - Comment y arriver?
- Le développement d'une stratégie n'est pas une action ponctuelle, mais continue et itérative.

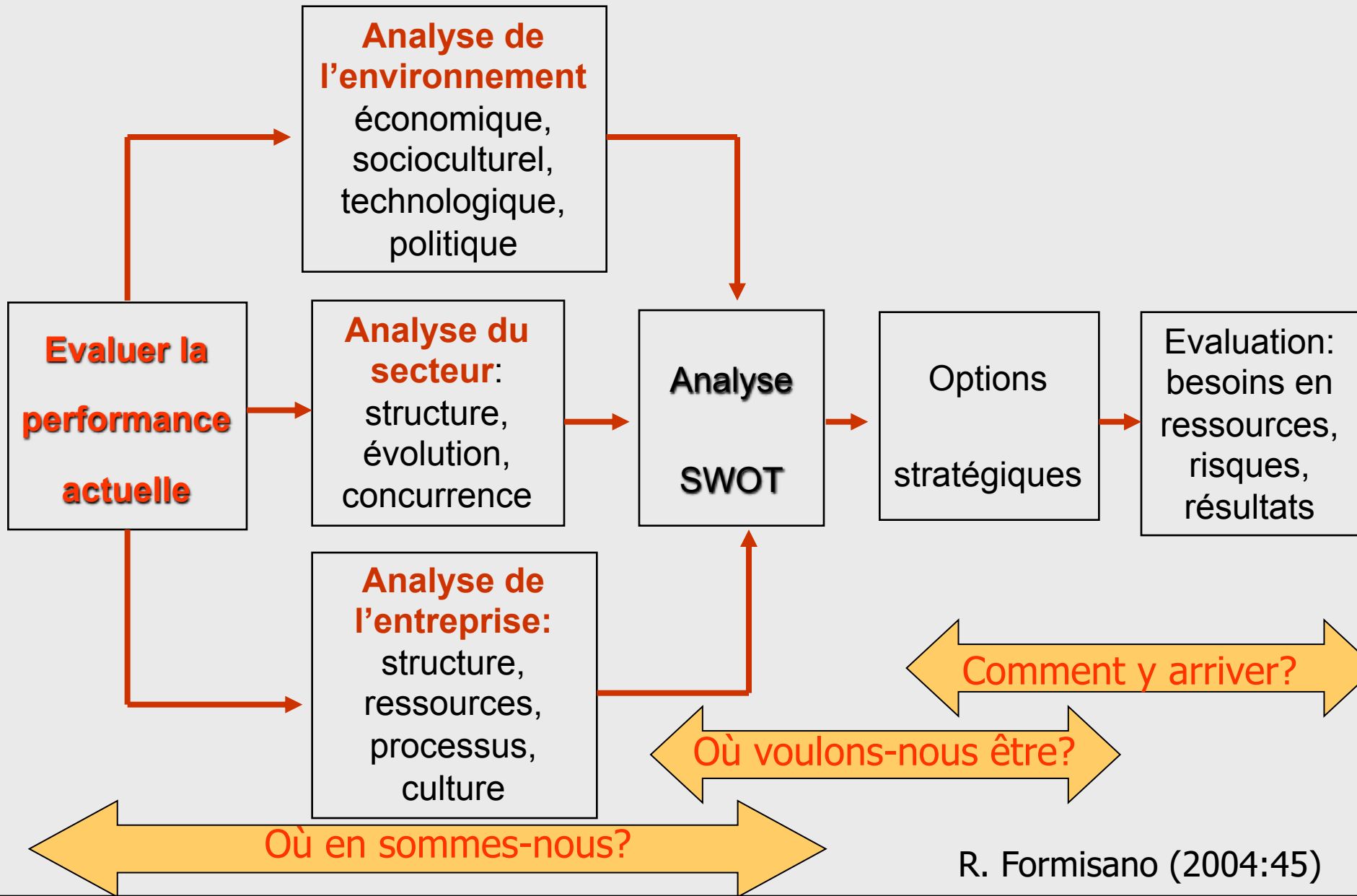
Processus de développement d'une stratégie

- Diagnostic stratégique (environnement, état des lieux, analyse SWOT)
- Vision, Mission, Valeurs ;
- Objectifs stratégiques ;
- Plans d'actions opérationnels et budgets pluri-annuels) ;
- Agenda de mise en œuvre
- Evaluation de la performance.

