

# Avant-propos

Il est classique d'affirmer qu'un ouvrage s'adresse au plus grand nombre, même si cela revient à concilier l'impossible, et tous les lecteurs en ont un jour fait l'expérience. Ce livre, qui tente de décrire la démarche d'audit de la stratégie, n'échappera pas à la règle et c'est pourquoi je souhaite avant tout justifier ce choix difficile.

Une longue et double expérience de conseil et d'enseignant ne peut que convaincre de la distance séparant la théorie et la pratique, ce qui d'ailleurs, étrangement, ne choque personne. Il en résulte, au moins en France, une mutuelle ignorance des entrepreneurs et des enseignants-chercheurs qui laisse aux conseils un terrain splendidement inoccupé où exercer leurs talents<sup>1</sup>.

Dans la pratique, les entreprises ont en fait vis-à-vis de la gestion une attitude particulièrement ambiguë qui varie avec la nature des problèmes rencontrés. En marche normale, elles tendent à la considérer comme un outil visant à remplir des obligations administratives ou réglementaires et l'opérationnel domine alors le sujet. En temps de crise, certaines activités deviennent stratégiques et l'on passe souvent de l'opérationnel (pilotage) au

---

<sup>1</sup>. On suggérera au lecteur intéressé par ces problèmes la lecture d'un entretien avec C. Midler, proposé par *L'Expansion Management Review* (mars 1995). Concluant sur son rôle joué dans le projet Twingo, au titre de chercheur, Midler précise, avec un certain optimisme, que « *la crise a rendu modeste le monde managérial. Elle a montré qu'un regard extérieur, même éloigné, est une ressource et que la théorisation peut être utile dès lors que l'on veut changer* ».

mystique : c'est le temps des « gourous » dont on attend des miracles qui ne se produisent hélas qu'avec une regrettable parcimonie<sup>2</sup>.

Cette description, volontairement provocatrice, n'est certainement pas très éloignée de la réalité, même pour les grandes entreprises qui sont pourtant réputées capables de mettre en œuvre des moyens importants dans le but de maîtriser leur développement. Dans les PME, la situation est encore plus tranchée et la notion de stratégie est quasiment inexistante sauf si l'on qualifie ainsi les intuitions plus ou moins heureuses d'un dirigeant.

Le fantastique dégraissage qui a affecté la plupart des entreprises occidentales au cours de ces quinze dernières années a au moins prouvé que les outils de gestion, tels qu'ils avaient été appliqués, n'avaient souvent réussi qu'à développer des monstres d'inefficacité dont la paralysie croissait avec la taille, et ceci, dans une indifférence autorisée par le filtre déformant de la croissance. Quels que soient les types d'organisations, ces échecs devraient conduire à une certaine humilité chez les responsables et montrer que si le management ne résout pas tous les problèmes, le pilotage intuitif n'a pas non plus fait la preuve de ses capacités.

Les organisations ont donc besoin de stratégie et si celle-ci ne garantit jamais le succès, elle limite au moins les risques de crises issues de la myopie opérationnelle. Encore faut-il pour cela être en mesure d'apprécier l'état des lieux, c'est-à-dire juger la qualité de cette stratégie, celle de sa mise en œuvre et son degré de contrôle – de maîtrise –, avant d'envisager un éventuel recentrage des actions. Tel est le sens de l'audit stratégique et il appelle une triple réflexion portant sur sa finalité, son contenu et ses méthodes.

- Sur la finalité, l'audit stratégique peut répondre à une demande interne de l'entreprise ou à une demande externe.

La demande de l'entreprise peut viser à établir un prédiagnostic rapide limité à l'analyse de dysfonctionnements stratégiques, à celle des risques qu'ils induisent et, s'il y a lieu, à une recherche des causes ainsi qu'à des recommandations correctives. Plus souvent, ce type de demande aura pour objet d'évaluer le degré de contrôle pesant sur une filiale, voire une division ou même un département si celui-ci a disposé d'une certaine autonomie stratégique. L'audit permettra de formuler une appréciation rapide sur la stratégie, sa mise en œuvre et sa maîtrise. Sans se substituer aux classiques

---

<sup>2</sup> Le gourou appartient à une espèce fragile, dont la pérennité est de moins en moins garantie. À titre d'exemple bien connu, il est aujourd'hui de bon ton de critiquer sévèrement Peters et Waterman après que l'on ait vanté pendant une décennie leur contribution managériale inscrite dans le thème de l'excellence. Le sort de Hammer et Champy relève de la même « ingratitude ».

diagnostics, l'audit autorisera un suivi régulier de la stratégie engagée, focalisé sur l'essentiel. Tel est d'ailleurs le but de l'autoévaluation dont le modèle proposé par l'EFQM va nous servir de référence principale.

