



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Administration et Gestion
des Entreprises**

12^{ème} Promotion

2013-2014

Mémoire de fin d'études

THEME

**CONTRIBUTION A L'ELABORATION D'UN PLAN
STRATEGIQUE POUR UN CLUB DE FOOTBALL
PROFESSIONNEL : CAS DU JARAAF DE DAKAR**

Présenté par :

Mohamed DIENG

Dirigé par :

Dr Souleymane BOUSSO

Enseignant associé au CESAG

Avril 2015

Dédicace

A :

- ma Mère ;
- mes très chères Epouses;
- ma Fille « Maman », née Aminata ;
- mes Frères Abdoulaye dit Laye DIENG et BOUKA DIENG né Aboubacar;
- Directeurs généraux Biram FAYE et Abdou Khafor TOURE;
- la Famille DIEYE à la Rue Paul Holle à Dakar et la Famille NDOYE et BA à Thiawlène BOUH à Rufisque ;
- mes amis et collègues de la 7^{ème} promotion des Inspecteurs de l'Education populaire, de la Jeunesse et des Sports de l'Institut National Supérieure de l'Education Populaire et du Sport (INSEPS) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) ;
- Mes camarades de la première promotion des Diplômés des Cours de management du sport de FIFA/CIES-Centre International d'Etudes Sportives de Lausanne- en partenariat avec l'INSEPS/UCAD;
- Mes amis et collaborateurs de l'Association sénégalaise des Managers du Sport (ASMAS) ;
- Mes associés et amis de l'Ecole de football Ousmane FAYE et du Conseil des Organisations pour le Développement des quartiers Thiawlène (CODETH) à Rufisque;
- Tous les Pères fondateurs de **l'Association Sportive et Culturelle (ASC) les Jaraaf de Dakar** et à la grande famille de cette entité devenue une icône du football sénégalais tout en continuant sa marche vers le professionnalisme.

Remerciements

A travers ces lignes, j'adresse mes sincères remerciements à certaines personnes sans l'intervention de qui la rédaction de ce mémoire professionnel n'aurait été menée à terme.

- Mon Encadreur, **Docteur Souleymane BOUSSO**;
- M. **Cheikh Ahmet Tidiane SECK**, Ancien Gardien de buts des Lions du Sénégal et Président de l'ASC les Jaraaf de Dakar ;
- M. **Amadou Saliou SECK**, premier vice-président de l'ASC les Jaraaf de Dakar, chargé de la suppléance ;
- M. **Léonard DIAGNE**, Secrétaire Général de l'ASC les Jaraaf de Dakar ;
- M. **Alioune DIAO**, Comité consultatif des Sages de l'ASC les Jaraaf de Dakar ;
- Le **Professeur Abdoulaye SAKHO**, Agrégé des Facultés de Droit, Université Cheikh Anta DIOP (UCAD), vice-président chargé des affaires juridiques, du développement et de la modernisation de l'ASC les Jaraaf de Dakar ;
- M. **Alioune Badara DIACK**, vice-président chargé du patrimoine et des grands projets immobiliers de l'ASC les Jaraaf de Dakar ;
- M. **Abdou PAYE**, Membre du Comité Directeur de l'ASC LES JARAAF DE DAKAR ;
- M. **Pape Momar LO**, vice-président chargé des supporters de l'ASC les Jaraaf de Dakar ;
- M. **Amadou DIOP**, Ancien Capitaine des Lions du Sénégal, Ancien Capitaine du Jaraaf de Dakar et Entraîneur principal de l'équipe de football professionnel du Jaraaf ;
- M. **Pape Ciré DIA**, Capitaine de l'équipe de football professionnel du Jaraaf de Dakar ;
- M. **SOLO DAFFE**, footballeur de l'équipe professionnelle du Jaraaf de Dakar.

Je remercie tous ceux qui m'ont soutenu dans cette formation :

- Mes deux Epouses, pour leur sacrifice, je suis éternellement reconnaissant;
- Mes Frères et sœurs, en particulier Fatou TOURE et le cadet Ass Birane DIENG dit El Hadji Malick, pour leur soutien constant et sans faille ;
- Le personnel enseignant et administratif du CESAG et mes camarades de la 12^{ème} promotion du MBA AG.

Liste des sigles et abréviations

AFPLANE:	Association Française des Planificateurs et Stratèges d'Entreprise
ASC :	Association Sportive et Culturelle
CAF :	Confédération Africaine de Football
CNOSS :	Comité National Olympique et Sportif Sénégalais
FSF :	Fédération Sénégalaise de Football
FIFA :	Fédération Internationale de Football Association
LSFP :	Ligue sénégalaise de football professionnel
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PSE :	Plan Sénégal Emergent
SA :	Société Anonyme
SOGEF/PRO :	Société anonyme de Gestion du Football Professionnel
SWOT :	Forces, Faiblesses, Opportunités et menaces (en anglais Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux et figures

➤ Tableaux

Tableau 1 : Les écoles de pensée en stratégie	14
Tableau 2 : Les caractéristiques de la démarche de planification	27
Tableau 3 : Avantages, inconvénients et facteurs de succès de chaque démarche.....	28
Tableau 4 : Descriptif de la mission, de la vision et des valeurs actuelles du club de football professionnel du Jaraaf de Dakar	53
Tableau 5: Diagnostic de l'environnement social	58
Tableau 6: Diagnostic de l'environnement politique	59
Tableau 7: Diagnostic de l'environnement économique	60
Tableau 8: Diagnostic de l'environnement concurrentiel.....	61
Tableau 9: Diagnostic du système de gestion administrative.....	62
Tableau 10: Diagnostic du système de gestion technique	62
Tableau 11: Diagnostic du système de gestion financière.....	63
Tableau 12: Diagnostic du système de gestion sociale	63
Tableau 13 : Synthèse du diagnostic	64
Tableau 14 : Objectifs stratégiques du club de football professionnel du Jaraaf de Dakar.	72

➤ Figures

Figure 1 : Les liens entre les domaines stratégique et opérationnel.....	22
Figure 2 : Etapes du processus stratégique.....	30
Figure 3 : Le double diagnostic stratégique	33
Figure 4 : Modèle d'analyse	40
Figure 5 : Démarche d'élaboration.....	41
Figure 6 : Organigramme actuel du club de football professionnel de l'ASC les JARAAF DE DAKAR.....	56
Figure 7 : Organigramme de la SOGEF/PRO	68

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire	89
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	94

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	8
Chapitre 1 : STRATEGIE D'ENTREPRISE	10
1.1. Le concept de la stratégie	10
1.1.1. Stratégie dans le domaine militaire	10
1.1.1.1. La stratégie militaire selon Sun Zi	10
1.1.1.2. La stratégie militaire d'après Von Clausewitz	11
1.1.2. La stratégie dans la vie de l'entreprise	12
1.2. Les éléments fondamentaux de la stratégie d'entreprise	15
1.2.1. Vision	15
1.2.2. Valeurs	16
1.2.3. Mission	16
1.3. Le modèle d'analyse stratégique SWOT	16
1.3.1. L'analyse externe	17
1.3.1.1. Les opportunités stratégiques	17
1.3.1.2. Les menaces stratégiques	17
1.3.2. L'analyse interne	17
1.3.2.1. Les forces	18
1.3.2.2. Les faiblesses	18
Chapitre 2 : LA PLANIFICATION STRATEGIQUE	19
2.1. Le concept de la planification	19
2.1.1. La planification à long terme	20
2.1.2. La planification stratégique	21
2.2. Les avantages et inconvénients de la planification	23
2.2.1. Les avantages de la planification	23

2.2.2.	Les inconvénients de la planification	24
2.3.	La planification stratégique pour les organisations sportives.....	24
2.4.	La démarche de la planification stratégique	25
2.4.1.	Les travaux préparatoires.....	26
2.4.2.	Le choix de la démarche	26
2.4.3.	Les étapes de la préparation.....	29
2.4.4.	Le processus de planification stratégique.....	30
2.4.4.1.	Le diagnostic stratégique.....	30
2.4.4.1.1.	Le diagnostic externe	30
2.4.4.1.2.	Le diagnostic interne.....	31
2.4.4.2.	La réflexion stratégique.....	33
2.4.4.2.1.	Expliciter le scénario d'environnement	34
2.4.4.2.2.	Annoncer l'évolution de l'identité de l'organisation	34
2.4.4.2.3.	Formuler la stratégie d'ensemble de l'organisation.....	35
2.4.4.2.4.	Définir les objectifs stratégiques.....	36
2.4.4.3.	Le passage à l'action	37
2.4.4.3.1.	Le plan stratégique.....	37
2.4.4.3.2.	Le plan d'actions stratégique	38
Chapitre 3:	METHODOLOGIE D'ANALYSE	39
3.1.	Méthodologie.....	39
3.2.	Le modèle d'analyse	39
3.2.1.	Définition de l'architecture de la planification stratégique	42
3.2.2.	Diagnostic stratégique	42
3.2.3.	Formulation et choix de la stratégie	43
3.2.4.	Conception du plan stratégique	43
3.3.	Méthodes et outils de collecte de données.....	44
3.3.1.	La revue et l'analyse documentaire	44
3.3.2.	Le Questionnaire.....	45
3.3.3.	Les entretiens	45
3.3.4.	Groupes de travail.....	46
3.4.	Outils d'analyse des données.....	46
3.4.1.	L'analyse documentaire.....	46
3.4.2.	Le brainstorming	47
3.4.3.	L'étude de cas	47

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	49
Chapitre 4 : PRESENTATION DU CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL DU JARAAF DE DAKAR	51
4.1. Historique	51
4.2. Nature juridique.....	52
4.3. Organisation et fonctionnement.....	53
4.3.1. La mission, la vision et les valeurs	53
4.3.2. Les instances et l'organigramme	53
4.3.2.1. L'assemblée générale	53
4.3.2.2. Le Comité Directeur.....	54
4.3.2.3. Le secrétariat général	54
4.3.2.4. La Vice-présidence chargée de l'économie et des finances.....	54
4.3.2.5. La Vice-présidence chargée du patrimoine et des grands projets immobiliers.....	54
4.3.2.6. La Vice-présidence chargée des affaires culturelles et de la mobilisation sociale	54
4.3.2.7. L'attaché de presse	54
4.3.2.8. Le Comité consultatif des sages	55
Chapitre 5: LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DU CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL DE JARAAF DE DAKAR	57
5.1. Le diagnostic de l'environnement externe	57
5.2. Le diagnostic de l'environnement interne	61
5.3. La synthèse du diagnostic.....	64
Chapitre 6 : ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE 2016-2020 ET CHOIX STRATEGIQUES	66
6.1. Les orientations stratégiques	66
6.1.1. La structure institutionnelle et l'organigramme	66
6.1.1.1. La structure institutionnelle.....	66
6.1.1.2. L'organigramme de la SOGEF/PRO.....	68
6.1.1. Le système d'information.....	69
6.1.2. Le type de partenariat	69
6.1.3. La culture d'organisation.....	69
6.1.4. les ressources humaines.....	70
6.2. Les éléments déterminant de la stratégie.....	70

6.2.1. La vision	70
6.2.2. La mission	71
6.2.3. Les valeurs et l'éthique référentielle	71
6.3. Les axes stratégiques	71
6.3.1. Les objectifs stratégiques.....	72
6.3.2. Le plan d'actions	72
CONCLUSION GENERALE	81
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	84
ANNEXES	88

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Dans le monde contemporain, le sport occupe une place importante dans la vie des nations. Son origine remonte à l'antiquité grecque où les jeux olympiques actuels tirent leurs sources.

Dans le continent africain, les recherches anthropologiques démontrent que les civilisations africaines, avaient leurs sports avant l'arrivée de la colonisation à l'instar de l'Europe. Selon **COULIBALY (2012)**, «celles-ci avaient, en effet, des activités physiques réglementées, compétitives et ludiques qui en faisaient de véritables sports, au sens moderne du mot. Cependant, il a fallu attendre les débuts du 20^{ème} siècle pour voir les sports modernes, occidentaux envahir l'Afrique, tout d'abord par les marins».

Avant la première guerre mondiale (1914-1918), des rencontres de football opposèrent souvent, sur les territoires, militaires ou marins. Dans certains pays également, les autochtones indigènes furent admis dans des équipes de colons et finirent, comme au Sénégal, par réagir contre cette discrimination et créer leur propre club.

A l'indépendance des pays africains dans les années 60, plusieurs clubs notamment de football virent le jour permettant ainsi au plus grand nombre de s'adonner à la pratique de ce sport (**CISSE, 1995**).

En effet, facteur d'éducation par excellence, la pratique des activités physiques et sportives contribue à l'épanouissement intégral de l'homme. Le sport est alors devenu en Afrique une activité de toute première importance qui n'épargne aucun secteur de la vie de la société. De par la diversité et la complexité de ses composantes, mais surtout de par son caractère imprévisible et parfois irrésistible des faits et des actes qui en découlent, le sport finit par interpeller de plus en plus les peuples dans leur vie quotidienne.

Ainsi, dans la gamme des sports introduits et pratiqués en Afrique figure, en bonne place, le football. Activité purement ludique et peu réglementée dans sa pratique à ses origines lointaines, le football a fini par constituer une activité culturelle, organisée au plan mondial, et un puissant facteur de développement économique. Le football est devenu dans nos sociétés un phénomène social. Par sa popularité mais surtout par les enjeux qu'il comporte, le football préoccupe au plus haut point les citoyens quel que soit leur secteur d'activité, qu'il soit politique, économique ou technique. Ce sport qualifié de sport-roi, est reconnu d'ailleurs comme étant le premier à avoir gagné tous les continents.

Dans l'espace de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), les Etats ne sont pas épargnés par ce phénomène. Conscients de cette donnée d'un sport à impact populaire de tout premier rang et qui structure la vie de leur population, cette organisation supra nationale a institué le tournoi de la « Coupe de l'Intégration ». Il s'agit d'un choix portée sur cette discipline et sur les valeurs qu'elle charrie comme facteur d'intégration, d'épanouissement, de solidarité voire et de développement. D'importantes ressources sont consacrées à l'organisation de cette compétition et différents appuis souvent apportés aux équipes des pays de l'UEMOA qualifiées à la Coupe d'Afrique des Nations.

Au Sénégal, pays membre de l'UEMOA, même si le football y a été longtemps pratiqué, faisant son apparition entre 1915 et 1920 (CISSE, 1995 : 52), c'est seulement en 2009 que fut institué un championnat de football professionnel, c'est-à-dire dans lequel les pratiquants sont salariés de leurs clubs.

Cette réforme du football au Sénégal a permis la mise sur pied de vingt-huit (28) clubs devant respecter les termes d'un cahier des charges. Ces clubs de football professionnel sont répartis en deux paliers : la ligue 1 et la ligue 2 assorties d'un système de relégation et de montée. Ce qui favorise une concurrence entre les clubs dans la recherche de la performance. L'organisation structurelle du football a vu alors la naissance de la Ligue Sénégalaise de Football Professionnel (LSFP), institution rattachée à la Fédération Sénégalaise de Football (FSF). La LSFP est chargée de l'organisation, du contrôle, du suivi, de la régularisation et du respect par les clubs des règles normatives de gestion administrative et financière.

Ainsi, avec la mise en place d'un cadre juridique réglementant le football professionnel, les clubs sont constitués dès lors sous forme de sociétés commerciales régies par l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des Affaires (OHADA). Parmi les structures qui prennent part à cette ligue, figure l'équipe de football professionnel du JARAAF de Dakar. Créée en 2008, elle est née de l'ASC les Jaraaf de Dakar, une organisation sportive privée pluridisciplinaire dont la création résulte de la fusion, le 30 septembre 1969, de deux clubs de la capitale : le Foyer France Sénégal et les Espoirs de Dakar.