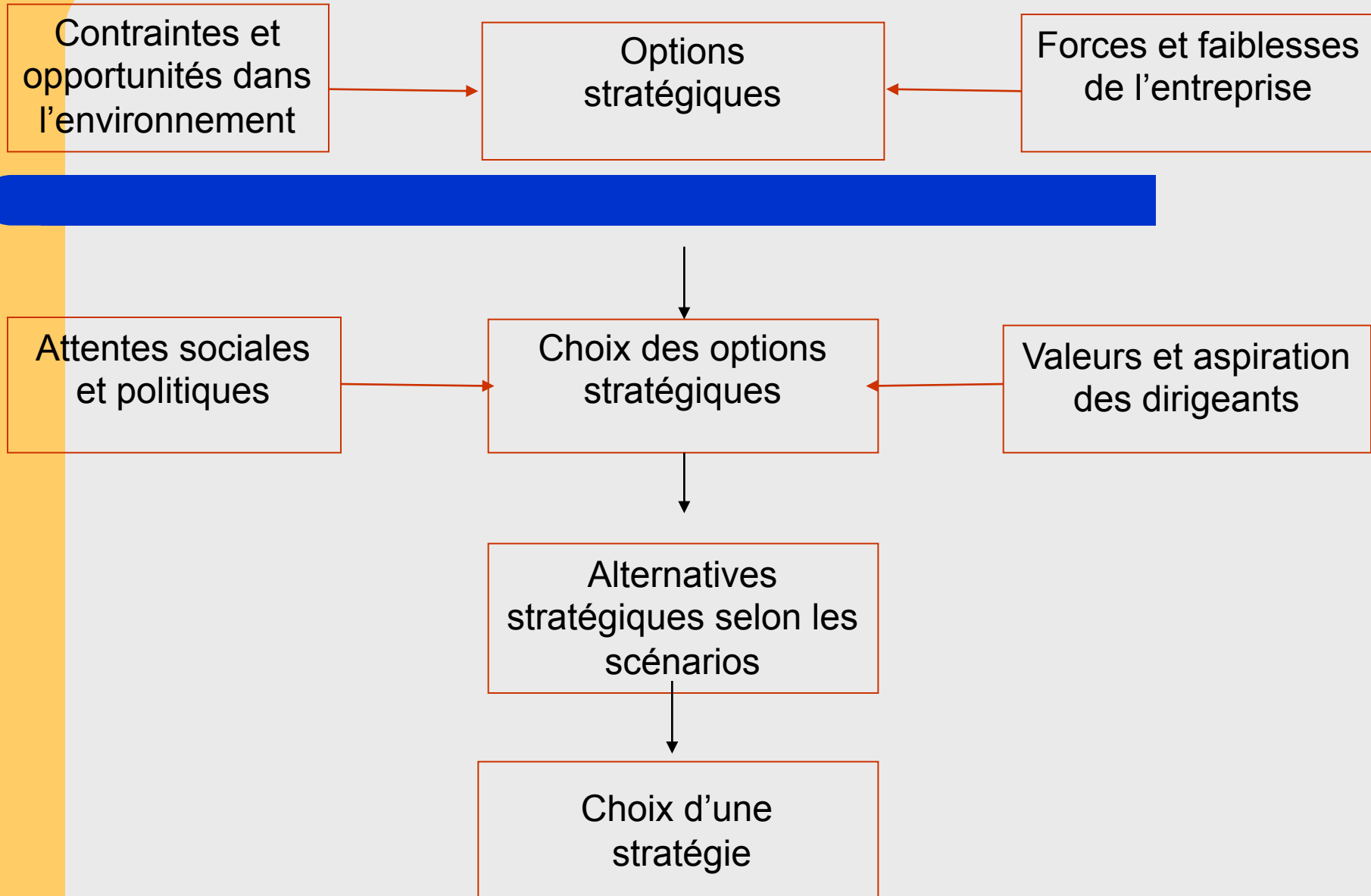
Processus de planification stratégique



Processus de planification stratégique



Processus de planification stratégique



Processus de développement d'une stratégie

- Les préalables

- Quelle est notre «business idea»?
- Quelle est notre mission (business purpose)?
- Quels sont nos objectifs ?

- Analyse de l'environnement interne et externe

- Quelles sont nos performances?
- Quel est notre avantage concurrentiel (en accord avec des besoins non satisfaits)?
- Qui sont nos clients?
- Quels sont nos produits?
- Comment atteindre les clients? (canaux de distribution)
- Quelles sont nos ressources?
- Quels sont les tendances et les facteurs de changement qui affecteront nos « business »?