Une demande externe pourrait émaner d'une entreprise envisageant une prise de contrôle et contrainte à une décision rapide. Elle pourrait aussi provenir d'un fournisseur soucieux de mieux connaître un client important ou d'un client animé par la même intention. La méthodologie d'audit répondrait bien à ce type de besoin.

- Sur le contenu, la stratégie est un vaste domaine supposant au moins une double expertise, à la fois théorique et vécue, qu'un texte de quelques dizaines de pages ne saurait résumer d'une façon satisfaisante. Il fallait donc accepter des choix avec ce qu'ils ont nécessairement de réducteur. Parce qu'il représentait une bonne synthèse des courants de pensée dominants depuis les années 70 et surtout 80, l'axe de la Qualité Totale offrait une voie intéressante. De nombreux chefs d'entreprises sont en effet aujourd'hui familiarisés avec des démarches assez fortement formalisées (approche de la certification) et l'influence japonaise n'est pas étrangère à la médiatisation du sujet. Le danger était évidemment celui du ralliement à un phénomène de mode, avec le risque de proposer des méthodes dont la pérennité serait liée à celle de l'accueil favorable d'un public sensible aux propos des médias. On s'est donc efforcé tout au long de ce travail, de mettre en avant les facteurs de permanence, tant du sujet lui-même, que des démarches décrites, considérant que l'expression « Qualité Totale » n'était qu'une appellation, peut-être temporaire, recouvrant cependant un ensemble de tendances profondes du management<sup>3</sup>.

À partir de là, il fallait encore sélectionner un modèle de référence. La vogue croissante des méthodes dites d'auto-évaluation, issues du développement des « prix qualité », fournissait une large palette d'opportunités. On a retenu le modèle de l'European Foundation for Quality Management (EFQM), qui sera largement développé par la suite, pour ce qui nous a semblé être sa capacité à servir aussi bien l'analyse de grandes organisations que, au prix de quelques simplifications, celle d'entreprises plus modestes.

---

<sup>3</sup>. Il n'est qu'à voir à quel point, dès à présent, la notion de Qualité Totale est elle-même un cadre général accueillant l'essentiel de la démarche « toyotiste », la *lean production*, le *benchmarking* ou encore le *reengineering*. On se gardera donc des mots pour s'intéresser spécifiquement aux méthodes. D'un point de vue plus global, la révision en cours des normes ISO 9000 va tout à fait dans le sens d'une pérennité du référentiel Qualité Totale. On lira notamment sur ce point l'ouvrage de l'Afnor : *Les référentiels qualité. La voie de l'excellence*, 1997. À l'inverse, et sans que cela affecte nos conclusions, les Américains réduisent régulièrement la référence à la qualité dans la grille des critères du référentiel Malcolm Baldrige. Le terme a même totalement disparu en 1997, au profit de « performance », ce qui indique certainement une volonté de généraliser ce modèle.

- Sur la méthode, le choix d'une démarche d'audit s'est imposé naturellement dès lors que nous disposions d'un modèle de référence reconnu (EFQM). L'audit suppose en effet le préalable d'une identification de dysfonctionnements qui n'ont de sens que par rapport à un référentiel accepté, lequel permettra de hiérarchiser des risques qui, à leur tour, conduiront à une recherche de causes. Les modèles matriciels issus du Boston Consulting Group (BCG) étaient trop controversés pour jouer un tel rôle. Le schéma stratégique dérivé de l'excellence, dominant depuis le début des années 80, semblait trop qualitatif, pour ne pas dire flou, pour supporter cette progression structurée. Les modèles d'autoévaluation ont alors apporté une réponse plus fine et probablement plus rigoureuse qui débloquent véritablement la situation. L'audit stratégique pouvait ainsi devenir cohérent et apporter à la matière les avantages d'une méthode d'approche sélective, économique et rapide dans sa mise en œuvre.