Depuis la saison de football 2008-2009, l'équipe de football professionnel du JARAAF de Dakar fait face à un double défi :

- faire du Jaraaf de Dakar un club phare du Pays ;
- participer, de façon régulière et remarquable, aux compétitions interclubs de la ligue des champions et de la Coupe de la Confédération Africaine de Football (CAF) qui permet de prendre la véritable mesure du niveau d'un club au plan national comme international.

Les performances réalisées par l'équipe de football professionnel du JARAAF de Dakar depuis cette date aux compétitions officielles nationales (Coupe du Sénégal, Championnat du Sénégal et Coupe de la LSFP) comme internationales sont alors les suivantes :

- vainqueur de la Coupe du Sénégal lors des saisons 2008-2009 et 2012-2013. Son parcours subséquent en Coupe de la CAF, respectivement en 2010 et 2014, est sanctionné par une élimination au premier tour ;
- champion du Sénégal en 2009-2010. Sa participation consécutive en 2011 à la Ligue des Champions de la CAF n'en est pas pour autant assez significative ; même s'il reste l'une des rares formations à atteindre le cap des huitièmes de finale de cette compétition.

Durant les saisons sportives de 2010-2011, de 2011-2012 et de 2013-2014, le club de football professionnel du Jaraaf de Dakar est resté sans gagner le moindre titre ou trophée.

Ainsi, dans un contexte de changement de l'environnement du sport en général et du football en particulier, le JARAAF de Dakar est confronté à un problème d'envergure. En effet, porteur d'une longue tradition de club phare de l'élite du football sénégalais, il fait face à des clubs de type nouveau performants. Du reste, le club n'est pas doté d'une stratégie de développement lui permettant de rester parmi les meilleurs du pays.

Les limites de la planification au sein de cette organisation résultent en général des causes qui suivent :

- l'insuffisance de cadres dirigeants ;
- le déficit de formation des cadres dirigeants ;
- le manque de communication interne et externe ;
- les limites dans le management des hommes ;
- la mauvaise qualité des relations interpersonnelles.

Ce problème identifié comporte beaucoup de conséquences pouvant compromettre l'avenir de l'institution. Les conséquences pouvant découler de ces faits sont :

- le pilotage à vue ;
- l'ancrage territorial limité du Club ;
- la baisse de la performance ;
- l'absence de compétences pouvant faciliter la recherche de partenaires.

Pour résoudre ces problèmes, les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- renforcer la qualité des ressources humaines ;
- renforcer les capacités des cadres dirigeants ;
- changer de comportement dans les relations interpersonnelles des dirigeants par un renforcement de la communication interne ;
- adopter des méthodes de gouvernance, de gestion et d'animation plus adaptées ;
- élaborer un plan stratégique.

Pour ce qui est du JARAAF de Dakar, l'élaboration d'un plan stratégique nous semble être la solution la plus pertinente. Cette solution se justifie par le besoin pour l'organisation de se tracer une nouvelle voie tenant compte des nouvelles opportunités et des menaces de l'environnement ainsi que de l'évolution de ses capacités institutionnelles et de ses des besoins.

La question principale qui se pose est donc de voir comment contribuer à l'élaboration d'un plan stratégique pour développer davantage la structure en la dotant de moyens d'être un club de football professionnel, performant et pérenne.

Il s'agit de voir de plus près :

- qu'est-ce que la stratégie ? qu'entend-t-on par planification stratégique ?
- qu'est-ce qu'un plan stratégique ? quelle est son importance ?
- quelle est la démarche pour élaborer un bon plan stratégique ?
- quelles sont les forces et faiblesses de l'équipe de football professionnel du JARAAF de Dakar ?
- quelles sont les opportunités et menaces de son environnement ?
- quel plan stratégique doit-on proposer au JARAAF de Dakar ?
- quel est le plan d'actions approprié pour le JARAAF de Dakar ?

En vue d'apporter des réponses à ces questions, nous avons choisi le thème suivant: « contribution à l'élaboration d'un plan stratégique pour un club de football professionnel: cas du JARAAF de Dakar ».

En termes d'objectifs spécifiques, il s'agira de :

- définir les notions de stratégie, de planification stratégique et de plan stratégique ;
- présenter l'évolution de la planification stratégique dans l'Histoire ;
- déterminer les intérêts et les inconvénients d'une planification stratégique ;
- passer en revue les approches en matière d'élaboration de plan stratégique ;
- présenter la démarche de planification devant aboutir à l'élaboration de plans (plan stratégique et plans d'actions stratégiques)
- élaborer et proposer un plan stratégique pour le club de football professionnel du JARAAF de Dakar.

Nous ne traiterons pas dans notre étude de projections financières ni de budget du plan d'actions. Nous nous limiterons à :

- l'analyse de l'environnement ;
- l'exposé de l'organisation et du fonctionnement du club ;
- la mise au point d'un plan stratégique et d'un plan d'actions.

L'intérêt de ce mémoire se situe à un double niveau :

- pour le JARAAF de Dakar, cette étude contribuera au développement de la structure en identifiant des axes stratégiques qui peuvent permettre le développement des activités du football professionnel ;
- pour nous-même, cette étude sera l'occasion de mettre en pratique les connaissances acquises au CESAG en matière d'élaboration de plan stratégique.

Cette étude comporte deux parties.

La première partie intitulé « cadre théorique » nous permettra d'appréhender les notions de stratégie, de plan stratégique et de présenter la méthodologie utilisée

La seconde partie intitulée « cadre pratique » sera consacrée, après un diagnostic stratégique du football professionnel du JARAAF de Dakar, à la conception d'un plan stratégique et de son plan d'actions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE
DE L'ETUDE

Cette première partie est consacrée à la définition des concepts de stratégie d'entreprise et de planification stratégique. Avec l'aide de quelques références nous allons dans un premier chapitre nous interroger sur la notion de stratégie avant de parler de la planification stratégique et de ses objectifs dans un deuxième chapitre. Dans un troisième chapitre, nous décrivons la méthodologie à utiliser en vue de l'élaboration du plan stratégique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : STRATEGIE D'ENTREPRISE

Ce chapitre consistera à définir la stratégie et à identifier ses éléments fondamentaux en vue de mieux appréhender notre sujet.

1.1. Le concept de la stratégie

Selon **AFPLANE** (1991 : 11) « le concept de stratégie est issu de l'art militaire depuis l'antiquité ». Le mot renvoie au grec. Etymologiquement, il est composé de deux vocables : stratos = armée et agos = je conduis. A l'origine, la stratégie correspond donc à l'art de conduire des forces armées dans une situation de guerre dans la perspective d'une victoire avant d'être reprise par le monde des entreprises.

1.1.1. Stratégie dans le domaine militaire

Dans la définition martiale de la stratégie, celle-ci n'est pas considérée comme une science mais plutôt comme un art, celui de conduire et de gagner une guerre. Dans ce cadre, le talent personnel du stratège est aussi important que les techniques qu'il utilise. *Deux conceptions peuvent être distinguées dans cette approche: celle de Sun Zi (1993), d'une part, et celle de Von Clausewitz (1995), d'autre part.*

1.1.1.1. La stratégie militaire selon Sun Zi

Conception historique la plus ancienne, Sun Zi considère que la victoire militaire est assujettie à l'observation des (5) variables suivantes :

- la doctrine (dao) ou l'harmonie qui existe entre le peuple et les dirigeants et qui fait que le peuple combattra à la vie et à la mort. « elle fait naître l'unité de pensée ; elle nous inspire une même manière de vivre et de mourir et nous rend intrépides et inébranlables dans les malheurs et devant la mort » ;
- le ciel ou le jeu des forces naturelles qui produisent le froid, le chaud et les perturbations de l'atmosphère ;
- le terrain (c'est-à-dire les particularités topographiques) et la facilité ou la difficulté de le parcourir, les chances de vie ou de mort qu'il offre ;
- le général et sa compétence, ses qualités humaines, son courage et son sens de l'équité ;

- la méthode (ou l'organisation), c'est-à-dire « savoir ranger ses troupes, n'ignorer aucune des règles de la subordination et les faire rigoureusement observer, connaître les attributions de chaque subalterne, posséder tous les moyens par lesquels on peut atteindre un résultat...» (SUN ZI, 1993 ; 27).

La doctrine crée ou non la mobilisation des hommes vis-à-vis de la stratégie. La connaissance du ciel et du terrain permet de prévoir les moments les plus favorables pour ordonner le mouvement des troupes. Les qualités du général et de l'organisation évitent que des dissensions graves ne surviennent.

Ainsi, avant d'engager une guerre, il faut l'étudier pour comprendre parfaitement la situation (c'est-à-dire faire des plans) et se baser sur l'art de la duperie. Celle-ci consiste à « profiter de la dissension qui surgit chez vos ennemis pour attirer les mécontents dans votre parti en ne leur ménageant ni les promesses, ni les dons, ni les récompenses. Vous cacherez à vos adversaires l'état dans lequel se trouve vos troupes : parfois vous ferez répandre le bruit de votre faiblesse, ou vous feindrez la peur pour que l'ennemi, cédant à la présomption et à l'orgueil, ou bien vous attaque imprudemment, ou bien, se relâchant de sa surveillance, se laisse lui-même surprendre ».

Autrement dit, grâce à un bon système d'information et une grande mobilité, il s'agit de s'adapter au mieux à la stratégie de l'adversaire pour le décourager.

Ainsi, pour faire face à la concurrence la stratégie militaire n'a pas manqué de façonner le comportement de nombre d'entreprises, de groupes industriels et de managers dans le monde.

1.1.1.2. La stratégie militaire d'après Von Clausewitz

Selon la conception de Von Clausewitz, le but de la guerre est de gagner en dominant l'autre en cherchant à l'anéantir. Par engagement total et de longue durée, il s'agit d'affaiblir progressivement l'ennemi et de le soumettre totalement à notre volonté.

La stratégie consiste donc à choisir le terrain, le moment et les moyens à engager ; elle correspond aux manœuvres qu'on entreprend sur le champ de bataille pour faire en sorte que le combat ne soit engagé qu'en position de supériorité. La stratégie établit :

- le plan de guerre et fixe les principales actions propres à y conduire ;
- les plans des différentes campagnes et organise les engagements de celles-ci.

La tactique consiste à combiner au mieux sur le terrain les moyens dont on dispose, une fois le combat commencé.

Une telle conception a inspiré et inspire encore nombre de stratégies dans le monde, qu'ils soient dans l'armée ou dans un secteur de l'économie industrielle ou du commerce.

1.1.2. La stratégie dans la vie de l'entreprise

D'origine militaire et guerrière, la stratégie a été transposée dans la vie des affaires. On peut penser qu'en employant une logique de domination réelle (optique de Von Clausewitz) ou virtuelle (fondée sur l'imaginaire), l'entreprise mène vis-à-vis de la concurrence une lutte dont l'enjeu est la survie et que dans de telles circonstances, elle doit chercher à modifier l'état de l'environnement à son profit.

Bien que ces hypothèses puissent être comprises par le gestionnaire, l'analogie de la dimension du pouvoir dans la vie économique doit être fortement nuancée. Il convient donc de faire un bon usage de l'analogie.

Ainsi, d'après **SPITEZKI (1995 : 18)** : « la stratégie d'entreprise n'est pas la guerre, mais un processus de production de richesses, qui dans son déroulement rencontre la volonté de l'autre. Cette volonté concurrente ou adverse peut donner lieu à des confrontations directes ou déboucher sur des stratégies d'alliances ou d'évitement ». Il propose une définition strictement opératoire de la stratégie comme étant : « la combinaison d'un art et de techniques, qui permettent de prendre en main le changement en le rationalisant ». C'est donc une démarche de synthèse, tournée vers l'action et la réalisation. Elle s'appuie sur une analyse du changement et sur une méthodologie de décision. La stratégie oblige à travailler dans l'incertain, elle apprend à prendre des risques et impose d'être créatif, inventif.

La démarche stratégique reste utile pour tout type d'activité humaine. Elle n'est pas réservée aux grands groupes industriels. Elle est un moyen d'apporter une réponse à la question « Où voulons-nous aller, où pouvons-nous aller, comment y aller, compte tenu de ce que nous sommes et de ce que sont les autres ? ».

Dans les entreprises, la stratégie est du ressort de la Direction générale. Elle concerne la totalité de l'entreprise et s'inscrit dans le long terme. La stratégie d'entreprise est alors selon **ANSOF (1965)** : « le pilotage de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui ».

Selon **COHEN (2008 : 351)** « le domaine de la stratégie englobe l'ensemble des décisions et des actions qui mettent en jeu de grandes orientations de l'activité et les structures même de l'entreprise »

MATHE (1987 : 99) considère quant à lui que « toute entreprise a une stratégie explicite ou non, prévue ou imposée par les événements. ». Il définit la stratégie comme « une méthode de gestion stratégique, dans le cadre d'une décision stratégique anticipée. Pour lui « elle suppose que l'entreprise s'interroge périodiquement sur son comportement et cherche par une procédure et une technique adaptées à la maîtriser ».

Le succès d'une stratégie d'entreprise est donc toujours relatif et non absolu.

Poussant la réflexion sur le champ de la stratégie, **LEROY (2004)** considère que celle-ci est aussi plurielle et multiple. Elle ne passe pas par l'application de quelques recettes et ne relève pas d'un calcul ou de l'utilisation automatique de quelques outils. Elle est aussi un espace de liberté pour le dirigeant. Dans le cadre de la déclinaison de la stratégie dans les différentes fonctions de l'entreprise, la stratégie « conduit l'entreprise à transformer l'organisation, à prendre en compte et à adapter ses structures, ses comportements et sa culture ».

La stratégie apparaît en conséquence comme :

- « l'ensemble des opérations intellectuelles et physiques qui permettent d'aborder une situation concurrentielle en ayant préalablement mis dans son jeu tous les atouts susceptibles de concourir à l'obtention de la victoire » (**GERVAIS, 1995 : 20**) ;
- « une décision qui remet en cause les relations entre la firme et le milieu environnant » (**ANSOFF, 1968 : 16**).

De manière générale, toutes les définitions de la stratégie de l'entreprise mettent explicitement ou implicitement l'accent sur les points suivants :

- la stratégie doit identifier les domaines d'activités de l'entreprise ;
- allouer des ressources à ces différentes activités ;
- afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

La stratégie doit faire correspondre les ressources et compétences de l'organisation aux menaces et opportunités de son environnement.

Cependant, le domaine d'intervention des décideurs peut varier en fonction de la vision qu'ils ont de la stratégie d'entreprise. C'est pourquoi selon **MINTZBERG (1999)**, il est possible de distinguer huit écoles de pensée en stratégie :

Tableau 1 : Les écoles de pensée en stratégie

Ecoles de pensée	Ce qui dicte le choix	Cœur de l'analyse
Ecole du positionnement	L'environnement	Le rapport de force
Approche évolutionniste	L'environnement	Les capacités d'adaptation
Théorie institutionnaliste	L'environnement	Le consensus de bonnes pratiques
Ecole entrepreneuriale	Les ressources et les compétences	La vision du dirigeant
Planification stratégique	Les ressources et les compétences	La maîtrise de l'information
Ecole de l'apprentissage	Les ressources et les compétences	La capacité à apprendre
Ecole culturelle	La culture	Les convictions implicites
Ecole du pouvoir	La politique	Lobbying, coalitions, négociations, intrigues

Source : Wikipédia

Si pour **MINTZBERG (2004: 40)**, la stratégie est émergente c'est-à-dire prend forme progressivement dans un flux continu d'actions qui répondent à des événements non prévus auxquels la firme réagit, pour **WRIGHT (1992)**, la stratégie est plutôt délibérée, c'est-à-dire elle se définit comme étant les plans pour atteindre des résultats en rapport avec les missions et objectifs de l'entreprise.