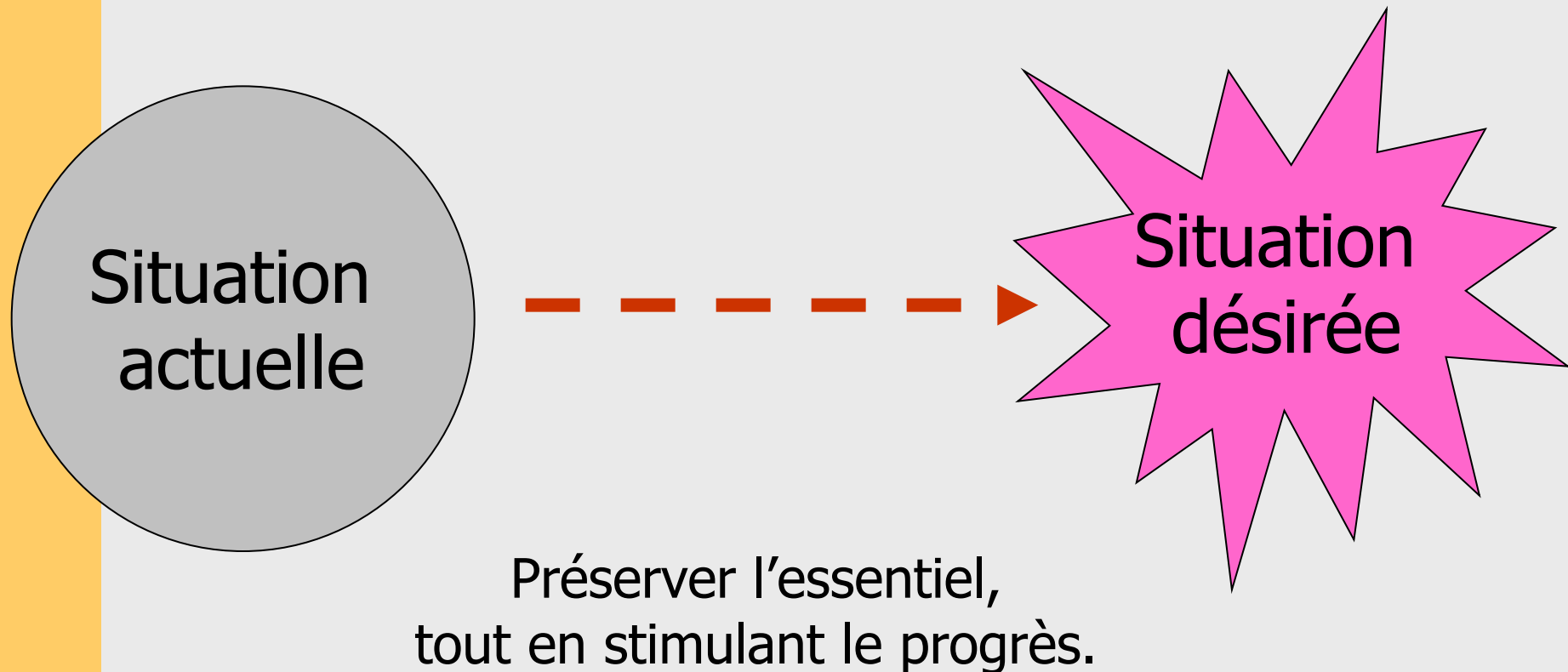
- Formulation de la stratégie

Les préalables

- Une vision
- Des valeurs
- Une mission
- Des buts
- Des objectifs stratégiques

Les préalables: la vision

- Description parfaite de l'idéal que l'on veut réaliser par opposition à la situation actuelle.



Les préalables: la vision

- « toute stratégie nécessite une vision de l'avenir.....Pour formuler la stratégie, il s'agit de répondre aux enjeux de demain pas ceux d'hier... » (FRANCIS BIDAULTS, 1988 : 221).

La vision: les 3 éléments clés

- Des objectifs à long terme;
- Un énoncé de mission;
- Des valeurs

Les préalables: la vision

Exemples

- **ASBEF**: «Instaurer une société dont toutes les composantes jouissent pleinement et équitablement de leurs droits en matière de SSR et bénéficient des services de SSR de qualité.
- **AM Zambie**: «Une société où chaque Zambien jouit de droits égaux en termes de SSR, et d'un accès à des services de qualité à des prix abordables».

Les préalables: les valeurs

- Professions de foi qui constituent les fondements de l'avenir que l'organisation cherche à promouvoir.
- Elles sous-tendent la vision.
- Exemples: équité, créativité et innovation, honnêteté et intégrité, qualité des services.

Composante de la vision: Les valeurs (idéologie fondamentale): Exemples

- HP: respect de l'individu, la recherche autant que possible de la qualité et de la fiabilité, le sens de la responsabilité devant la communauté, apporter sa contribution technique au progrès et au bien-être de l'humanité.
- Walt Disney: l'imagination et la bonne tenue.
- Procter & Gamble: l'obsession de l'excellence;
- Sony: Elever le niveau culturel et la place du Japon dans le monde, agir en pionnier (ne pas suivre les autres, réaliser l'impossible), encourager l'expertise et la créativité individuelle.

Les préalables: la mission

- Énoncé de la raison d'être, de l'objet fondamental de l'organisation.
- Cet énoncé doit décrire:
 - Les besoins de la clientèle à satisfaire
 - Les services qui seront utilisés à cette fin;
 - Éventuellement les cibles visées.

Exemples de finalités (missions)

- McKinsey & Company: aider les entreprises et les gouvernements à réussir;
- HP: apporter sa contribution technique pour que les gens vivent mieux;
- Walt Disney: amuser les gens.
- 3M: résoudre par l'innovation les problèmes sans réponses;
- Mary Kay Cosmetics: offrir aux femmes des possibilités illimitées;
- Nike: connaître l'émotion de concourir, gagner et écraser l'adversaire;
- Wal-Mart: donner au citoyen la possibilité d'acheter la même chose que les riches

Les objectifs stratégiques

- Ils découlent de la mission et des buts et s'inscrivent dans la vision.
- Ils sont donc définis sur la base de la situation actuelle et de la situation future désirée.
- Ils doivent refléter le repositionnement éventuel de l'organisation.

Exemples d'objectifs stratégiques

- **Cible quantitative ou qualitative**
 - Devenir en l'an X, une entreprise de 125 milliards de dollars (Wal-Mart, 1990)
 - Devenir l'acteur principal de la construction aéronautique commerciale et faire basculer le monde dans l'ère de la propulsion à réaction (Boeing, 1950)
- **Principe d'un ennemi commun (David contre Goliath)**
 - Détrôner RJ Reynolds de sa place de leader mondial du tabac (Philip Morris, années 1950);
 - Ecraser Adidas (Nike, années 1960);
- **Les organisations prises pour modèles**
 - Devenir le Nike de l'industrie cycliste (Giro Sport Design)
 - Devenir la Harvard de l'Afrique.