Ainsi conçu, cet ouvrage s'adresse donc déjà aux responsables de grandes organisations. On peut espérer qu'ils y trouveront un moyen d'aborder leur « bilan stratégique » et d'en cerner les vrais problèmes. Il est destiné aussi aux responsables de filiales ou de divisions qui, disposant généralement d'une certaine autonomie, y verront peut-être un outil d'amélioration de leur performance globale en prenant conscience des opportunités que présente la Qualité Totale et, plus particulièrement, la maîtrise des processus stratégiques.

Les responsables de PME et leurs conseils découvriront peut-être, au fil de ces chapitres, un cheminement capable de donner un contenu plus familier à leurs interrogations stratégiques. C'est en tout cas en pensant à eux et aux questions qu'ils avaient pu soulever à l'occasion de missions de conseil, ou de simples stages d'étudiants, que j'ai rédigé ce livre. L'expérience prouve que l'approche par la Qualité Totale et les processus présente l'avantage de se fonder sur leur vécu quotidien. Elle retient ainsi immédiatement leur attention, ce que les discours stratégiques habituels n'obtenaient que bien rarement.

Enfin, les étudiants auront ici l'occasion de porter un regard relativement neuf sur la triple problématique du changement, de la stratégie et de l'audit. C'est à la fois une base de développements possibles dans les domaines de la recherche et tout un ensemble d'opportunités applicables dans la majorité des entreprises en quête d'une évolution significative de leur perspective concurrentielle.

# Introduction

## L'audit stratégique

Si la littérature sur les différents aspects de l'audit est aujourd'hui particulièrement riche, à l'image de celle portant sur la stratégie, l'association des deux thèmes est encore suffisamment rare pour que l'on ressente le besoin d'en justifier le choix. Cette rareté repose probablement sur une incertitude quant à la possibilité d'une synthèse des deux démarches.

A-t-on, en effet, le droit de parler d'audit stratégique ?

- Peut-on appliquer à ce qui constitue la décision fondamentale de l'entreprise, une méthodologie mise au point à l'origine pour garantir la conformité d'écritures comptables par rapport à des normes précises ?
- Peut-on imaginer qu'un dirigeant d'entreprise mette en place une procédure en charge de conduire à un jugement sur ce qui relève souvent, en dernier ressort, de sa seule autorité ?
- Sur quels critères établir un tel jugement alors que le sujet reste faiblement normalisé : qu'est-ce qu'une bonne décision ou une bonne pratique stratégique ?
- Ne faut-il pas craindre, en définitive, que l'audit se limite à la mise en œuvre et laisse de côté l'analyse de la conception de la stratégie ?

On aura déjà compris que le sujet abordé est complexe et qu'il ne saurait être développé pour le seul plaisir d'ajouter une rubrique supplémentaire à la liste des activités et des fonctions faisant l'objet des démarches d'audit.

On va ainsi se proposer d'atteindre toute une série d'objectifs parmi lesquels :

- montrer que la méthodologie de l'audit s'applique à la stratégie et doit permettre de porter un jugement global sur le management ;
- montrer que cet audit stratégique peut aussi être considéré comme un prédiagnostic d'une organisation et qu'il offre à ce titre une approche rapide et économique pour une identification des problèmes de l'entreprise ;
- montrer que s'agissant, comme cela vient d'être rappelé, d'une approche plus souple que le diagnostic traditionnel, l'audit stratégique répond aux contraintes de ressources souvent présentées par les PME comme facteurs de rejet des analyses stratégiques formelles.

Parmi toutes les raisons évoquées pour justifier cette association de l'audit et de la stratégie, il faut surtout mettre en avant le souci d'aborder la démarche stratégique sous un angle novateur. Traditionnellement, l'approche de la stratégie reste profondément théorique ou, si l'on préfère, conceptuelle : la lecture des principaux ouvrages disponibles est enrichissante par les idées qui y sont proposées mais c'est au moment de la mise en œuvre que les problèmes apparaissent. La plupart des concepts sont généralement livrés sans mode d'emploi autre qu'un renvoi à la société de conseil qui en assure la diffusion, jusqu'au jour de leur remise en cause par une nouvelle démarche, ou de leur abandon sous les critiques d'auteurs qui pour autant ne les ont pas nécessairement expérimentés.

Dans le meilleur des cas, l'apport de ces réflexions aide à la formulation des diagnostics et à une certaine cohérence de la démarche mais il reste limité dès lors qu'il s'agit d'assurer le suivi et l'amélioration d'une stratégie. Il se trouve enfin que le passage progressif des ambitions de la planification aux réalités plus difficiles du management stratégique confère au « quotidien stratégique » une importance croissante s'accommodant assez mal de considérations essentiellement théoriques. La démarche d'audit, par ses caractéristiques que nous rappellerons, peut répondre à ce type d'exigences.