Cette dernière conception de la stratégie explique la planification stratégique pour laquelle beaucoup d'outils ont été développés dans le but d'aider les managers à mieux prévoir leur environnement et à mieux planifier leurs opérations afin d'atteindre leurs objectifs.

1.2. Les éléments fondamentaux de la stratégie d'entreprise

La mission, la vision et les valeurs influent fortement sur la stratégie d'entreprise car d'elles découlent les choix stratégiques pertinents pour la pérennité de l'entreprise.

1.2.1. Vision

La vision est le point de départ de tout cadre stratégique. Elle offre une base à l'organisation à partir de laquelle il est possible de répondre à la question suivante : « où voulons-nous aller ? ».

Se donner une vision, c'est se pencher sur sa perception de l'avenir, sur les réalisations à accomplir pendant les prochaines années et sur la place qu'on veut occuper. La vision peut être définie alors comme une représentation commune de l'avenir souhaité de l'entreprise en permettant de diffuser un message cohérent sur ses finalités.

L'énoncé de la vision doit être précis et ayant une validité déterminée dans le temps. La vision est généralement synthétique, aisément diffusable et intégratrice. Elle peut être amenée à être changée pour s'adapter aux circonstances conjoncturelles et internes. **(STRATAGEME, 2014)**

La vision peut être analysée à un double niveau externe et interne. A l'extérieur de l'organisation, la vision sert de « résumé » de la stratégie de l'entreprise vis-à-vis à la fois du monde financier et des médias.

A l'intérieur, elle constitue d'abord un référentiel commun et un moyen pour fédérer l'ensemble des personnels autour d'une finalité commune exprimée d'une façon compréhensible par le plus grand nombre (dimension identitaire). Elle joue ensuite un rôle de mobilisation des équipes en orientant les comportements et les pratiques managériales. Enfin, grâce à un message simple et relativement large elle possède une fonction justificatrice pouvant masquer les jeux de pouvoirs et de stratégies individuelles ou de groupes des différentes parties prenantes de l'organisation.

1.2.2. Valeurs

Ce sont les croyances qui sont partagées entre les parties prenantes d'une organisation. (WIKIPEDIA, 2014).

Toute organisation a une culture qui lui est spécifique et par laquelle elle se réalise en affirmant ses convictions et ses principes. Cette culture est le fondement de son identité tant à l'intérieur (auprès de ses employés) qu'à l'extérieur vis-à-vis de son environnement. C'est par rapport à elle que l'organisation se définit. La pierre angulaire de cette culture d'entreprise est son système de valeurs (AFPLANE, 1991: 29)

1.2.3. Mission

La mission d'une entreprise peut être définie comme étant sa raison d'être, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre (SYSTEMIC, 2014). L'énoncé de la mission est en général une phrase ou un paragraphe qui formule cette raison d'être sous une forme un peu vague mais durable et qui est un repère stable dans le changement quotidien. Il est le document de base qui encadre les discussions sur les choix stratégiques. En effet, selon SIMONS (1995: 134) ; les énoncés de missions doivent être une source d'inspiration et doivent dynamiser et motiver l'entreprise. Cependant, il est à noter qu'il n'y a pas d'énoncé de mission juste ou faux, mais plutôt des énoncés qui ont un effet de mobilisation, d'inspiration ou qui laissent indifférents.

Bien formulées, la mission, les valeurs et la vision sont un outil efficace de mobilisation. Elles permettent d'orienter les efforts de tous vers un même but.

1.3. Le modèle d'analyse stratégique SWOT

Un de modèles les plus classiques pour étudier la stratégie est le modèle SWOT qui signifie Forces, Faiblesses, Opportunités et menaces (en anglais Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats). Le modèle SWOT est principalement issu des réflexions d'un groupe de professeurs de la Harvard Business School (Learned, Christensen, Andrews, et Guth) connus sous le nom de L.C.A.G, formés par les initiales de leur nom patronymique.

MINTZBERG rattache ce modèle à l'école du design. Selon lui, cette école « propose une démarche simple qui s'appuie sur un processus de conception d'une stratégie (acte

créateur) à partir de la recherche d'une congruence entre d'une part menaces et opportunités externes (fruit de données sectorielles) et d'autre part ressources et compétences distinctives internes » (**STRATEGOR, 2004: 11**).

1.3.1. L'analyse externe

L'analyse externe consiste à étudier les opportunités présentes dans l'environnement et les menaces liées, par exemple, à des changements concurrentiels ou économiques, à des évolutions du marché et de la société, comme à des transformations politiques ou réglementaires. Ce diagnostic externe permet de déterminer les facteurs clés de succès dans l'environnement étudié. Les facteurs clés de succès sont les attributs qu'une entreprise doit nécessairement avoir pour dépasser le niveau du secteur où elle opère. (**STRATEGOR, 2004: 9**).

En effet, il s'agit de cerner l'évolution du marché et des besoins, d'étudier la concurrence future et de percevoir l'évolution des produits.

1.3.1.1. Les opportunités stratégiques

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer profit, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ de l'activité (**WIKIPEDIA 2014**).

1.3.1.2. Les menaces stratégiques

Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement de l'activité. On peut citer, entre autres, toutes les entreprises d'un même secteur sont alors les menaces concurrentielles l'une pour l'autre (**STRATEGOR, 2004: 40**).

1.3.2. L'analyse interne

L'analyse interne consiste à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise, à travers une étude de ses actions et résultats passés. Ceci conduit à identifier et auditer les compétences distinctives de l'entreprise, c'est-à-dire les savoir-faire, les ressources et les actifs qui la différencient significativement et durablement de ses concurrents (**STRATEGOR, 2004: 25**).

1.3.2.1. Les forces

Les forces sont les aspects positifs internes que l'organisation contrôle et sur lesquels on peut bâtir dans le futur (**WIKIPEDIA, 2014**).

1.3.2.2. Les faiblesses

Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent (**WIKIPEDIA, 2014**).

En effet, cette stratégie ne consiste donc pas seulement à s'adapter à l'environnement ou à subir des contraintes sectorielles. L'entreprise doit aussi identifier ses forces et ses faiblesses et développer des compétences qui lui permettront de mieux maîtriser que ses concurrents les facteurs clefs de succès.

Conclusion

La stratégie d'entreprise est une discipline qui a une histoire et se structure en tant que champ de connaissances. Des théories s'affrontent, des écoles de pensée se constituent, les méthodes de recherche s'affinent et font de la stratégie d'entreprise une discipline scientifique à part entière.

Si nous considérons que la stratégie est l'art d'engager durablement l'entreprise dans une voie lui permettant, sur le long terme de tirer avantage des règles de l'environnement et de leur évolution, il nous apparaît que celle-ci ne peut être définie et appliquée que dans le cadre d'un processus de planification stratégique voire de management stratégique. D'où notre deuxième chapitre.

Chapitre 2 : LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Après avoir présenté quelques aspects de la stratégie, ce chapitre consistera à définir la planification stratégique à travers l'histoire, à identifier ses avantages et inconvénients. En outre, nous exposerons la démarche de planification stratégique.

Par ailleurs ce chapitre, nous permettra d'avoir une meilleure compréhension de notre thème. En effet, nous aborderons les concepts de plan stratégique, de plan d'actions stratégiques.

2.1. Le concept de la planification

La planification d'entreprise est un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifie les modalités de mise en œuvre de cette volonté. La planification d'entreprise est donc une démarche explicite, qui s'appuie sur une méthode et qui se déroule dans le temps et dans l'espace selon un programme préalablement déterminé. Elle aboutit à des choix stratégiques et à des programmes d'actions visant à assurer la mise en œuvre de ces choix. **STRATEGOR (2005: 597).**

Si la planification est considérée comme une procédure formalisée de prise de décision, elle n'a pas toujours été vue sous cette acception. En 1916, Henry Fayol la définit par le terme de « prévoyance ». Il place la prévision en tête de ces cinq préceptes d'administration générale de l'entreprise : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. « Prévoir », c'est à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir. **(FAYOL, 1999 : 48).**

Selon **GERVAIS, (1995: 32)**, la planification est définie comme un processus systématique et continu de préparation de l'avenir comprenant :

- une appréciation de l'évolution de l'environnement ;
- une juste mesure des possibilités de la forme ;
- une évolution d'action ;
- une mise en œuvre des choix effectués ainsi qu'un contrôle de leur réalisation.

La planification resta à un stade embryonnaire jusqu'à la seconde guerre mondiale. Les entreprises, surtout préoccupées à parfaire leur organisation interne, mettent en place des systèmes budgétaires de contrôle financier à court terme. Ces derniers formeront la base à partir de laquelle se développera la planification.

Après la seconde guerre mondiale, la croissance économique et le développement rapide des marchés exigent de la part des entreprises une attention soutenue à l'évolution de leur environnement. Il faudra donc attendre le début des années 50 pour que le concept de planification globale prenne véritablement corps. Les entreprises intègrent la durée dans leur management (**DERRAY & AL, 2001 : 83**). Des systèmes de planification sont mis en place.

2.1.1. La planification à long terme

Ce premier type de planification englobant l'ensemble des activités de l'entreprise apparaît dans les années cinquante. En fait, son horizon temporel dépasse rarement cinq ans.

Le contexte qui prédomine jusque vers 1960 est caractérisé par une forte pression de la demande. Le principal problème des entreprises était d'assurer une croissance au moins rapide que celle de leur marché, en évitant l'apparition de goulots d'étranglements dans leur capacité de production et de financement. Les alternatives qui s'offrent à l'entreprise sont peu nombreuses, assez facilement repérables, et les choix se hiérarchisent.

La préoccupation essentielle à laquelle répond la planification à long terme est de faire plus et mieux ce qu'on sait déjà faire. Elle consiste en un système intégré, depuis les prévisions jusqu'aux budgets annuels, lesquels alimentent les systèmes de contrôle de gestion qui assurent le bouclage du processus, et qui se mettent en place dans la même période. Ces caractéristiques sont les suivants :

- l'horizon est de trois (3) à cinq (5) ans ;
- l'environnement pris en compte est limité au marché sur lequel la firme est présente ;
- les prévisions sont des extrapolations du passé ; elles comprennent les tendances estimées de la demande, des prix et des comportements concurrentiels ;
- l'accent est souvent mis sur les contraintes financières ;

- les méthodes quantitatives de gestion prévisionnelle sont largement utilisées **(STRATEGOR, 2005 : 599)**.

Mais à partir de 1965, la planification à long terme devint inadaptée pour les entreprises. D'où la mise en place d'un nouveau système : planification stratégique et planification opérationnelle.

2.1.2. La planification stratégique

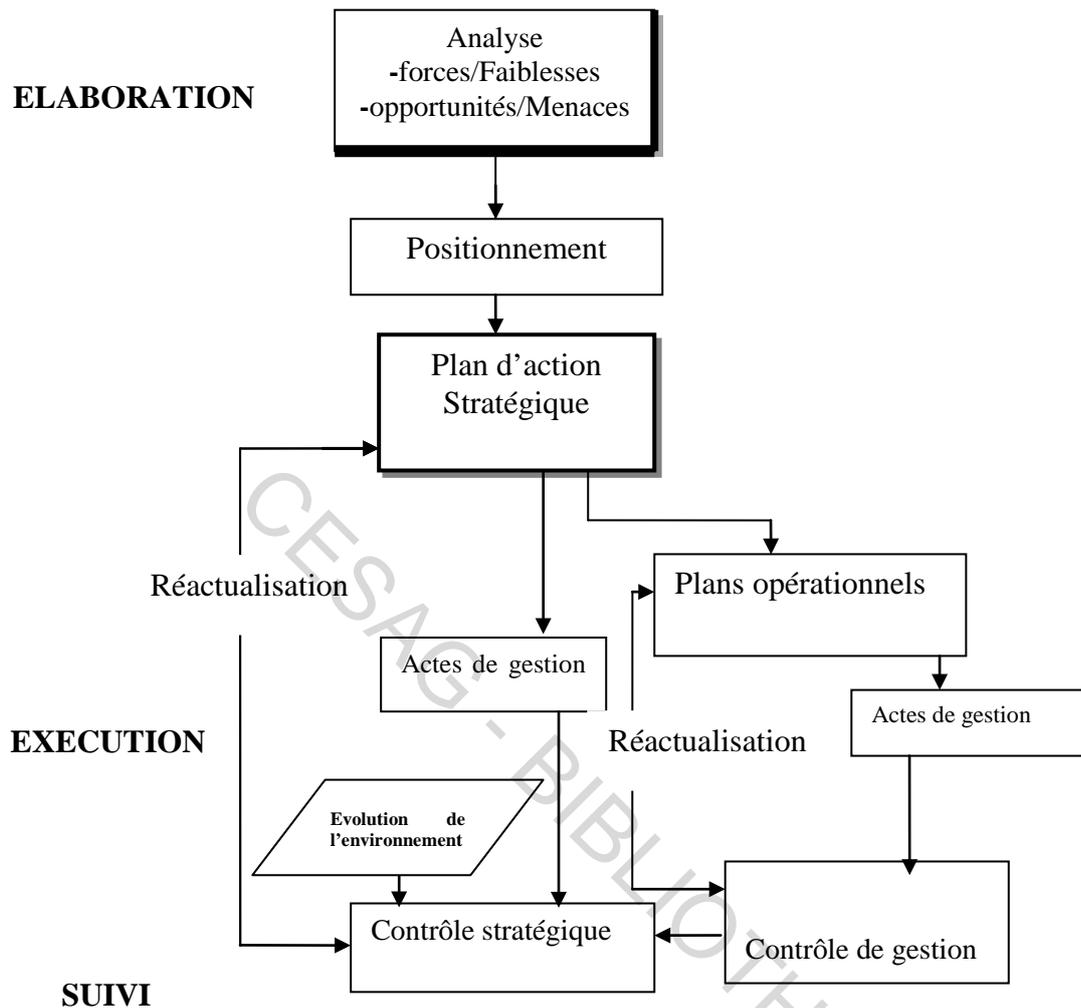
La planification à long terme est la conception qui domine jusqu'au milieu des années soixante. Mais dès le début de cette décennie, elle apparaît, aux entreprises qui en ont fait l'expérience, inadaptée à des conditions d'activités qui deviennent plus complexes, bien que la croissance se poursuive. Les choix stratégiques deviennent de plus en plus difficiles ; développement de technologies et de produits nouveaux, pénétration de nouveaux marchés, choix des modes de croissance, internationalisation sont autant de problèmes vitaux posés de plus en plus fréquemment aux entreprises **(STRATEGOR, 2005 : 600)**.

De ce fait, l'horizon économique est moins lisible. L'entreprise doit faire preuve de flexibilité et s'adapter aux nouveaux marchés en voie de mondialisation **(DERRAY & AL, 2001 :83)**.

Ainsi, il fallait imaginer un système nouveau correspondant aux changements en cours. D'où l'avènement de la **planification stratégique**. La planification stratégique est le processus qui fixe les grandes orientations permettant à l'entreprise de modifier, d'améliorer ou de conforter sa position face à la concurrence. **(STRATEGOR, 2005 :601)**.

Ainsi la planification stratégique est « centrée sur la recherche du progrès dans des domaines précis permettant d'atteindre les objectifs généraux » **(DE GUERNY & AL. 1976 : L3)**. En cela, elle s'opposera à la planification opérationnelle.

Figure 1 : Les liens entre les domaines stratégique et opérationnel



Source : SPITEZKI ; la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité (1995: 267)

La planification opérationnelle traduit les orientations stratégiques d'une organisation en programmes d'action et en budgets mis en œuvre par ses différentes cellules dans le cadre de leurs activités habituelles (TARONDEAU & AL, 2006 : 177). L'horizon temporel de la planification stratégique est plus court que celui de la planification opérationnelle. La planification stratégique organise les ruptures alors que la planification opérationnelle suit une logique de continuité temporelle. Elle s'intéressera aux modalités d'application pratique de la stratégie et à une meilleure combinaison des moyens lors de l'accomplissement des activités habituelles.