Récapitulation: SONY

Idéologie fondamentale

- **Valeurs essentielles**

- Elever le niveau culturel et la place du Japon dans le monde;
- Agir en pionnier – ne pas suivre les autres; réaliser l'impossible;
- Encourager l'expertise et la créativité individuelle.

Finalités: avoir le plaisir de progresser et d'appliquer des technologies pour le plus grand bien du public.

Vision du futur

- **Objectif 3A:** devenir l'entreprise connue pour avoir changé la désastreuse image des produits japonais dans le monde;
- **Description:** nous allons créer des produits qui se diffuseront à travers le monde... Nous serons la première entreprise japonaise à pénétrer et distribuer directement sur le marché américain... Nous réussirons grâce à des innovations dans lesquelles les Américains ont échoué, telles les radios à transistors... D'ici à 50 ans, notre marque sera aussi connue dans le monde que ses grandes concurrentes dans le monde... et sera synonyme d'innovation et de qualité au même titre que les firmes les plus innovantes... « Fabriqué au Japon » sera synonyme de produit sérieux, et non plus d'une quelconque camelote.

Analyse de l'environnement externe

Opportunités et menaces pour l'entreprise

- Environnement démographique;
- Environnement économique;
- Environnement technologique;
- Environnement naturel;
- Environnement politico-légal;
- Environnement socio-culturel.

Analyse de l'environnement interne

Forces et faiblesses de l'entreprise

- Pour effectuer un diagnostic correct de la situation d'une organisation (entreprise), le professionnel désigné par les dirigeants doit vérifier un certain nombre d'éléments au niveau de chacune des fonctions de l'entreprise.

Analyse de l'environnement interne

- Audit des performances;
- Audit des ressources humaines;
- Audit des fonctions et des processus;
- Audit des relations (« relationships audit) (il doit normalement déboucher sur l'extérieur).

Analyse de l'environnement interne

- R&D;
- Conception;
- Production;
- Social;
- Finance;
- Marketing;
- Formation;
- Système d'information;
- Leadership
- Etc.

Les objectifs

- L'objectif est un guide montrant la direction à suivre.
- Il influe sur le type d'actions à entreprendre. Ainsi, accroître une part de marché de 15% demande des actions différentes de celles qui sont nécessaires pour améliorer la productivité.
- L'objectif est aussi une source d'incitation. Mobiliser des ressources à hauteur d'un milliard l'année prochaine auprès des partenaires, peut être un défi pour une organisation sans but lucratif.
- L'objectif, enfin, est utilisé comme base d'évaluation et de contrôle.
- Ainsi l'objectif va jouer un rôle central de base de comparaison.

Les objectifs

- L'objectif est généralement multidimensionnel. Drucker propose que l'entreprise se fixe des objectifs dans huit domaines principaux :
 1. position sur le marché
 2. innovation
 3. productivité
 4. ressources financières et logistiques
 5. profitabilité
 6. développement et performance de l'encadrement
 7. attitude et performance des salariés
 8. responsabilité publique

ELABORATION D' UN PLAN STRATEGIQUE ET DE PLANS OPERATIONNELS

Après avoir précisé sa mission, analysé son environnement externe, évalué ses forces et faiblesses, et révisé ses objectifs, l'équipe en charge d'un domaine d'activité est en mesure de définir ses plans stratégique et opérationnel.

Les stratégies

- Comment concrétiser la vision, la mission et les buts? choix de stratégie(s).
- Quels sont les objectifs stratégiques visés?
- Quels sont les objectifs spécifiques?
- Quels sont les résultats escomptés pour chaque objectif stratégique?

ALTERNATIVES OU AXES STRATEGIQUES

- Le choix de l'alternative stratégique se fera en fonction des critères suivants :
 - la variance des alternatives : elle permet d'avoir plusieurs variétés d'alternatives c'est à dire un large éventail de comparaison qui permettra de sélectionner celles qui paraissent être les plus sûres.
 - Les critères inhérents au contexte actuel : ces critères permettront de créer la différence entre les alternatives et même d'évaluer la stratégie déjà mise en œuvre.
 - Les coûts et les difficultés de la mise en œuvre : ils permettront de faire un choix en fonction des moyens d'organisation.
 - Les objectifs de l'organisation : il s'agit de la possibilité de maintenir ou non des objectifs, sinon et si nécessaire de procéder à leur redéfinition.

Stratégie: typologie

- Michael Porter reconnaît trois grands types de stratégie :
 - la stratégie de domination par les coûts,
 - la stratégie de différenciation,
 - et la stratégie de confrontation ou concentration de l'activité.

Stratégie de domination

- Les stratégies de domination sont des stratégies de coût. Elles sont basées sur le principe suivant lequel l'entreprise la plus compétitive est celle qui a les coûts les plus bas, en orientant tout l'effort vers la minimisation des coûts complets.