## **Qualité Totale et stratégie**

L'analyse qui va suivre est fortement reliée à l'approche Qualité Totale. Nous posons d'ailleurs comme un postulat, qu'à bien des égards cette Qualité Totale est un mode stratégique dominant, même si elle laisse de côté certains aspects du processus de décision et de son contenu.

En effet, dans une large mesure, la Qualité Totale n'aborde pas, au moins directement, des questions comme le choix des domaines d'activité de la firme ou encore la prise en compte des rapports de forces qui s'expriment à l'occasion de la décision stratégique. Elle s'attache peu à l'analyse externe, en dehors des clients et dans une moindre mesure de la concurrence, alors que celle-ci constitue pourtant l'un des deux grands référents du modèle de décision. Elle n'éclaire pratiquement pas des choix de stratégie pourtant classiques comme, par exemple, la spécialisation, la diversification, la concentration, ou l'intégration<sup>1</sup>. En revanche, la Qualité Totale apporte des éléments de réponse essentiels et modernes, à des questions comme la formulation des stratégies, leur contenu et leur contrôle. À ce titre, elle occupe une place privilégiée dans l'arsenal des outils des dirigeants.

Nous pensons ainsi que cette démarche, développée dans les pays occidentaux depuis la fin des années 1970, est beaucoup plus qu'une nouvelle mode au service de l'entreprise. Elle semble plutôt s'inscrire dans une continuité de l'évolution des réflexions stratégiques soumises à l'épreuve des faits. Les modèles objectifs des années 60 se sont en effet avérés peu efficaces face aux incertitudes des années qui ont suivi la période de croissance d'après-guerre. Par la suite, le management stratégique a souffert de son manque de formalisation, notamment dans l'expression séduisante qu'en donnaient les adeptes de l'excellence. La Qualité Totale est ainsi apparue comme un schéma général d'autant plus intéressant qu'il était réputé avoir fait ses preuves dans l'industrie japonaise, et c'est dans cette continuité que la normalisation internationale a élaboré un référentiel reconnu à partir des normes ISO. Dans le même temps, de nombreuses associations d'experts et d'industriels développaient des modèles plus évolutifs décrivant les éléments du TQM (Total Quality Management) ou du CWQC (Company Wide Quality Control). L'Europe, à son tour, s'engageait dans cette voie avec la création, en 1988, de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) qui allait développer le référentiel d'autoévaluation servant, pour partie, de trame à ce travail.

On pourrait objecter que de nouveaux concepts, apparus au cours de ces dernières années, tendent à confirmer l'hypothèse de modes soumises au bon vouloir de certains chercheurs et, plus encore, de conseils habiles à promouvoir des approches innovantes. Une observation attentive de ces démarches, comme le *benchmarking* ou le *reengineering*, montre qu'elles se

---

<sup>1</sup>. Ces questions ne seront donc pas abordées au cours de l'exposé qui va suivre. On peut d'ailleurs se demander si elles peuvent faire l'objet d'une procédure d'audit. Dans la plupart des cas, le manque de référentiel et de normes est tel que les recommandations évoluent avec le temps de façon éventuellement contradictoire. Auditer de telles situations n'aurait pas de sens.

présentent plus comme des compléments ou des évolutions de la Qualité Totale que comme des formules réellement nouvelles. Le *reengineering*, par exemple, apparaît d'abord comme un moyen d'améliorer un facteur clé de la qualité, en l'occurrence le processus, plutôt que comme une démarche vraiment autonome.

Au total, la chronologie de l'approche retenue tout au long de cet exposé est synthétisée dans la figure I-1 dont l'élément essentiel est le référentiel du prix européen de la qualité (appelé par la suite modèle EFQM<sup>2</sup>).