Cependant, les fondements de la planification stratégique telle qu'on l'avait conçue jusque-là allaient être remis en cause durant les décennies soixante-dix et quatre-vingt. Les pratiques de la planification stratégique vont d'abord être confrontées à des problèmes

d'une acuité et d'une nature nouvelles que les méthodes en place se sont révélées incapables de traiter correctement. Ensuite, les turbulences de la fin du siècle induisant une modification de la combinaison productive sur des marchés planétaires imposèrent aux entreprises d'envisager différents scénarii. Il ne s'agissait donc plus de faire appliquer des décisions stratégiques prises au sommet. Les entreprises élaborent des plans d'activités à court et moyen terme afin d'estimer le volume d'activité et la rentabilité des investissements engagés **(DERRAY & AL, 2001 : 84)**.

2.2. Les avantages et inconvénients de la planification

La planification est un processus formalisé de mise en œuvre de la stratégie, sous forme d'actions à entreprendre articulées autour d'objectifs, d'étapes à franchir, de ressources à répartir entre divers responsables **(LUSSEHLAUT & AL, 2001 : 83)**.

Autrement dit planifier, c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir.

2.2.1. Les avantages de la planification

La planification oblige à avoir une vision d'ensemble explicite. Cette appréhension permet aux responsables de mieux saisir les relations importantes, de mieux comprendre chaque activité et de mieux appréhender les éléments de base qui sous-tendent les actes de gestion. Au niveau du personnel, cette vision désangoisse, car elle explique l'environnement et clarifie les sens de l'action **(GERVAIS, 1993 : 35)**.

La planification s'inscrit dans le cadre d'une gestion prospective. Elle facilite les interactions de l'entreprise et de son environnement tout en contribuant à la motivation des équipes et à leur implication **(DERRAY & AL, 2001 :89)**.

La planification équilibre l'utilisation des installations et des compétences : elle autorise un meilleur usage de ce dont on dispose.

En outre, la planification souligne la nécessité de changement pour l'avenir. Elle aide les responsables à percevoir les possibilités qui s'offrent dans le futur et à appréhender les domaines majeurs où il sera possible de s'engager. Elle évite l'entropie et l'engourdissement.

La planification fournit une base au contrôle. Avec un plan, on détermine des dates limites pour le démarrage et l'achèvement de chaque activité, on se fixe des règles et des principes de réalisation. Le contrôle permet de s'assurer que ces normes conduisent aux résultats recherchés (**GERVAIS, 1993 : 35**).

2.2.2. Les inconvénients de la planification

La planification est limitée par l'incertitude des faits à venir « la pertinence immédiate et ultérieure des prémisses utilisées influe sur l'intérêt d'un plan. Aucun dirigeant ne peut prévoir de façon complète et précise les événements du futur. Si la situation change fortement par rapport aux hypothèses du planificateur, il se peut que le plan perde beaucoup de sa valeur » (**TERRY & AL. 1985 : 173**).

La planification se heurte à des obstacles psychologiques. En effet, les individus se soucient plus du présent que de l'avenir.

La planification peut étouffer les initiatives et retarder l'action. Un manque de plasticité de la procédure contraint les dirigeants à une exécution rigide de leur travail. Aussi, un bon processus de planification doit savoir stopper la réflexion à temps de façon à rendre possible l'action aux responsables, suffisamment d'autonomie pour qu'ils puissent expérimenter des idées novatrices non prévues au plan (**GERVAIS, 1995 : 36**).

En outre, elle coûte cher en moyens matériels et humains et elle entraîne beaucoup de procédures qui peuvent s'avérer très lourdes.

2.3. La planification stratégique pour les organisations sportives

Jusqu'à un passé récent, étant donné le caractère et la nature particulière de l'activité sportive, les méthodes et les outils de gestion étaient rarement utilisés par les praticiens de ce domaine ; mais aujourd'hui que le sport est perçu comme un outil générateur de richesses, mais aussi comme partie intégrante des stratégies de développement social et économique, elle ne doit plus échapper aux bonnes pratiques de gestion. **BRILAN ET HERARD (2006 : 95)** soutiennent que « les entreprises qui réussissent sur la durée sont celles qui font les bons choix stratégiques et qui ont su, à chaque fois, mettre l'organisation humaine capable de mettre en œuvre ces stratégies de manière continue en s'adaptant en permanence aux conditions du marché, de la concurrence et de l'environnement ».

La planification est avantageuse pour toute organisation qui se veut pérenne. Selon le Centre for Development and Population Activitee (CDPA, 2000), le seul fait que tous les collaborateurs se réunissent pour parler de l'institution est stimulant.

Par ailleurs, les ambitions de développement devant nécessairement être accompagnées des concours financiers et techniques des partenaires, des pouvoirs publics, il s'impose aux organisations sportives de justifier leur capacité institutionnelle et leurs besoins pour pouvoir atteindre des objectifs précis et connus.

Cela permettra entre autres :

- d'éviter le pilotage à vue ;
- d'éviter les dérives de mission ;
- de s'auto évaluer ;
- de maîtriser la croissance.

Une bonne planification stratégique renforce la position de l'organisation sportive dans les négociations avec les bailleurs, les banques commerciales et autres organismes de financement.

La planification est donc un exercice obligatoire dans tout management basé sur des résultats à atteindre. Elle est d'une importance capitale pour toutes les parties prenantes de l'organisation et son absence dans une structure mettrait en doute la maîtrise de l'évolution de l'activité.

Son élaboration se fait suivant une méthodologie qui peut différer selon la nature de l'activité, la taille de l'organisation ou les moyens disponibles.

2.4. La démarche de la planification stratégique

Les techniques d'élaboration d'un plan stratégique peuvent différer selon les institutions et les styles de management dans la mesure où l'élaboration tient compte des ressources financières, humaines et matérielles de l'organisation. Cependant, la démarche consistera toujours à chercher à comprendre l'existant pour se projeter sur l'avenir.

De manière générale, la conception d'un plan stratégique pour toute organisation se fait suivant plusieurs étapes.

2.4.1. Les travaux préparatoires

Le développement d'un plan stratégique n'est pas quelque chose qui peut se faire d'une manière ad hoc, lors d'une réunion classique de planification ou lors d'une réunion du personnel. Cela demande une planification soignée afin que ce plan soit bien développé et qu'il le soit de manière intelligible.

La conception ou la révision d'un plan stratégique marque un point de départ à ne pas rater puisqu'étant déterminant pour la marche de l'organisation durant plusieurs années. De ce fait, elle doit être bien préparée et nécessite le choix d'une démarche justifiée.

GOGUE (2005 :19) estime que les objectifs fixés à l'entreprise sont difficilement reconnus par les employés s'ils ne sont pas suffisamment impliqués. Donc, une bonne sensibilisation doit accompagner les activités de planification.

2.4.2. Le choix de la démarche

La démarche à adopter pour l'élaboration d'un plan stratégique peut être centralisée, participative ou mixte.

Selon le **guide de la planification stratégique (ministère du Conseil exécutif du Québec, 2004)** le choix de la démarche est fonction des facteurs suivants :

- la vision et l'ampleur des changements anticipés pour la concrétiser ;
- la culture organisationnelle ;
- la taille de l'organisation et les ressources disponibles ;
- le temps alloué pour réaliser l'exercice ;
- le degré souhaité de participation du personnel ;
- l'existence ou non d'un plan stratégique antérieur.

Les tableaux suivants expliquent le déroulement des travaux selon la démarche choisie, les avantages, les inconvénients et les facteurs de succès de chaque démarche.

Tableau 2 : Les caractéristiques de la démarche de planification

étapes	Démarche centralisée	Démarche participative	Démarche mixte
Préparation de la planification	Rencontres des dirigeants de l'organisation (comité de direction) et des coordonnateurs (animateurs) de l'exercice	Appui des dirigeants par un comité directeur ou une unité responsable de piloter le processus Adoption d'un calendrier réaliste facilitant la réalisation et l'arrimage des contributions sectorielles Planification des mécanismes	Rencontre entre les dirigeants et les coordonnateurs pour déterminer le calendrier de réalisation et prévoir des mécanismes de liaison entre la direction et les différents secteurs de l'organisation
Diagnostic	Préparation des documents par les coordonnateurs (mise à jour des données, bilan des réalisations, partage des enjeux significatifs du contexte de la lecture de l'environnement, des attentes des acteurs) Validation et bonification par les dirigeants Evaluation des écarts ou changements par rapport au dernier plan stratégique	Analyses réalisées par des groupes de travail multidisciplinaires. Contributions de personnes clés (veille prospective, ressources, évaluation, etc.) pour produire des analyses et des avis relatifs à l'environnement externe et aux besoins et attentes des citoyens et citoyennes Bonification et validation des analyses et des avis par les dirigeants	Analyses réalisées par les coordonnateurs mettant à contribution les personnes clés des différentes unités administratives Bonification et validation par les dirigeants des documents relatifs à l'environnement internes et aux besoins et attentes
Choix stratégique	Choix des orientations stratégiques effectués par les dirigeants Propositions par les coordonnateurs de choix stratégiques Validation et bonification des propositions, repositionnement stratégique et vision de l'organisation	Propositions d'orientations, d'axes et d'objectifs ciblés et des indicateurs de résultats par les participants Bonification des propositions et sélection finale des orientations par les dirigeants	Propositions d'orientations, d'axes et d'objectifs stratégiques par les coordonnateurs Bonification des propositions et sélection finale par les dirigeants
Intégration et rédaction du plan	Intégration du consensus dégagé et des décisions stratégiques et rédaction du plan par les coordonnateurs Dépôt du plan aux dirigeants pour approbation	Intégration, vérification et réalisation du plan par les coordonnateurs Bonification et approbation du plan par les dirigeants	Intégration, vérification de la cohérence et rédaction du plan par les coordonnateurs Bonification et approbation du plan par les dirigeants
Diffusion et mise en œuvre	Activités de communication par les dirigeants afin d'assurer l'adhésion du personnel Elaboration du plan d'action (Mise en œuvre du plan stratégique)	Activités de communication par les dirigeants afin d'assurer l'adhésion du personnel Elaboration du plan d'action (Mise en œuvre du plan stratégique)	Activités de communication par les dirigeants afin d'assurer l'adhésion du personnel Elaboration du plan d'action (Mise en œuvre du plan stratégique)

Tableau 3 : Avantages, inconvénients et facteurs de succès de chaque démarche

étapes	Démarche centralisée	Démarche participative	Démarche mixte
Avantages	<p>Démarche simple et peu exigeante</p> <p>Résultats rapides</p> <p>Intégration facilitée des composantes du plan</p>	<p>Analyses complètes et mieux documentées</p> <p>Meilleure appropriation du plan par le personnel</p> <p>Atteinte des résultats davantage facilitée</p> <p>Cohérence de l'action des unités impliquées</p> <p>Favorise le décloisonnement de l'organisation</p>	<p>Production et appropriation progressives des contenus</p> <p>Participation et contribution optimale des coordonnateurs</p> <p>Echanges plus nombreux entre les coordonnateurs et les dirigeants</p> <p>Cohérence des analyses et des choix stratégiques</p>
Inconvénients	<p>Documentation et analyse sommaires</p> <p>Moins d'adhésion de l'organisation autour des choix stratégiques</p> <p>Perception que l'exercice est réservé aux coordonnateurs</p> <p>Mobilisation plus difficile lors de la mise en œuvre du plan</p>	<p>Processus long</p> <p>Requiert beaucoup d'énergie et de ressources</p> <p>Conciliation plus difficiles des choix stratégiques</p> <p>Risque plus grand d'un manque d'intégration du plan</p>	<p>Plus faible légitimité du processus</p> <p>Production d'analyses plus succinctes</p> <p>Réflexion stratégique moins partagée</p>
Conditions de succès	<p>Bonnes compétences stratégiques dans le comité de direction</p> <p>Volonté et intérêt soutenus du comité de direction</p> <p>Animation et préparation par des animateurs</p> <p>Rétroaction des dirigeants</p>	<p>volonté et intérêt soutenus du comité de direction</p> <p>compréhension commune de la vision et de la mission de l'organisation</p> <p>bonnes compétences stratégiques dans les groupes de travail Animation et préparation par les coordonnateurs</p> <p>Volonté d'investir temps et efforts dans les groupes de travail</p> <p>Mécanisme de reconnaissance du travail des groupes</p>	<p>Volonté et intérêt soutenus du comité de direction</p> <p>Compréhension commune de la vision et de la mission de l'organisation</p> <p>Bonnes compétences stratégiques dans les unités administratives</p> <p>Bons mécanismes de liaison entre les secteurs</p> <p>Excellente communication organisationnelle</p>

Source : guide de planification stratégique du ministère du Conseil exécutif du Québec

2.4.3. Les étapes de la préparation

Les étapes suivantes consistent à structurer l'exercice par les actions suivantes :

- la détermination des responsables du processus et la définition du rôle des participants ;
- la fixation de l'étendue de la consultation : gestionnaire, personnel, comités, etc.
- l'établissement du calendrier de réalisation.

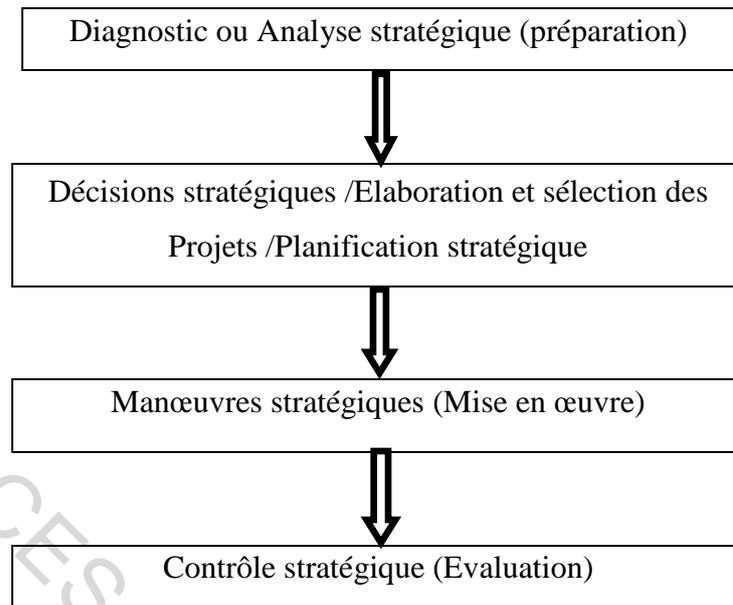
A la suite de ces étapes menant vers la planification stratégique, il importe avant tout de procéder à la clarification des fondements de la démarche. Celle-ci consiste à mettre en évidence le système d'objectifs de l'entreprise (d'abord celui des dirigeants en relation avec la mission et la vision assignées à l'organisation, ensuite la culture d'entreprise qui définit les valeurs de l'organisation et enfin la stratégie suivie de fait par l'organisation) en cherchant à savoir où l'on veut la conduire et à identifier son objectif prioritaire (**AFPLANE, 1991 : 25**).

En effet, un certain nombre de facteurs influencent toujours, de façon plus ou moins consciente, le processus rationnel d'une démarche organisée : la compréhension et la prise en compte de ces facteurs par les dirigeants d'une organisation, sont indispensables.

Après ces travaux préparatoires, peut démarrer l'exercice de planification stratégique.

Selon COHEN (2001 : 354) les étapes du processus stratégique sont les suivantes :

Figure 2 : Etapes du processus stratégique



Source : COHEN ; Dictionnaire de gestion (2001 :354)

2.4.4. Le processus de planification stratégique

2.4.4.1. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic est le fondement de toute résolution de problème. Le mot problème est employé ici au sens étymologique de question et non dans un sens nécessairement défavorable ou négatif. Le diagnostic met en évidence des satisfactions et insatisfactions des écarts par rapport à une situation souhaitée, par rapport à une norme, ou encore par rapport à des futurs possibles (ATAMER & AL, 2003 : 41).