Stratégie de différenciation

- La stratégie de différenciation consiste en une différenciation du produit ou du service offert par l'entreprise et qui vise à créer quelque chose qui soit ressentie comme unique au niveau de l'ensemble du secteur.
- Les clients acceptent de s'orienter vers ces entreprises de préférence à celles qui mènent des stratégies de domination parce qu'ils sont intéressés par la spécificité de ses propositions, et prêts à accepter l'écart de prix qui leur est

Stratégie de focalisation ou de concentration

- Cette stratégie consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers, sur un segment de la gamme de produits, sur un marché géographique...
- Alors que les stratégies de domination par les coûts et de différenciation visent à atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble d'un secteur, toute la stratégie de concentration s'organise autour d'une cible particulière à laquelle on s'efforce de procurer un très bon service. Cette stratégie part du principe que l'entreprise est à même de desservir sa cible stratégique restreinte plus efficacement, ou en consommant moins de ressource, que les concurrents qui se battent dans un domaine plus large.
- Par conséquent, l'entreprise mène soit un «différenciation focus» soit elle parvient à des coûts plus faibles pour servir cette cible ou «cost focus», soit les deux à la fois.

Stratégie de confrontation

- Ce type de stratégie est basé sur l'aptitude de l'entreprise, c'est à dire du management, à faire évoluer en permanence les avantages compétitifs qui ont été développés et de sa capacité à y adapter son organisation de la production.

Alternatives stratégiques

	Forces (S)	Faiblesses (W)
Opportunités (O)	Stratégies SO	Stratégies WO
Menaces (T)	Stratégies ST	Stratégies WT

Alternatives stratégiques

- **Stratégies SO**: utiliser nos forces pour tirer profit d'une opportunité;
- **Stratégies ST**: utiliser nos forces pour minimiser les menaces;
- **Stratégies WO**: nous améliorer (corriger nos faiblesses) en exploitant une opportunité ;
- **Stratégies WT**: évaluer nos faiblesses au regard des menaces réelles.

Nombreuses opportunités
Dans l'environnement

Remédier aux faiblesses

Croissance

Faiblesses
internes
critiques

Forces
internes
substantielles

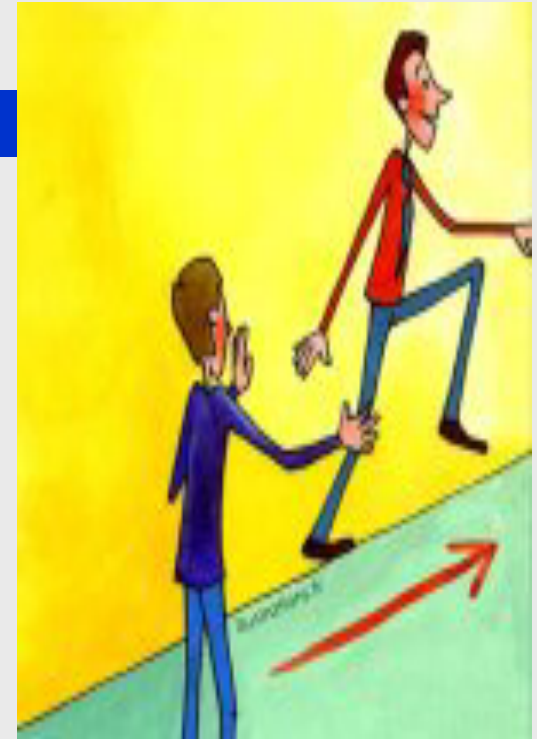
Restructuration

Diversification

Menaces dans
l'environnement

Les classes de stratégie

- Intégration;
- Pénétration du marché;
- Développement de produit;
- Développement de marché;
- Diversification;
- Joint-venture;
- Désinvestissement (recentrage)



Stratégies et Objectifs

Exemples

- ❖ **Stratégie I : Promotion de la SSR des jeunes de 10 à 24 ans à travers l'IEC et l'offre de service de qualité**
 - **Objectif I.1** : Accroître de 1% chaque année le nombre de jeunes des deux sexes présentant une bonne connaissance/perception positive.
 - **Objectif I.2** : Amener 5% des parents et leaders d'opinion, par an et par zone, à avoir une attitude positive par rapport aux droits et besoins des jeunes.
 - **Objectif I.3** : Accroître de 10% par an le nombre de jeunes utilisant les services.

Stratégies et Objectifs

Exemples

- ❖ **Stratégie II: Répondre aux besoins non satisfaits des personnes âgées de 25 ans et plus à travers l'IEC et l'offre de service, en prenant en compte les besoins spécifiques des hommes.**
 - **Objectif II.1** : Accroître de 10% par an le nombre de femmes et de 20% le nombre d'hommes âgés de 25 ans et plus, informés sur l'offre de SSR.
 - **Objectif II.2** : Accroître annuellement de 7% le nombre de femmes et de 15% le nombre d'hommes

Stratégies et Objectifs

Exemples

- ❖ **Stratégie III** : Promotion de statut et du pouvoir de décision des jeunes et des femmes.
 - **Objectif III.1** : Accroître de 15% par an le nombre de jeunes et de femmes ayant acquis un bon niveau de connaissance de la charte de l'IPPF.
 - **Objectif III.2** : Relever les niveaux socio-économiques des jeunes et des femmes organisés en groupements en commençant par les relais.
 - **Objectif III.3** : Amener 200 leaders religieux,

Stratégies et Objectifs stratégiques

Exemples

- ❖ **Stratégie IV** : Développement institutionnel et pérennisation des actions de l'Association.
 - **Objectif IV.1** : Renforcer les capacités de gestion de l'Association.
 - **Objectif IV.2** : Promouvoir la nouvelle image de l'Association.
 - **Objectif IV.3** : Renforcer les capacités de l'Association à accroître ses ressources financières (internes et externes).