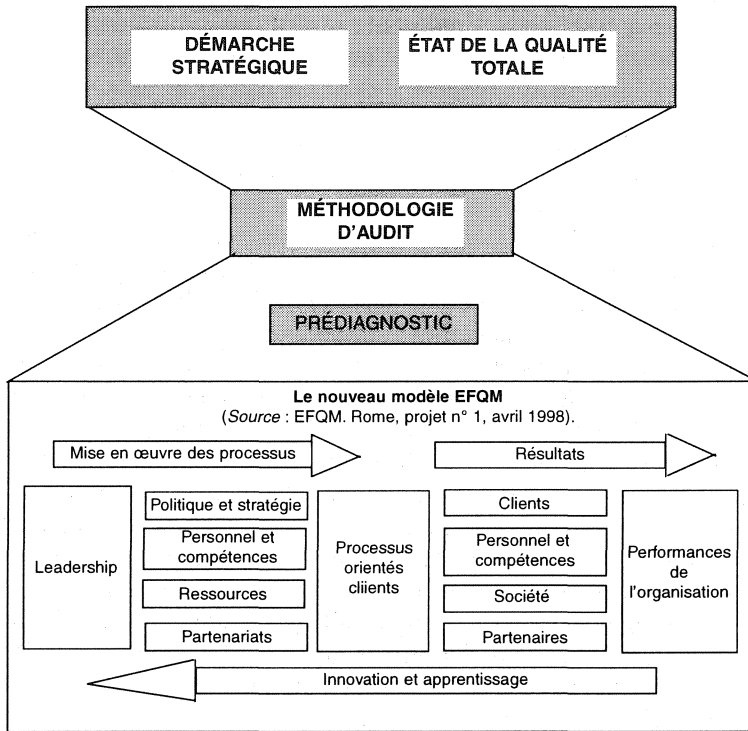


Figure I-1. Chronologie de la demande.

2. Le modèle EFQM reproduit ici dans le cadre inférieur de la figure I.1 est un projet de révision en date des 29 et 30 avril 1998, présenté à l'occasion des journées « Learning Edge Conference 1998 » à Rome. Notre objectif n'étant pas de décrire avec précision ce modèle particulier, on se contentera de signaler les modifications majeures associées à cette nouvelle présentation. On notera d'abord qu'elle comporte désormais deux rubriques nouvelles que l'on peut traduire par : « partenariats » et « partenaires ». L'accent a été ainsi mis sur les partenariats divers dont on sait l'importance qu'ils ont en Qualité Totale où on les associe notamment à l'idée de processus inter-entreprises. La rubrique personnel, autrefois présente à gauche du modèle sous l'intitulé « gestion des ressources humaines » et à droite sous celui de « satisfaction du personnel », s'est vue associée à l'idée de « compétences » dont l'acquisition est à la fois garante de l'efficacité de l'organisation et de la satisfaction de ces ressources humaines.



Ce schéma ne sera laissé de côté qu'à deux occasions.

Une première fois avec l'audit de la satisfaction des clients pour lequel il sera en effet nécessaire de réintroduire les facteurs visibles de la qualité du produit, des services associés et les signaux de valeur transmis par l'entreprise. C'est ce qu'illustre la figure I-2 ci-après.

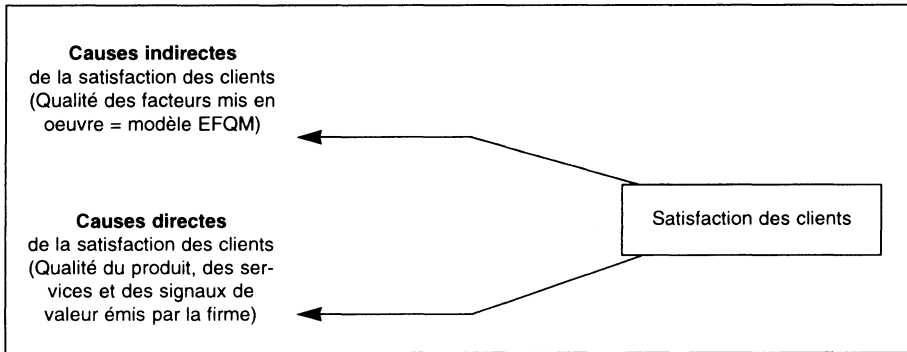


Figure I-2. L'audit de la satisfaction des clients.

Dans une seconde situation, on sera confronté aux cas dans lesquels le modèle peut être considéré comme incomplet sur certains points. On peut ainsi lui reprocher de ne pas faire une place suffisante à l'organisation et aux structures, alors même que l'on sait le rôle joué par ces composantes dans les politiques de Qualité Totale et, plus généralement, dans la conduite d'une stratégie. Ces facteurs seront abordés à l'occasion du chapitre 8 (L'audit des facteurs clés).