Par ailleurs, on parle de stratégie, en se référant à une firme dont l'attitude sera de nature offensive face à son environnement, c'est-à-dire qui aura pour vocation de répondre au mieux aux attentes des acteurs économiques, toujours en considération de la législation qui lui est relative.

Nous pouvons scinder le diagnostic stratégique en diagnostic externe et diagnostic interne.

2.4.4.1.1. Le diagnostic externe

Le diagnostic externe s'intéresse à l'analyse de l'environnement de l'organisation. L'objectif du diagnostic externe est d'analyser l'attractivité actuelle mais aussi potentielle d'un secteur. Il s'agit de déterminer les opportunités (c'est-à-dire les chances à saisir) et les

menaces (les risques auxquels il convient de faire face) de comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises (**HELPER & AL, 2013 : 97**).

Il suppose que l'entreprise soit prête à changer de stratégie. Le diagnostic externe doit permettre de construire des scénarii d'évolution du secteur et sélectionner les secteurs sur lesquels l'entreprise juge opportun d'investir ou de désinvestir. Partant ainsi des axes de développements possibles, plusieurs stratégies acceptables sont examinées en respectant le raisonnement qui suit :

- d'abord, évaluer les opportunités que l'entreprise n'exploite pas encore mais qui sont reliées à ses compétences actuelles : en déterminer les avantages et les risques encourus ;
- ensuite, évaluer les opportunités non reliées aux ressources et aux compétences actuelles de l'entreprise ;
- enfin, établir des approches pour se procurer les ressources et les compétences nécessaires et déterminer les avantages et les risques encourus (**GERVAIS, 1995:56**).

Cependant, pour les institutions, il convient aussi d'analyser les grandes évolutions qui sont susceptibles de les influencer. Ces grandes évolutions sont (**CARPET & AL. 1978 :135**) :

- évolution technique ;
- évolution socioculturelle ;
- évolution économique ;
- évolution politique ;
- évolution légale.

2.4.4.1.2. Le diagnostic interne

L'objectif du diagnostic interne est la mise en évidence des forces et des faiblesses de l'entreprise qui lui permettent de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel.

Pour **ANSOFF (1965 : 86)**, il est l'évaluation qui consiste à mesurer l'écart qui existe entre la situation concurrentielle actuelle et la situation souhaitée (celle qui découle des objectifs que se fixent les dirigeants pour l'avenir).

Il permet de positionner l'entreprise dans son univers concurrentiel. (**PERSO. UNIV-LYON 2, 2014**).

Pour identifier les forces et faiblesses d'une entreprise, il faudrait faire l'analyse des aspects suivants:

- le passé récent de l'entreprise ;
- la finalité, la vocation et la culture de l'entreprise ;
- les ressources (le patrimoine technologique de l'entreprise, ensemble de ses avoirs et de ses savoir-faire, indépendance financière, capacité de remboursement, autofinancement des investissements, solvabilité, etc..) ;
- le climat social de l'entreprise ;
- le système de management (style de commandement, niveaux de décentralisation, de délégation, procédures décisionnelles) ;
- l'exercice du pouvoir de décision ;
- l'organisation formelle (organigramme) ;
- l'organisation informelle (communication, circulation de l'information) ;
- en quoi et comment l'organisation actuelle est source des performances et des dysfonctionnements (adéquation organisation/ segmentation stratégique, par exemple) ;
- les liens entre structure et stratégie.

L'identification des forces et faiblesses permet à l'entreprise de :

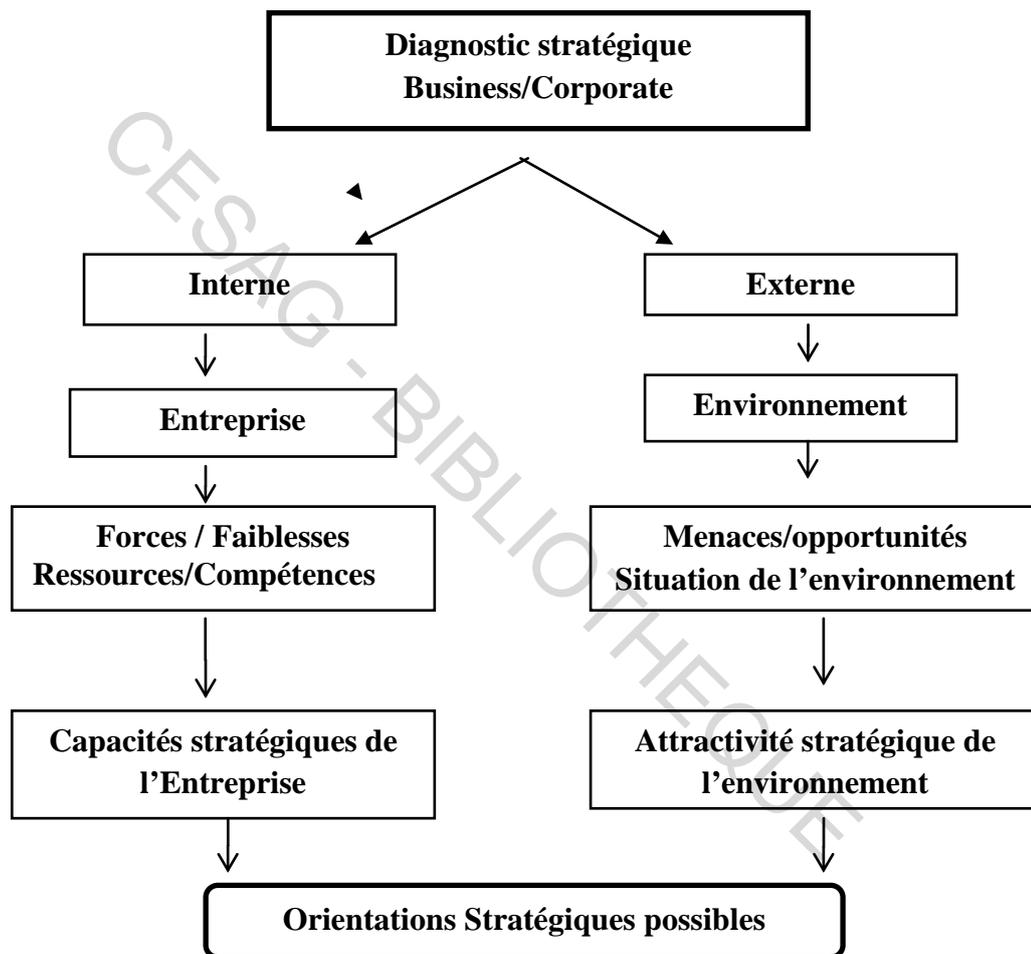
- porter remède aux défauts susceptibles de compromettre son développement futur ;
- bâtir sa stratégie sur sa compétence distinctive (sur ses forces) (**GERVAIS, 1995 ; 48**).

Ainsi, au terme du diagnostic stratégique, l'entreprise devra être en mesure de :

- qualifier la stratégie de l'entreprise : suiveuse (passéiste), meneuse (volontariste) ;

- récapituler les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces à travers la matrice SWOT
- proposer des stratégies alternatives selon les scénarii probables concernant l'environnement ;
- valider les solutions proposées en analysant leur cohérence, en particulier avec les finalités et les moyens de l'entreprise.

Figure 3 : Le double diagnostic stratégique



Source : J.P. HELFER, Management stratégique, p.87

2.4.4.2. La réflexion stratégique

Cette étape fait la synthèse de toutes les analyses effectuées antérieurement et propose un processus de décision pour effectuer les choix stratégiques.

En fait, tout au long du diagnostic ont émergé des idées partielles de solution (les points faibles à corriger sur des facteurs clés de succès, les causes des problèmes de fonctionnement, les pistes de stratégies...). Il s'agit maintenant d'intégrer ces éléments de construire un futur souhaité, une image de l'organisation à l'horizon pertinent. Cette image future souhaitée pour l'organisation n'est pertinente que par rapport à une hypothèse de contexte général et de dynamique de l'environnement (**ATAMER &AL. 2003 : 367**).

Ainsi, cette étape de la planification stratégique consistera à :

- expliciter le scénario d'environnement auquel l'organisation croit ;
- annoncer l'évolution de l'identité de l'organisation ;
- formuler la stratégie d'ensemble de l'organisation ;
- définir les objectifs stratégiques.

2.4.4.2.1. Expliciter le scénario d'environnement

A la suite du diagnostic, plusieurs scénarii peuvent être recensés. Selon **CALORI & AL. (2003 : 368)**, un scénario est un ensemble cohérent et simplifié d'un futur possible. Ce stade de la réflexion permet à l'organisation d'identifier les différentes options qui s'offrent à elle en vue de formuler sa stratégie.

Ces différentes options présentent des avantages et des inconvénients pour l'organisation. Il serait alors judicieux de définir, de façon aussi précise que possible, les conséquences des options envisagées, car il se peut que l'une d'elles devra être abandonnée parce que difficile à mettre en œuvre ou comportant une conséquence particulière, incompatible avec la réalité de l'organisation. Afin de choisir le scénario optimal, les différentes options devront être rapprochées aux problèmes stratégiques majeurs identifiés au cours de l'étape de diagnostic (**AFPLANE, 1991 : 83**). En effet, la pertinence d'une stratégie d'entreprise s'apprécie par rapport au scénario d'environnement auquel les décideurs croient.

2.4.4.2.2. Annoncer l'évolution de l'identité de l'organisation

L'identité de l'entreprise définie dans la phase de diagnostic est confrontée aux scénarii d'évolution de l'environnement. De cette confrontation, peut apparaître la nécessité d'un changement identitaire de l'organisation. Ce changement peut parfois heurter les dirigeants qui ne veulent pas remettre en cause leurs croyances et leurs politiques passées. En effet,

ce changement implique une révision partielle ou complète des caractéristiques de l'identité d'une organisation à savoir :

- la politique générale de l'organisation qui exprime sa finalité ;
- la mission (vocation) de l'organisation ;
- l'évolution du mode de gouvernement de l'organisation ;
- le champ d'activité ;
- la recette stratégique ;
- le système de management ;
- le processus de décision ;
- les normes de comportement.

A ce stade de la réflexion stratégique, les orientations générales sont intuitives (**ATAMER & AL. 2003 : 372**).

Selon **IRELAND & AL. (1992 : 34)**, l'annonce de la mission de l'organisation stimule et oriente l'action collective de façon synthétique. La formulation de la mission doit être brève, évocatrice ; elle doit faire rêver tout en restant dans le domaine du possible. Cependant, il est à noter que les déclarations de changement identitaires non suivies d'effets ont un impact généralement négatif sur le personnel de l'organisation (frustration, sentiment d'être manipulé, cynisme...). Pour éviter cet écueil, il est crucial de traduire chaque annonce générale par un ensemble d'actions concrètes qui permettront de réaliser le changement. En effet, la déclinaison de l'abstrait au concret est un facteur de succès du processus de formulation de la stratégie (**ATAMER & AL. 2003 : 375**).

En conclusion, nous pouvons dire que l'évolution identitaire donne le ton et les axes principaux pour la formulation plus précise de la stratégie d'ensemble de l'organisation.

2.4.4.2.3. Formuler la stratégie d'ensemble de l'organisation

La formulation de la stratégie d'ensemble de l'organisation est la charnière entre l'évolution de son identité et les stratégies spécifiques à chaque domaine d'activité.

Sa formulation devra tenir compte de l'horizon temporel pertinent. En effet, le choix de l'horizon temporel, pour définir une stratégie d'ensemble, dépend de deux paramètres : le degré de turbulence de l'environnement et la durée du cycle d'investissement. Dans un

contexte de longue durée du cycle d'investissement et de turbulence relativement faible de l'environnement, un horizon temporel à long terme sera préféré.

Par ailleurs, dans un contexte de courte durée du cycle d'investissement et de turbulence relativement forte de l'environnement, la stratégie à un horizon rapproché (de l'ordre de 3 ans) est plus adaptée.

Dans un contexte de turbulence forte et de longue durée du cycle d'investissement, deux images peuvent être définies : l'une à l'horizon cinq ans et l'autre à l'horizon dix ans ou plus (**ATAMER & AL. 2003 : 375**).

Le choix de la stratégie d'ensemble est fait en fonction d'un bilan avantages/ inconvénients (incluant les risques de chaque stratégie par rapport aux incertitudes majeures). Cela implique la détermination d'une action réelle : c'est l'objet de la dernière étape de la démarche de la planification stratégique.

2.4.4.2.4. Définir les objectifs stratégiques

L'objectif est l'expression d'une finalité assortie d'un système de mesure c'est-à-dire un indicateur valorisé et « échéance » (**AFPLANE, 1991: 29**).

Le processus de définition des objectifs peut être rationnel ou politique. Selon le processus rationnel, les objectifs résultent d'une approche logique où les acteurs observent une stricte neutralité et font prévaloir l'intérêt collectif de l'organisation sur leurs intérêts personnels ou catégoriels.

Selon l'approche politique, les objectifs résultent des jeux de pouvoir ou de processus de marchandage entre les individus ou groupes (**TARONDEAU & AL. 2006 : 164**).

Toute entreprise est guidée par une multitude d'objectifs qui peuvent être groupés en plusieurs domaines :

- position sur le marché ;
- innovation ;
- productivité ;
- développement des ressources ;
- responsabilité publique.

Ces différents objectifs doivent être cohérents et contrôlables. Les systèmes de contrôle et d'incitation doivent permettre de suivre la réalisation des objectifs les plus importantes.

2.4.4.3. Le passage à l'action

En effet, le passage à l'action suppose une traduction des orientations stratégiques en plans. Ce qui se révèle être un exercice difficile. Goethe disait que « penser est facile, agir est difficile. Agir selon sa pensée est ce qu'il y a de plus difficile ». Les plans sont des documents écrits formulant la succession des actions de toute nature à engager pour mettre en œuvre les choix et décisions stratégiques (AFPLANE, 1991 : 97).

2.4.4.3.1. Le plan stratégique

C'est un document succinct qui est un référentiel pour l'action. Il rappelle les conclusions significatives des fondements de la démarche ainsi que du diagnostic stratégique. En outre, il explicite les choix et décisions stratégiques et mentionne les éléments essentiels des dispositifs opérationnels. Il peut faire apparaître aussi les problèmes stratégiques majeurs et les plans d'actions engagés pour y faire face.

Le plan doit être glissant. Cela signifie que, sauf événement majeur, il est réactualisé une fois par an, en amont du processus d'élaboration des budgets annuels. Sinon, il doit être remis en cause chaque fois que la modification d'un élément majeur de l'environnement (tendance lourde d'un facteur externe, stratégie d'un acteur, changement significatif du positionnement sur un facteur clé de succès,...) amène à réviser la vision stratégique et les voies et moyens pour le mettre en œuvre (AFPLANE, 1991: 99).

La mise en œuvre des conclusions stratégiques passe obligatoirement par l'adhésion des membres de l'organisation, des partenaires et leur mobilisation active. Il est essentiel que le contenu du plan stratégique soit le plus concret possible, chacun dans l'organisation devant comprendre les orientations stratégiques, les changements généraux induits, les efforts qu'il aura à accomplir, les moyens qui lui seront fournis et enfin les conditions de réussite de ce plan (AFLANE, 1991: 107).

2.4.4.3.2. Le plan d'actions stratégique

Pour chaque décision notée dans le plan stratégique, il y a lieu d'explicitier la séquence des actions à engager. Ces actions sont déclinées en des plans dénommés plans d'actions stratégiques.