Les objectifs spécifiques

- Ils décrivent les résultats escomptés et doivent être SMART:
 - Spécifiques;
 - Mesurables;
 - Acceptables;
 - Réalistes;
 - Temporels.
- Ils doivent être clairement énoncés afin de permettre aux gens de vérifier s'ils ont été atteints ou pas

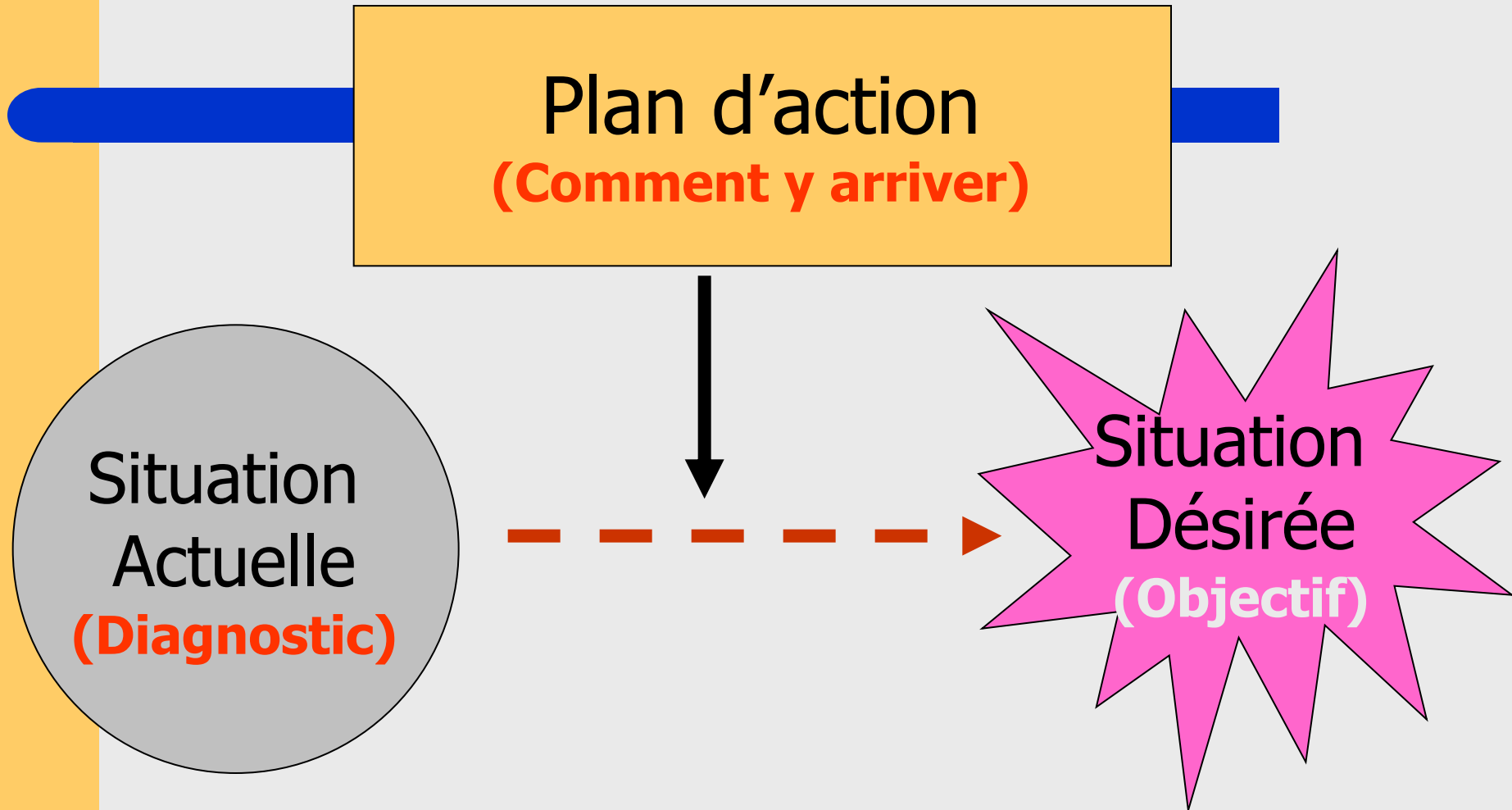
Les objectifs spécifiques: exemples

- À la fin de la durée du plan, l'association aura:
 - accru de 10% le nombre de jeunes âgés de moins de 24 ans utilisant un préservatif dans la ville de Dakar.
 - Consulté 80% des femmes pour la détection du cancer de l'utérus.
 - Conçu et mis en œuvre 10 nouveaux projets sur financement de nouveaux bailleurs.

Les plans d'action

- Ils décrivent les activités spécifiques à entreprendre dans chacun des axes stratégiques afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs stratégiques.

Le plan d'action



Contenu du plan d'action

- Objectifs stratégiques;
- Stratégies;
- Activités;
- Tâches;
- Indicateurs objectivement vérifiables;
- Moyens de vérification;
- Délais ou périodes;
- Responsables;
- Ressources à engager;
- Ressources à mobiliser;
- Hypothèses.