Pour être efficace, un plan d'actions doit comporter au minimum pour chaque action :

- la description de l'action ;
- sa référence stratégique, son lien avec la stratégie d'entreprise ;
- les dates et délais, avec mention des éventuelles marges de manœuvre ;
- les indicateurs permettant d'évaluer sa réalisation. Un indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision (pilotage, ajustement et rétro-correction) grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance, de façon relativement objective, à un instant donné, ou dans le temps et/ou l'espace (**WIKIPEDIA, 2014**).

Conclusion

Nous avons constaté, dans ce chapitre, que les méthodes d'analyse stratégique et l'esprit dans lequel la démarche stratégique a été prise par le management général de l'entreprise ont évolué progressivement tout au long de l'histoire. Il s'ensuit que la planification est passée du stade de prévision à celui d'un processus rationnel formalisé.

Par ailleurs, nous avons compris que la formulation de la stratégie est un processus complexe. En effet, elle est le résultat de la confrontation entre les facteurs internes et externes issus de la phase de diagnostic, mais aussi de la psychologie des dirigeants et des valeurs culturelles de la société dans laquelle l'entreprise s'insère.

L'aboutissement de la démarche stratégique débouche sur l'élaboration de plans : le plan stratégique et le plan d'actions.

Ce chapitre a permis de définir l'approche méthodologique pour élaborer le plan stratégique du club de football professionnel du JARAAF de Dakar. L'approche que nous adopterons fera l'objet du chapitre 3.

Chapitre 3: METHODOLOGIE D'ANALYSE

3.1. Méthodologie

Au regard de sa démarche, l'élaboration d'un plan stratégique est une œuvre complexe ; ainsi, la méthodologie adoptée est fonction du thème abordé ainsi que des ressources et des délais. Après avoir présenté les concepts de stratégie et de planification, il était nécessaire de renforcer notre documentation sur le processus de planification stratégique, le plan stratégique et le plan d'actions. C'est alors que nous avons identifié et confronté les approches méthodologiques de plusieurs auteurs (AFPLANE, I. Ansoff, J P. HELFER, M. KALIKA & J. ORSANI).

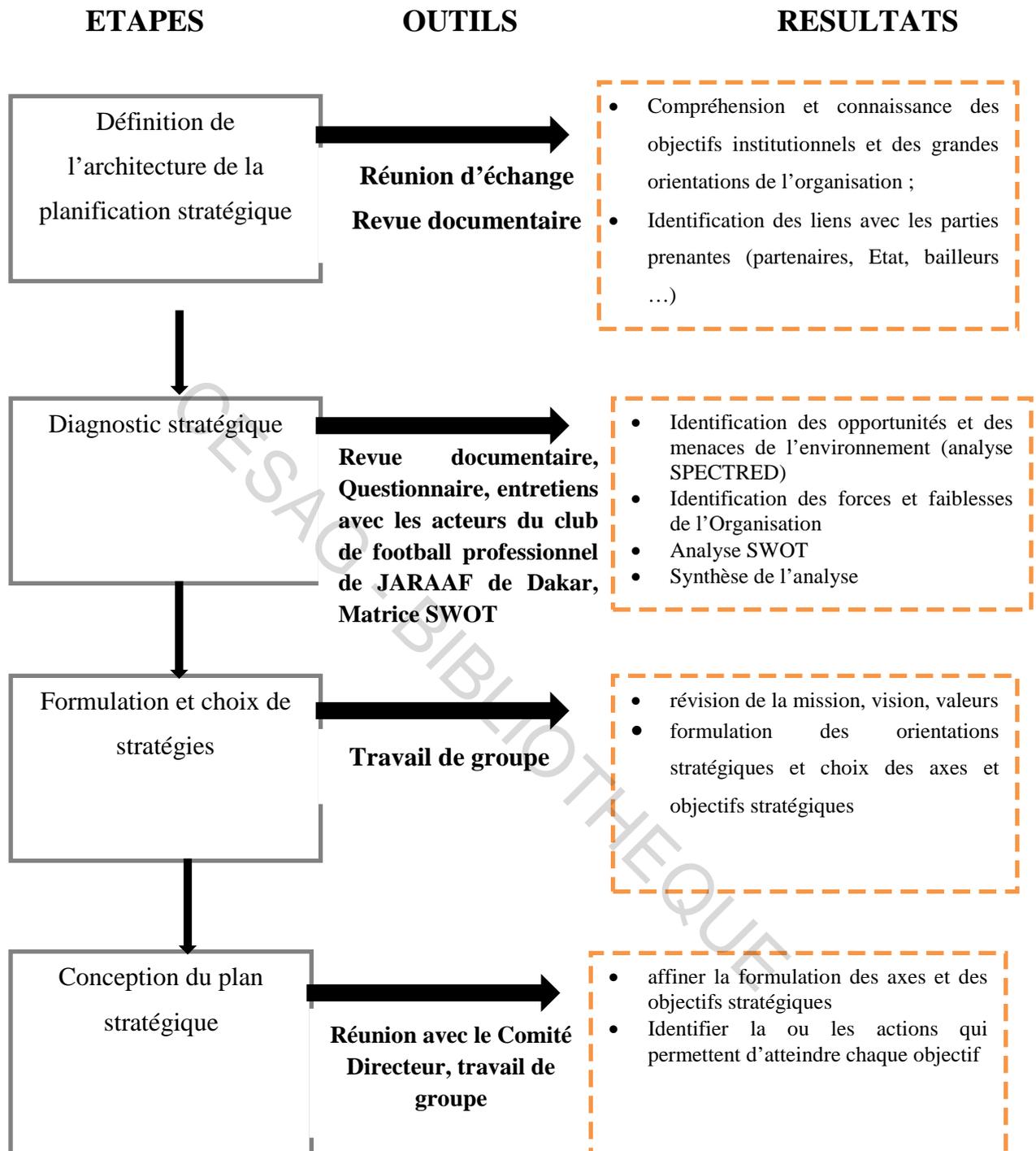
Cette étude nous fournira un canevas dont le respect permettra d'aboutir à la réalisation de notre objet d'étude. Et pour mieux appréhender ce canevas, il est nécessaire de le modéliser.

3.2. Le modèle d'analyse

Dans cette section, nous présenterons le modèle d'analyse retenu pour l'élaboration du plan stratégique. Il s'agit ici du canevas à suivre en faisant ressortir les différentes séquences de la démarche d'élaboration et les techniques de collecte de données adaptées à chaque séquence relativement au résultat escompté.

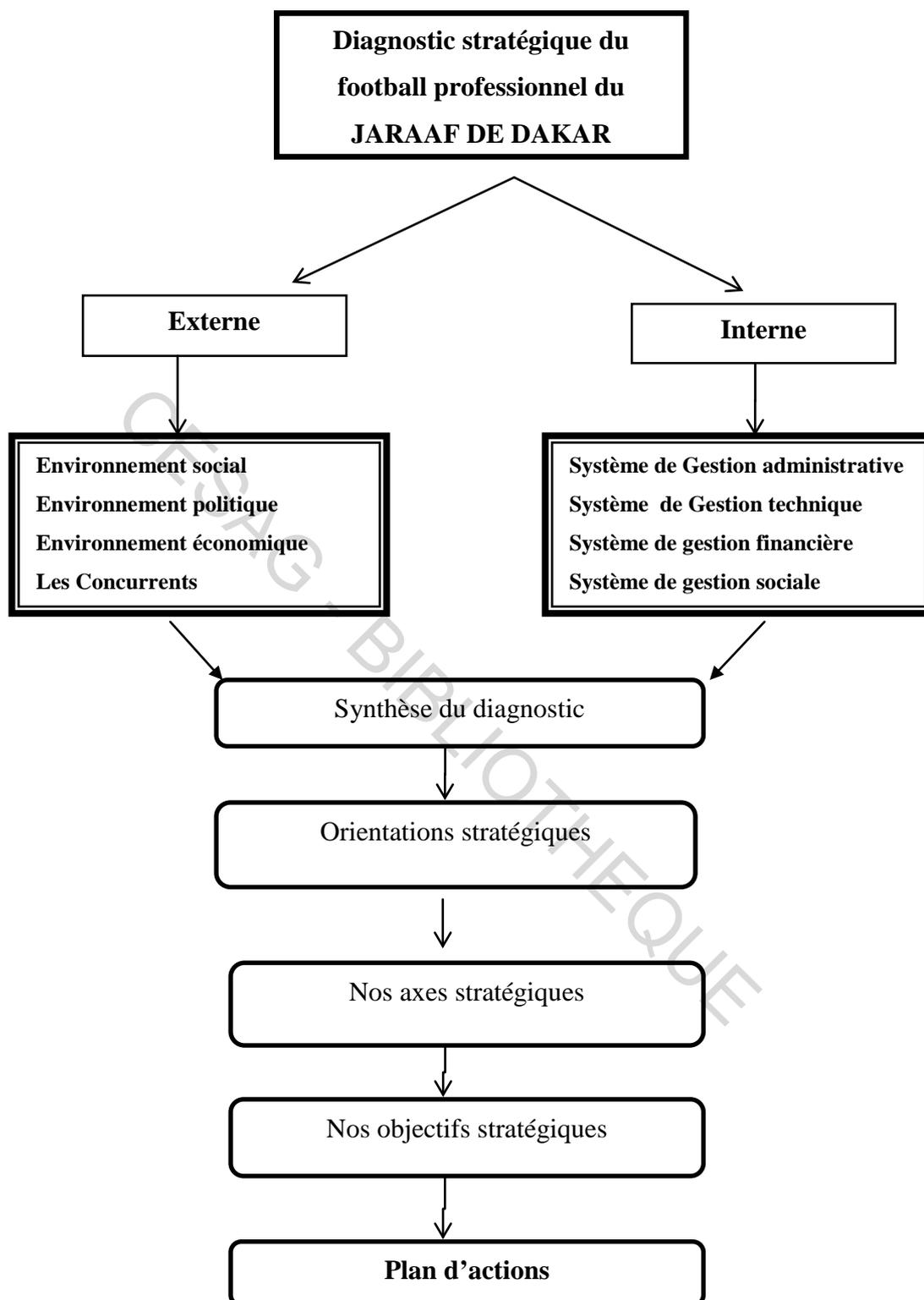
Ainsi, à la suite de notre revue documentaire, notre choix s'est porté sur le modèle SWOT que nous adopterons afin d'élaborer le plan stratégique du JARAAF de Dakar. Notre modèle d'analyse est représenté par la figure ci-dessous.

Figure 4 : Modèle d'analyse



Source : nous-même

Figure 5 : Démarche d'élaboration



Source : nous-même

La prise de connaissance de l'organisation montre l'inexistence d'un plan stratégique et la nécessité d'en concevoir un.

Les étapes de la conception sont :

- définition de l'architecture de la planification stratégique ;
- le diagnostic stratégique de l'organisation ; l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces ;
- la formulation et le choix stratégique ;
- la conception du plan stratégique.

3.2.1. Définition de l'architecture de la planification stratégique

La Société de Promotion et de Gestion des Sports SA dont l'équipe de football professionnel du Jaraaf de Dakar constitue un démembrement, ne s'est pas encore dotée d'une structuration en conformité avec un statut de société. A cet effet, l'architecture de la planification stratégique va prendre en considération le football professionnel dans le fonctionnement de l'ASC les JARAAF de Dakar, organisation privée pluridisciplinaire.

Dans cette perspective, il s'avère nécessaire de voir ses interactions avec les autres sections et c'est pourquoi les responsables doivent être interviewés dans le but de déterminer :

- les objectifs institutionnels ;
- et les grandes orientations de l'organisation.

Ces informations nous permettront de mieux centrer la planification sur l'unité concernée à savoir le football professionnel.

3.2.2. Diagnostic stratégique

Le diagnostic est réalisé dans deux directions : d'une part, par une analyse de l'environnement Social, Politique, Economique, Culturel, Technologique, Réglementaire, Ecologique et Démographique, (analyse SPECTRED) et en termes d'opportunités et de menaces, et d'autre part, par une analyse de l'Organisation en termes de forces et de faiblesses (capacités et aptitudes stratégiques).

L'objectif de ce diagnostic est de positionner le JARAAF de Dakar sur le secteur du sport professionnel afin de confirmer ou de modifier les stratégies antérieures et de le projeter ainsi dans un futur maîtrisé. L'outil que nous utiliserons sera la matrice SWOT, comme nous l'avons indiqué.

3.2.3. Formulation et choix de la stratégie

L'analyse SWOT du football professionnel du JARAAF de Dakar permettra de déterminer les orientations stratégiques nouvelles de l'Organisation. Pour le succès de la planification stratégique, ces orientations stratégiques devront être approuvées par l'ensemble des acteurs.

Egalement, compte tenu des orientations stratégiques, les acteurs devront voir la nécessité de réviser ou de définir la mission, la vision et les valeurs de l'Organisation. Celles-ci doivent en effet avoir la même signification et la même importance pour tous les acteurs de l'organisation.

Pour ce faire, les membres du Comité Directeur seront sollicités afin de décrire la mission, la vision et les valeurs. Ces travaux devront permettre de formuler ces éléments en accord avec les orientations stratégiques de l'Organisation.

Afin de se projeter sur un futur maîtrisé, des axes stratégiques seront alors tirés de ces orientations stratégiques avant de définir les objectifs stratégiques de l'Organisation retenus pour chaque axe. Ces objectifs stratégiques formulés seront soumis au Comité Directeur. Chaque membre doit les commenter et proposer des mesures.

Cette liste d'objectifs devra être en concordance avec la stratégie de l'Organisation et tenir compte des relations de cause à effet des objectifs stratégiques.

3.2.4. Conception du plan stratégique

Nous avons rencontré les membres du Bureau et le Comité Directeur avec les objectifs suivants :

- affiner la formulation des objectifs stratégiques en fonction des intentions exprimées ;
- identifier les actions pertinentes permettant d'atteindre chaque objectif ;

- pour chaque action proposée, identifier les sources d'informations ;
- identifier pour chaque action stratégique les indicateurs et leurs mesures.

A la fin, pour aboutir au plan d'actions stratégique, une synthèse est faite et communiquée à l'ensemble des participants.

3.3. Méthodes et outils de collecte de données

L'élaboration d'un plan stratégique nécessite d'avoir des informations pertinentes sur le JARAAF de Dakar et son environnement. Ainsi, les outils de collectes de données que nous utilisons sont la revue et l'analyse documentaire, le questionnaire, les entretiens et les groupes de travail.

3.3.1. La revue et l'analyse documentaire

Elle consiste à prendre connaissance des documents nécessaires à la bonne conduite de nos travaux (textes, procédures, politique,...). Cette revue documentaire portera non seulement sur l'entité du JARAAF de Dakar, mais également sur le secteur d'activité, à savoir le sport. Les documents seront les suivants :

- la Loi n° 84-59 du 23 mai 1984 portant Charte du Sport ;
- le Décret n° 76-040 du 16 janvier 1976 fixant les obligations particulières auxquelles sont soumises les associations à but d'éducation populaire et sportives ainsi que les associations à caractère culturel ;
- le Procès-verbal de l'Assemblée générale du 29 Septembre 2013 de l'ASC LES JARAAF de Dakar ;
- le rapport d'activités de l'Assemblée générale du 29 Septembre 2013 de l'ASC LES JARAAF de Dakar ;
- le cahier des charges du championnat de football professionnel de football au Sénégal (saison 2008-2009) ;
- les règlements de la LSFP : les Dispositions particulières pour le football professionnel ;
- la Déclaration de Dakar.

Ces documents conduiront :

- d'une part à une meilleure connaissance du football professionnel du JARAAF de Dakar et à ce qui est réellement recherché à travers la planification stratégique ;
- d'autre part, à nous fournir des pistes d'enquête pour un questionnaire et un guide d'entretien.

3.3.2. Le Questionnaire

Nous élaborerons un questionnaire pour l'analyse SWOT de l'organisation. Cela nous permettra d'identifier, d'une part, les forces et les faiblesses, et d'autre part, les opportunités et les menaces. Le questionnaire sera administré:

- aux membres du Comité Directeur;
- à l'encadrement administratif ;
- et, à l'encadrement technique du club.

Les résultats obtenus seront exploités dans la matrice SWOT en vue d'être analysés.

3.3.3. Les entretiens

La quête d'informations va nous conduire à nous entretenir avec différents responsables dans la structure. Les entretiens auront pour but de :

- réunir les premiers commentaires sur la stratégie concernant leur nouvelle vision ;
- présenter les concepts de plan stratégique ;
- répondre aux questions qu'ils sont amenés à se poser ;
- compléter le questionnaire afin d'identifier les problèmes au plan de la gestion opérationnelle, administrative et financière, étudier la volonté des dirigeants à mettre en œuvre un style de management stratégique et saisir la motivation des supporteurs dans les politiques et l'orientation du club.

Par ailleurs, ces entretiens permettront d'identifier les inquiétudes que peuvent faire naître la conception et l'application d'un plan stratégique ainsi que les conflits éventuels entre les participants, sur la conception de la stratégie et des objectifs ou au niveau individuel ou inter fonctionnel.

Les entretiens seront réalisés avec :

- le Président ou les vice-présidents ;
- le Secrétaire Général du club ;
- le Président de la Section de Football ;
- le Trésorier général ;
- les supporters du Club ;
- le responsable des finances ;
- l'encadrement technique.

Un guide d'entretien sera élaboré. La réponse de notre interlocuteur nous aidera à demander plus de précision et même à poser d'autres questions.

3.3.4. Groupes de travail

Cette méthode permet de voir clairement les discussions et les décisions prises par le groupe. Nous travaillerons avec le Comité Directeur, chargé de la gestion du club entre deux assemblées générales.

L'approche méthodologique adoptée devra nous permettre de contribuer à l'élaboration d'un plan stratégique pertinent, cohérent et efficace. Elle devra apporter une réponse aux attentes des acteurs du football professionnel du JARAAF de Dakar.

3.4. Outils d'analyse des données

La phase d'analyse est une tâche essentielle du processus de planification. Il conviendra d'y impliquer l'ensemble des parties prenantes pour veiller à ce que les besoins, les préoccupations, les points de vue et les perspectives des différentes catégories d'acteurs soient représentés et compris. Nous avons utilisé les outils comme l'analyse documentaire, le brainstorming et les études de cas.

3.4.1. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est l'opération essentielle qui détermine la qualité ou la non qualité d'une recherche d'information qui en est l'aboutissement : elle consiste à extraire d'un texte tout son sens, pour le transmettre à qui en a besoin. Elle propose une méthodologie visant à réussir cette transmission, en définissant d'abord de quoi on parle :

qu'est-ce qu'analyser ? Qu'est-ce qu'analyser dans un contexte documentaire ? Quels éléments influent sur cette opération ? Une attention particulière y est portée.

3.4.2. Le brainstorming

Le brainstorming ou l'analyse comparative est une technique de génération d'idées qui stimule la réflexion créative lors de la recherche de solutions. Il s'agit de produire le plus d'idées possibles, dans un minimum de temps. Cette méthode de recherche d'idées en groupe privilégie la quantité, la spontanéité et l'imagination.

3.4.3. L'étude de cas

L'étude de cas nous aidera dans des situations complexes à répondre aux questions « comment » et « pourquoi » à partir d'exemples concrets, judicieusement choisis en fonction des objectifs de l'évaluation. Elle peut inclure l'examen de documents de données statistiques ou de mise en œuvre. Mais elle inclut surtout l'observation directe du phénomène à étudier et des entretiens auprès des personnes directement concernées.

Conclusion

Le concept de stratégie a été présenté dans notre premier chapitre ainsi que ses origines, ses éléments fondamentaux et quelques outils pour être un bon stratège.

Dans notre deuxième chapitre, nous avons retracé l'évolution de la planification stratégique et d'exposer ses avantages et ses inconvénients ainsi que la démarche stratégique. Cette démarche nous a permis d'identifier l'approche méthodologique que nous adopterons pour élaborer le plan stratégique du club de football professionnel du JARAAF de Dakar.

La première partie de notre travail, nous a permis de comprendre que la démarche stratégique est une attitude d'esprit que doivent avoir les différents responsables afin de déterminer ce que doit être leur entreprise (sa raison d'être, son ambition, etc.) et de définir la stratégie et les moyens d'y parvenir. La stratégie doit être définie, suivant un processus de raisonnement, comprise et partagée par l'ensemble des membres de l'entreprise.

Les enseignements tirés de la première partie nous permettront d'élaborer un plan stratégique qui affirmera la volonté du club de football professionnel du JARAAF de

Dakar d'asseoir une nouvelle vision à l'horizon 2020, son leadership et d'afficher son ambition pour maintenir sa place dans le football sénégalais dans le but d'évoluer plus activement de l'élite nationale vers le niveau international.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Cette seconde partie comporte trois chapitres. Le premier chapitre traite de la présentation du club du JARAAF de Dakar, le deuxième chapitre fait le diagnostic stratégique du football professionnel du JARAAF de Dakar et le troisième chapitre pose la conception d'un plan stratégique et son plan d'actions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : PRESENTATION DU CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL DU JARAAF DE DAKAR

Ce chapitre nous permettra de connaître l'entité étudiée. Nous y verrons l'historique de l'institution, sa nature juridique, son organisation et son fonctionnement.

4.1. Historique

L'origine de l'équipe de football professionnel du JARAAF de Dakar peut être remontée très loin dans le temps lorsque les premières équipes virent le jour au Sénégal avant l'indépendance en 1960.

Il ya eu d'abord dans les années 50, le Foyer France Sénégal qui compétissait pour la Coupe d'Afrique Occidentale Française (AOF) et pour se faire un nom à côté des clubs comme l'Union Sportive Indigène, la Jeanne d'Arc de Dakar (doyenne des clubs), l'Union Sportive Goréenne, l'Avenir, le Réveil ou l'Espoir de Saint-Louis. Plus tard, ces clubs sont rejoints sur l'échiquier national en 1956/57 par les Espoirs de Dakar, « jeune club de la Médina, né d'une dissidence à l'Union Sportive Goréenne ». En effet, las d'attendre à la porte du succès derrière des joueurs inamovibles, ceux qui constituèrent la relève décidèrent de se regrouper et de créer leur propre club. Le fait est historiquement prouvé, même si d'autres raisons ont également milité en faveur de la création de ce club, (CISSE 1995:68).

Dans les années 60, avec la naissance de plusieurs autres clubs sur l'étendue du territoire, le football a essaimé et s'est développé partout dans le Pays. Dans ce cadre, le Foyer France Sénégal tout comme les Espoirs de Dakar surent garder leur empreinte d'année en année en gravitant les échelons.

A la fin des années 60, a lieu la première réforme du football sénégalais avec comme lame de fond, la fusion des clubs ainsi que leur pluridisciplinarité. Cette réforme intervenue en 1969 ou « Réforme Lamine DIACK », du nom de l'initiateur, Commissaire aux Sports dans le gouvernement de l'époque, vit alors, le 30 septembre de ladite année, la fusion du Foyer France Sénégal et des Espoirs de Dakar pour donner une nouvelle entité : le Jaraaf de Dakar.

Plus tard, le club sera dénommé ASC LES JARAAF DE DAKAR. La volonté affirmée par les fondateurs lors de la fusion fut, non pas de sacrifier leur entité, mais de coller à l'exigence fondamentale de doter le football sénégalais de clubs forts et capables de tenir tête aux meilleurs clubs africains.

De 1970 à 2009, l'ASC LES JARAAF DE DAKAR participa à toutes les compétitions de football organisées dans le pays et se présente pour cette période comme le club le plus titré. Il est également l'un des clubs à ne jamais avoir connu la relégation en division inférieure. Enfin, nombre de footballeurs qui sont issus de ce club ont connu une carrière internationale dans les clubs étrangers, en particulier européens.

En 2009, à la faveur de la professionnalisation du football au Sénégal, le Club s'est doté d'une équipe qui évolue dans l'élite en ligue 1. Par ailleurs, cette « seconde réforme du football sénégalais » venait alors de donner la plus grande pertinence à la vision de l'ASC les JARAAF de Dakar, exprimée lors de l'Assemblée générale du 26 août 2007 et consistant à « passer, à moyen terme, de son statut d'amateur à celui d'un club professionnel reposant sur des structures solides dotées de moyens suffisants ».

4.2. Nature juridique

En réponse à l'exigence de la LSFP d'emprunter l'une des formes de sociétés en vigueur au niveau de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA), le club de football professionnel du Jaraaf de Dakar a été constitué comme une composante de la Société de Gestion et de Promotion des Sports (SOGESPROS), structure à vocation « pluridisciplinaire », constitué en S.A.

Le club de football professionnel du Jaraaf comprend un effectif de trente (30) joueurs titulaires de contrat de travail ainsi que d'un encadrement technique (entraîneur principal, deux entraîneurs adjoints, un préparateur physique et un entraîneur des gardiens de buts) et médical (un kinésithérapeute et un médecin).

Cependant, même si dans la pratique, la SOGEPROS ne dispose pas encore d'une structuration en conformité avec son statut et s'avère inopérante dans la quasi-totalité de ses missions, le club de football professionnel du Jaraaf de Dakar fonctionne selon un type d'organisation que nous décrirons.

4.3. Organisation et fonctionnement

En tant qu'entité sportive, le football professionnel du JARAAF de Dakar fonctionne sur la base d'une vision, d'une mission et de valeurs mais également d'instances matérialisées dans un organigramme.

4.3.1. La mission, la vision et les valeurs

Nous décrivons les missions, la vision et les valeurs actuelles dans les lignes qui suivent.

Tableau 4 : Descriptif de la mission, de la vision et des valeurs actuelles du club de football professionnel du Jaraaf de Dakar

1. La mission actuelle
<ul style="list-style-type: none">• Promouvoir la jeunesse sportive de Dakar et plus largement, celle du Pays ;• promouvoir la culture et les traditions de ses membres ;• participer aux différentes compétitions nationales et internationales.
2. La vision actuelle
<ul style="list-style-type: none">• Atteindre et s'y maintenir durablement, un niveau d'excellence et de compétitivité comparable à celui des grands clubs d'Afrique.
3. Les valeurs actuelles
<ul style="list-style-type: none">• Discipline, Savoir, Ouverture (Yaru, Yéwu, Yette)

Source : nous-mêmes en collaboration avec le Comité Directeur du Jaraaf

4.3.2. Les instances et l'organigramme

Le fonctionnement du club de football professionnel du Jaraaf de Dakar est assuré par une assemblée générale, un Comité Directeur, un Comité consultatif des Sages et par des postes de vice-président spécialisés.

4.3.2.1. L'assemblée générale

Elle constitue l'instance suprême de légitimation et de validation des textes qui régissent le fonctionnement. Elle est souveraine dans son processus de prise de décisions.

4.3.2.2. Le Comité Directeur

Il est l'instance de continuité de la gestion entre deux assemblées générales. Il comprend un bureau dirigé par un président élu pour un mandat de quatre ans et par quatre vice-présidents spécialisés choisis par le président, un secrétaire général, un attaché de presse, un responsable de la comptabilité, un responsable des stocks et un responsable de l'informatique.

4.3.2.3. Le secrétariat général

Assure l'administration générale du club, coordonne les services internes, conserve les archives et se charge des relations avec les institutions sportives et culturelles.

4.3.2.4. La Vice-présidence chargée de l'économie et des finances

Elle est chargée de la gestion financière et du montage de projets économiques.

4.3.2.5. La Vice-présidence chargée du patrimoine et des grands projets immobiliers

Elle a comme tâches de valoriser le patrimoine bâti du club ainsi que de la conception et de la réalisation de projets immobiliers sur les sites vierges propriétés du club.

4.3.2.6. La Vice-présidence chargée des affaires culturelles et de la mobilisation sociale

La vice-présidence a pour rôle :

- le recensement national et la mobilisation des supporters et sympathisants du club ;
- la réorganisation et l'animation du comité national des supporters ;
- l'encadrement et le suivi des sportifs dans les quartiers ;
- l'organisation d'activités à caractère culturel.

4.3.2.7. L'attaché de presse

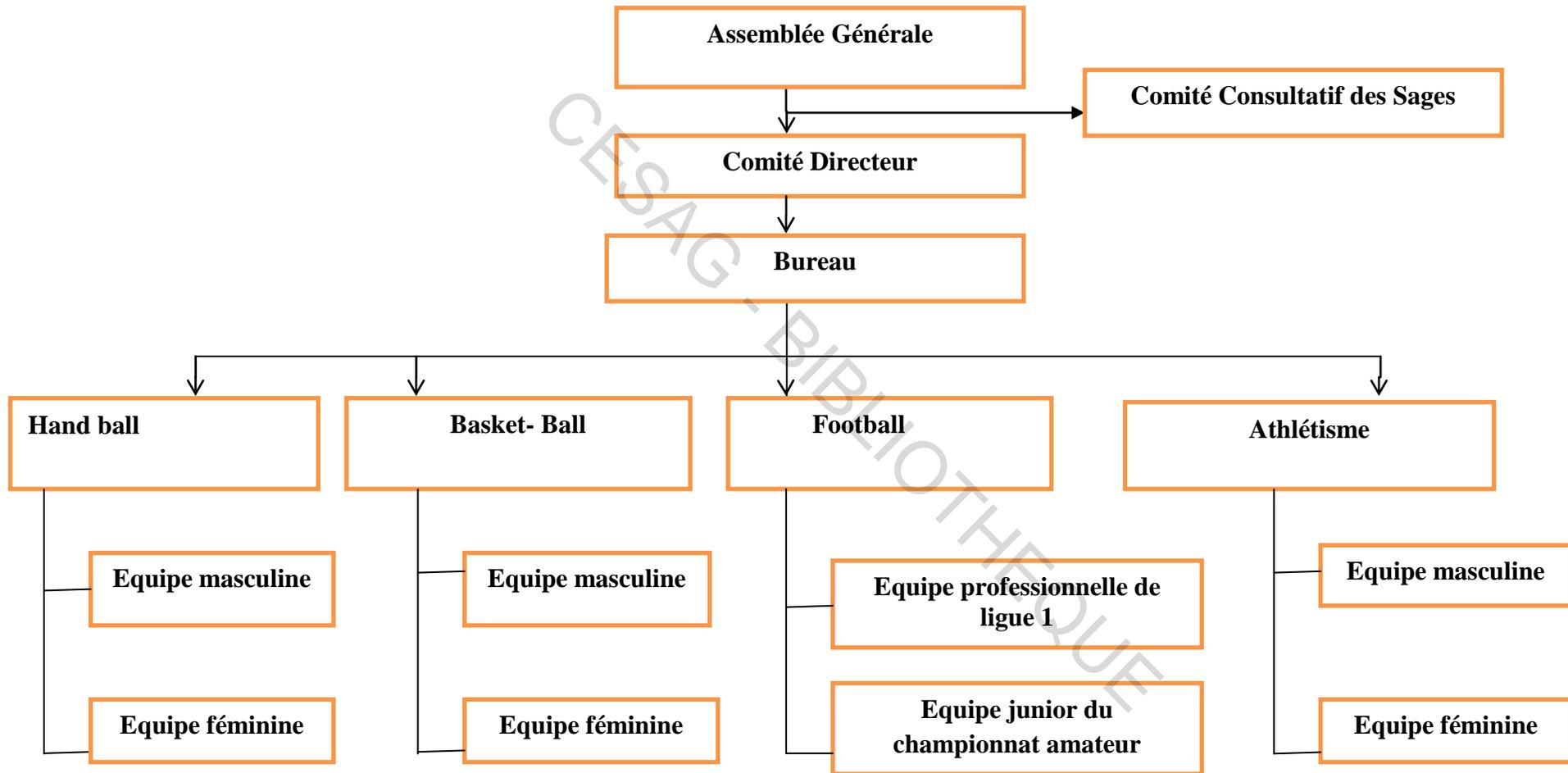
Il est le porte-parole exclusif du club et de ses démembrements. Il élabore, en relation avec les différents organes et sections du club, les plans de communication.