Modèle de plan d'action

Objectifs	Stratégie	Activités	Tâches	Délai	Respons.	Moyens	Hypothèses

Exemple:

MOBILISATION DES RESSOURCES

Mesures à prendre	Indicateurs de Succès	Responsabilités	Délais
1. Plaidoyer - Élaboration d'une stratégie de communication - Appropriation par le personnel de la stratégie de communication - Mise en œuvre de la stratégie de communication	-Document élaboré et diffusé -Validation de la stratégie -Application effective	DE + DNP + Ens. de l'association Ens. de l'association	Avril 2005 Juin 2005 Continu
2. Élaboration des propositions de programmes	Documents de projets préparés	Programme	Continu
3. Recherche de partenaires / fonds	-Partenaires identifiés -Documents signés	DE + DNP + DAF	Continu

Exemple

FORMATION DU PERSONNEL

Mesures à prendre	Indicateurs de Succès	Responsabilités	Délais
1. Elaboration d'un Plan de formation	Plan finalisé	DAF. + Informaticien	<i>Immédiat</i>
2. Formation en Anglais	- 6 à 8 agents formés	DE + DAF	<i>Continu</i>
3. Formation en informatique	Maîtrise de Word, Excel et Internet Explorer par tous les agents	DAF. + Informaticien + agents	<i>Continu</i>
4. Formation dans les domaines thématiques	- 3 à 4 agents formés et spécialisés	DE + DNP + DAF	<i>Continu</i>
5. Echanges inter-associations	-AM identifiées -Participation de 2 à 3 agents	DE + DNP + DAF	<i>Périodique</i>

Exemple

AMELIORATION DE LA QUALITE DE VIE AU

Mesures à prendre	Indicateurs de Succès	Responsabilités	Délais
1. Appliquer les méthodes de communication et d'écoute	Enquêtes périodiques (2)	DAF + Tout le monde	<i>Immédiat – Continu</i>
2. Développer une culture du Feedback	Enquêtes périodiques (2)	DAF + Tout le monde	<i>Immédiat – Continu</i>
3. Application de la politique du personnel en matière de VIH-SIDA	-Sessions de sensibilisation (9)	DNP + Responsable unité clinique	<i>Immédiat – Continu (tous les deux mois)</i>
4. Mise en place d'une Cafétéria	-Local identifié -Prestataire identifié -Réalisation	Association du Personnel + DAF	<i>Août . 2005</i>

AMELIORATION DE LA QUALITE DES SERVICES

Mesures à prendre	Indicateurs de Succès	Responsa- bilités	Délais
1. Responsabilisation du personnel en vue de fournir un travail de qualité	- Enquête périodiques - Sondages périodiques - Culture du Feedback		
2. Définir les priorités (respect des délais)	- Délais respectés : - Priorités définies - Planning élaboré		
3. Établir un planning (respect des délais)	- Délais respectés : - Priorités définies - Planning élaboré		
4. Améliorer la gestion du temps (par le respect du temps de réponse)	- N jours de délais pour une réponse, un feedback.		

5

AUDIT DE LA STRATEGIE

Quelques outils



Les outils d'analyse stratégique

Le repérage des compétences et savoir-faire clés

- Il peut être procédé de la façon suivante :
 - interrogation des responsables des différentes grandes fonctions de l'entreprise;
 - compréhension de ce qui a fait jusqu'ici le succès de l'entreprise ;
 - identification des avantages compétitifs réels qui ont été développés par l'entreprise ;
 - recherche des raisons pour lesquelles les clients s'adressent plutôt à cette entreprise qu'à d'autres.

Les outils d'analyse stratégique

La segmentation stratégique

- Il s'agit de procéder à une typologie et à un découpage des activités en différents DAS suivant les 3 étapes suivantes:
 - exploration de tous les DAS susceptibles d'avoir un lien avec le ou les métiers de l'entreprise ;
 - évaluation et appréciation de l'intérêt que chacun des DAS marqués peut présenter ;
 - enfin, sélection des DAS répondant aux critères de l'entreprise pour la constitution de son « portefeuille »

Analyse des faiblesses: Tableau de vulnérabilité (utilisé par les concurrents)

	Vulnérable ?	Faiblesse ?	Potentiel?	Comment ?
R&D				
Qualité				
Opérations				
Marketing				
Ventes				
Service				
Finances				

Les outils d'analyse stratégique

La radiographie du portefeuille

- La radiographie d'un DAS consiste d'une part à l'appréciation de la position concurrentielle de l'entreprise étudiée dans les différents DAS exploités, et d'autre part à l'évaluation des perspectives de développement dans ces DAS.

L'évaluation des avantages compétitifs

- **Pour les stratégies de domination par les coûts:** il s'agit de savoir comment les paramètres qui interviennent dans la constitution du prix de revient, permettent à l'entreprise d'avoir des prix de revient inférieurs à ceux de ses concurrents. Si la stratégie est fondée sur les effets de volume, la question est de savoir si l'entreprise en tire réellement un avantage compétitif.
- **Pour les stratégies de différenciation:** les éléments de différenciation répondent - ils aux critères suivants :
 - -fort intérêt des clients
 - -prix acceptable par les clients
 - -maintien dans la durée.
- **Pour les stratégies de focalisation:** l'auditeur doit s'appesantir sur le caractère plus ou moins durable des avantages compétitifs qui sous tendent la stratégie.
- **Pour les stratégies de confrontation:** les capacités et les

Les outils d'analyse stratégique

- L'identification des stratégies dans un DAS se fait en fonction de deux critères fondamentaux établis par Michael Porter dans sa typologie des stratégies. Il s'agit :
 - la nature des avantages compétitifs qui sont développés par une entreprise dans un DAS donné ;
 - la cible visée dans ce DAS selon qu'il s'agit de l'ensemble du DAS ou bien d'un segment seulement du marché .

Autres techniques et outils

- Analyse documentaire;
- Entretien;
- Observation;
- Questionnaire de contrôle;
- FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes);
- Etc.

6

ANALYSE DU PLAN STRATEGIQUE



Analyse du plan stratégique

- une bonne stratégie doit répondre aux caractéristiques suivantes :
 - réalisme : elle doit être adaptée aux conditions de l'environnement le plus probable;
 - résilience : elle doit permettre une adaptation aussi rapide que possible à un environnement moins probable .

Analyse du plan stratégique

- Cohérence d'ensemble:
 - Les choix stratégiques par rapport aux environnements interne et externe;
 - Les différentes composantes, les unes par rapport aux autres)
- Pertinence des différentes composantes (objectifs à long terme, stratégie, objectifs spécifiques, plan d'actions...);

7

AUDIT DE LA MISE EN OEUVRE



Aspects couverts

- Evolution de l'entreprise
- Description de l'entreprise et de ses potentialités
- Analyse de la stratégie d'entreprise;
- Perspectives d'évolution de l'entreprise à terme.

Cela suppose:

- Un diagnostic général;
- Un audit d'optimisation des ressources;
- Un audit du système opérationnel;
- Un audit organisationnel.

Diagnostic général de l'entreprise

- Avantage concurrentiel;
- Les marchés et leur évolution;
- Positionnement des produits de l'entreprise;
- Systèmes de gestion;
- Plan d'organisation;
- Système de motivation;
- Systèmes de pouvoir;
- Culture organisationnelle, management & leadership.

Audit d'optimisation des ressources

- Actifs intangibles
- Accessibilité du marché financier
- Accessibilité au marché du travail
- Capacités de management
- Capital intellectuel
- Image de marque et réputation
- Technologie
- Etc.

Audit du système opérationnel

- Capacités d'innovation
- Design
- Aptitudes en matière de production
- Entrepreneurship
- Risk management
- Force de vente
- Capacité de satisfaire les besoins des clients
- Etc.

Audit organisationnel

- Structure
- Leadership
- Travail en équipe
- Motivation
- Étendue des activités
- Centre de pouvoir organisationnel,
- Etc.

8

LE RAPPORT D'AUDIT



Contenu du rapport

- Le plan
- La présence d'une synthèse
- Les titres
- Le contenu de chaque partie
- Le mode de prise en compte des réactions des audités
- Suivi des recommandations

CONCLUSION DE L'AUDIT

- la conclusion comporterait deux parties :
 - les problèmes de stratégie rencontrés,
 - et les perspectives de développement à long terme.

LES PROBLEMES DE STRATEGIE

- Présentation de la stratégie suivie par l'entreprise
- Une évaluation de cette stratégie, en recourant aux concepts de base de l'analyse stratégique: croissance, équilibre du portefeuille, positions concurrentielles, solidité des avantages compétitifs développés dans chaque DAS ...

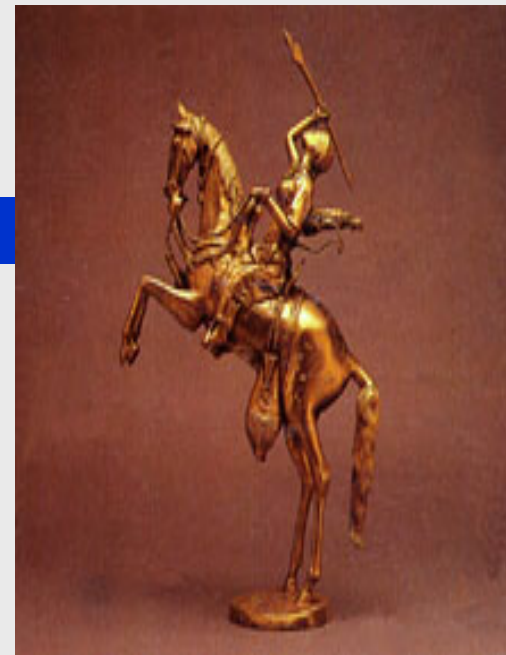
LES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

- A la lumière des problèmes de stratégie et d'erreurs éventuelles qui auront été décelés, et en tenant compte d'autres données importantes telles que la qualité du management et sa capacité à mener la stratégie adoptée, des données de l'environnement c'est à dire les changements et autres évolutions technologiques..., il devient possible de faire des «pronostics» sur les chances de succès et les perspectives de développement à terme de l'entreprise.
- Un autre élément à prendre en compte serait la disponibilité ou la capacité de mobilisation de ressources, eu égard aux exigences de la stratégie suivie./.



Monument
Place Naba Koom, Ouagadougou

**MERCI
POUR VOTRE
AIMABLE
ATTENTION!**



Contact

SAWADOGO Timothée
sawadogot@yahoo.fr

Portables : 70 14 70 97



***Tous nos remerciements
pour votre participation
à ce séminaire de formation.
A bientôt***