4.3.2.8. Le Comité consultatif des sages

Il regroupe l'ensemble des personnalités qui, à un moment de leur vie, ont rendu des services éminents au club et qui, du fait de leur âge avancé et de la fragilité de leur santé, ne peuvent plus avoir une présence physique assidue dans les instances régulières du club. En raison de leur expertise, ils sont consultés sur les sujets d'importance majeure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 6 : Organigramme actuel du club de football professionnel de l'ASC les JARAAF DE DAKAR



Source : Nous-mêmes en collaboration avec le Comité Directeur de l'ASC les Jaraaf de Dakar.

Chapitre 5: LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DU CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL DE JARAAF DE DAKAR

Après plus de six (06) années de présence dans le football professionnel et face à un environnement en changement continu, la survie du JARAAF de Dakar dépend de sa capacité à s'adapter aux réalités du milieu. Cette adaptation passe d'abord par la maîtrise de son activité et une définition claire des réponses aux questions : « où sommes-nous ? », « Où voulons-nous aller ? », « comment y arriver ? », « quelles sont nos forces pour y arriver ? », « quelles sont nos faiblesses ? ».

Les réponses à toutes ces questions font appel à la conception d'un plan stratégique et passent par une revue de la mission, de la vision et des valeurs actuelles que s'est donné le club de football professionnel du Jaraaf de Dakar et par un diagnostic.

Le diagnostic consiste à identifier les leviers et défis, les contraintes de performance interne, en lien avec la capacité de l'organisation à s'acquitter de façon adéquate de sa mission et à atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixée au cours de la période de planification. (2013 : 17).

Il s'agit également de procéder à une analyse de l'organisation en identifiant les opportunités et menaces pouvant découler des facteurs d'influence externe de l'organisation.

Nous procéderons enfin à une synthèse de ce diagnostic en dégagant les principales opportunités, menaces, forces et faiblesses.

5.1. Le diagnostic de l'environnement externe

L'entreprise où qu'elle se trouve est insérée dans des environnements multiples qui, tous à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir.

Pour résumer l'influence de ces divers environnements, on utilise différents acronymes comme SPECTRED : social, politique, économique, culturel, technologique, réglementaire, écologique et démographique.

Ces facettes jouent un rôle de questionnement et l'on doit s'interroger sur la pertinence respective dans le cas étudié. Il y a lieu donc de discerner celles qu'il faut intégrer, la réponse n'étant pas identique pour tous les acteurs. Il s'agit ensuite de procéder à une analyse de l'organisation en mettant en exergue les éléments saillants de ces facteurs d'influence externe susceptibles de constituer un apport ou une menace et donc d'influencer la stratégie de l'entreprise. (HELFER et AL. 2013: 100). A cette analyse SPECTRED, nous ajouterons la prise en compte de l'environnement concurrentiel.

L'environnement externe du club de football professionnel du JARAAF de Dakar rencontre beaucoup d'acquis et de menaces contribuant ainsi à sa position sur le marché national et international.

Tableau 5: Diagnostic de l'environnement social

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence au sein de la LSFP d'une structure chargée du contrôle de la gestion des ressources humaines utilisées par les clubs professionnels. ▪ Existence de contrat de travail liant les pratiquants aux sociétés de gestion des clubs professionnels. ▪ Souscription de police d'assurance et suivi médical assuré aux athlètes et aux membres de leur famille. ▪ Assistance financière exceptionnelle aux athlètes à l'occasion d'événements familiaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non effectivité de la prise en charge sociale des footballeurs professionnels (Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal ou IPRES et Caisse de Sécurité Sociale ou CSS). ▪ Niveau de rémunération des footballeurs professionnels relativement bas comparé à certains pays africains. ▪ Certaines dispositions du Code du travail sénégalais pas adaptées aux contrats de travail des footballeurs professionnels. ▪ Absence de textes juridiques spécifiques pour les activités économiques sportives et la promotion du football professionnel. ▪ Cadre juridique du football basé principalement sur l'amateurisme et sur un mouvement associatif vivant de cotisations de ses membres. ▪ Pas de décrets d'application de la Loi 84-19 du 24 mars 1984 portant Charte du Sport.

Source : nous-même en collaboration avec le Comité Directeur

Tableau 6: Diagnostic de l'environnement politique

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement de la FIFA et de la CAF pour le développement du football professionnel en Afrique (Déclaration de Dakar). ▪ Circulation relativement facile des joueurs de football au sein de l'espace UEMOA. ▪ Bonne gouvernance comme référence dans les organisations. ▪ Existence de cadres du sport et du football en particulier sur le marché du travail. ▪ Le sport comme compétence transférée aux collectivités locales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence d'une politique sportive ambitieuse partagée par tous les acteurs (Etat, collectivités locales, Comité National Olympique et Sportif Sénégalais ou CNOSS et les clubs). ▪ Procédures de contrôle et de suivi de la gestion des dirigeants de club et de la FSF non systématisées. ▪ Absence de programmes de développement technique destinés à toutes les catégories et composantes du football. ▪ Manque d'infrastructures sportives de bonne qualité pouvant permettre des conditions de jeu normales. ▪ Direction chargée du contrôle de la gestion des clubs de la LSFP inopérante. ▪ Activités des centres de formation centrées vers les besoins et demandes des clubs européens au détriment du football national. ▪ Emergence de filières informelles de transfert de jeunes footballeurs pénalisantes pour les équipes d'élite parce que dépouillées de leurs jeunes. ▪ Absence de cadre de discussion et de collaboration entre les structures de gestion du football et les médias notamment les télévisions.

Source : nous-même en collaboration avec le Comité Directeur

Tableau 7: Diagnostic de l'environnement économique

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sport est retenu parmi les services et secteurs économiques prioritaires devant être promus à l'instar du tourisme, du commerce, de l'artisanat et de la culture. ▪ Rôle attendu de la jeunesse et des sports dans la mise en œuvre de la stratégie du Plan Sénégal Emergent (PSE). ▪ Nom « Jaraaf », une marque qui pourrait être déposée et exploitée commercialement. ▪ Carnet d'adresses étoffé des anciens footballeurs et dirigeants devenus des opérateurs économiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sport pas considéré comme un facteur de développement économique au Sénégal. ▪ Environnement du football marqué par la faiblesse du tissu des entreprises prêtes à être partenaires pour soutenir les clubs à travers le sponsoring et l'actionnariat. ▪ Qualité du spectacle produit qui attire de moins en moins de monde dans les stades (faible attractivité de la discipline). ▪ Recettes provenant des matches de football insignifiantes. ▪ Sponsors tournés vers l'équipe nationale de football plutôt que vers les clubs. ▪ Faible intéressement des clubs aux recettes du football ▪ Caractère exceptionnel, symbolique et sélectif des subventions de l'Etat qui ne sont destinées qu'aux équipes qualifiées à des compétitions internationales ; ▪ Faible dispositif de lutte contre les pratiques frauduleuses en matière de transfert des joueurs.

Source : nous-même en collaboration avec le Comité Directeur

Tableau 8: Diagnostic de l'environnement concurrentiel

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversification du champ d'intervention des clubs professionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Championnats européens diffusés dans les médias accessibles au Sénégal ; ▪ Emergence au sein de l'élite du football sénégalais de clubs dépositaires d'une forte assise populaire. ▪ Montée en puissance des Centres de formation dont les footballeurs composent de plus en plus la quasi-totalité de l'ossature dans les sélections nationales depuis plusieurs années. ▪ Existence de clubs de l'élite dotés d'une éthique de gestion professionnelle et d'infrastructures de qualité.

Source : nous-même en collaboration avec le Comité Directeur

5.2. Le diagnostic de l'environnement interne

Le diagnostic de l'environnement interne concerne l'analyse des forces et faiblesses du club de football professionnel du JARAAF de Dakar, il prendra ici plusieurs dimensions à savoir :

- la gestion administrative ;
- la gestion technique ;
- la gestion financière ;
- le système de gestion sociale.

Tableau 9: Diagnostic du système de gestion administrative

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notoriété ancienne et bien assise du Club. ▪ Existence d'un statut juridique du Club. ▪ Niveau de salaires compétitif pour les footballeurs par rapport à ceux pratiqués dans la Ligue1. ▪ Existence de compétences avérées au sein du club ▪ Expérience des membres et dirigeants qui encadrent le club. ▪ Existence d'un patrimoine bâti dans lequel est aménagé le siège du club. ▪ Création d'une société de gestion du football professionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonctionnement du club fondé sur un modèle à caractère associatif. ▪ Absence d'une structuration du club en conformité avec son statut de SA. ▪ Bénévolat des membres des organes de direction du club. ▪ Management stratégique insuffisant. ▪ Recours aux services de location de bus pour les déplacements de l'équipe. ▪ Absence de manuel des procédures administratives et financières. ▪ Absence de statistiques sur le nombre de supporters du club et leur répartition (par sexe, âge et zone géographique). ▪ Archives du club non centralisées. ▪ Non mutation du patrimoine foncier en titres fonciers.

Source : nous-même en collaboration avec le Comité Directeur

Tableau 10: Diagnostic du système de gestion technique

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement des anciens footballeurs du Club dans l'animation et la formation. ▪ Capitalisation des différentes expériences vécues par le Club qui a toujours figuré dans l'élite du football sénégalais. ▪ Encadrement technique de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de terrain d'entraînement éclairé et adapté à la haute compétition appartenant au club ▪ Inexistence d'un centre de formation des footballeurs du club ou d'une structure de formation des petites catégories ; ▪ Difficulté de constituer un groupe de performance sur le moyen et long terme. ▪ Transfert récurrent des joueurs vers l'étranger ou vers les clubs de football locaux. ▪ Absence de recrutement de pratiquants de haut niveau. ▪ Manque de centre d'hébergement adapté et propre au club.

Source : nous-même en collaboration avec le Comité Directeur

Tableau 11: Diagnostic du système de gestion financière

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources tirées de l'exploitation des infrastructures du siège du club. ▪ Patrimoine exploitable disponible nécessitant d'être mis en valeur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de ressources provenant du sponsoring, de l'Etat ou des collectivités locales. ▪ Insuffisance des ressources financières au regard des besoins de prise en charge du club de football professionnel. ▪ Ressources financières pas seulement dédiées au club de football professionnel en raison de la pluridisciplinarité de l'ASC les JARAAF DE DAKAR. ▪ Absence de politique d'investissement. ▪ Absence d'un manuel de procédures financières et comptables actualisé et opérationnel. ▪ Apport des supporters inexistant.

Source : nous-même en collaboration avec le Comité Directeur

Tableau 12: Diagnostic du système de gestion sociale

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salaires assez compétitifs comparés aux autres clubs de football professionnel sénégalais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau des salaires versés aux footballeurs professionnels relativement bas. ▪ Absence de politique sociale apte à fidéliser et à favoriser l'épanouissement des footballeurs professionnels. ▪ Prise en compte insuffisante des aspects liés à l'hygiène, la sécurité, l'environnement et la santé au travail. ▪ Absence de politique d'emplois décents.

Source : nous-même en collaboration avec le Comité Directeur

5.3. La synthèse du diagnostic

Le tableau ci après permet de présenter la synthèse du diagnostic externe et interne du club de football professionnel du Jaraaf de Dakar

Tableau 13 : Synthèse du diagnostic

Les cinq (05) principales forces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'un statut juridique du Club. ▪ Notoriété ancienne bien assise du Club et capitalisation des différentes expériences vécues par le Club qui a toujours figuré dans l'élite du football sénégalais. ▪ Niveau de salaires compétitif pour les footballeurs par rapport à ceux pratiqués dans la Ligue1. ▪ Existence de compétences avérées et expérience des dirigeants qui encadrent le club. ▪ Existence d'un patrimoine foncier exploitable et nécessitant une mise en valeur.
Les cinq (05) principales faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'une structuration du club en conformité avec son statut de S.A. Absence de centre de formation et de recrutement de pratiquants de haut niveau. ▪ Manque de sponsors du club. ▪ Difficulté de constituer un groupe de performance sur le moyen et long terme. ▪ Apport des supporters inexistant.
Les cinq (05) principales opportunités
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement de la FIFA et de la CAF pour le développement du football professionnel en Afrique. ▪ Nom « Jaraaf », une marque qui pourrait être déposée et exploitée commercialement. ▪ Circulation relativement facile des joueurs de football au sein de l'espace UEMOA. ▪ Rôle attendu de la jeunesse et des sports dans la mise en œuvre de la stratégie du Plan Sénégal Emergent (PSE). ▪ Existence de cadres du sport en général et du football en particulier, sur le marché du travail.
Les cinq (05) principales menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'inexistence d'une politique sportive ambitieuse partagée par tous les acteurs (Etat, collectivités locales, CNOSS et les clubs). ▪ Manque d'infrastructures sportives de bonne qualité pouvant permettre des conditions de jeu normales. ▪ Environnement du football marqué par la faiblesse du tissu des entreprises prêtes à être partenaires pour soutenir les clubs à travers le sponsoring et l'actionnariat. ▪ Concurrence des championnats européens diffusés dans les médias accessibles au Sénégal et qualité du spectacle produit qui attire de moins en moins de monde dans les stades du pays (faible attractivité de la discipline). ▪ faible attractivité auprès du public de la discipline qui attire de moins en moins de spectateurs dans les stades (qualité du football produit). ▪ Absence de textes juridiques spécifiques pour les activités économiques sportives et la promotion du football professionnel.

Source : nous-même en collaboration avec le Comité Directeur

Le JARAAF de Dakar a su faire des réalisations importantes dans le cadre de son processus de développement. Ces réalisations peuvent être complétées par des atouts non négligeables. En effet, l'organisation bénéficie de plusieurs forces qui lui serviront de leviers dans le futur et sur lesquels elle peut s'appuyer sur ses choix stratégiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE 2016-2020 ET CHOIX STRATEGIQUES

La formulation du plan stratégique intervient dans un contexte où de profondes mutations s'opèrent au JARAAF de Dakar. Cette nouvelle donne engage l'organisation à réviser aussi bien son positionnement stratégique que sa structure, ses relations avec ses partenaires, sa culture d'organisation et son système d'information.

6.1. Les orientations stratégiques

A la suite du diagnostic stratégique et du constat de la nécessité de faire évoluer l'organisation, les orientations stratégiques sont formulées.

Elles définissent le type de structure institutionnelle, de système d'information, de partenariat et de culture d'organisation que le Jaraaf de Dakar devra adopter pour atteindre ses objectifs.

6.1.1. La structure institutionnelle et l'organigramme

6.1.1.1. La structure institutionnelle

Le JARAAF de Dakar se veut une organisation sportive de dimension internationale tout en privilégiant les principes de transparence et de responsabilité. Cette approche aura une valeur ajoutée lorsque le football professionnel de Jaraaf peut:

- affirmer et maintenir le leadership du club parmi l'élite nationale du football ;
- participer régulièrement aux compétitions de la CAF.

Pour réaliser ce défi, celui-ci devrait se doter d'une structure solide et capable d'apporter les changements nécessaires. Face à ce besoin d'un nouveau modèle d'organisation, le Jaraaf de Dakar devrait conforter sa mutation vers une société anonyme de gestion du football professionnel (SOGEF/PRO).

Ainsi, dans cet environnement du Jaraaf de Dakar marqué par une culture d'organisation de type associatif, la détention de plus de la moitié des actions ne posera pas de problème pour un contrôle effectif de la société.

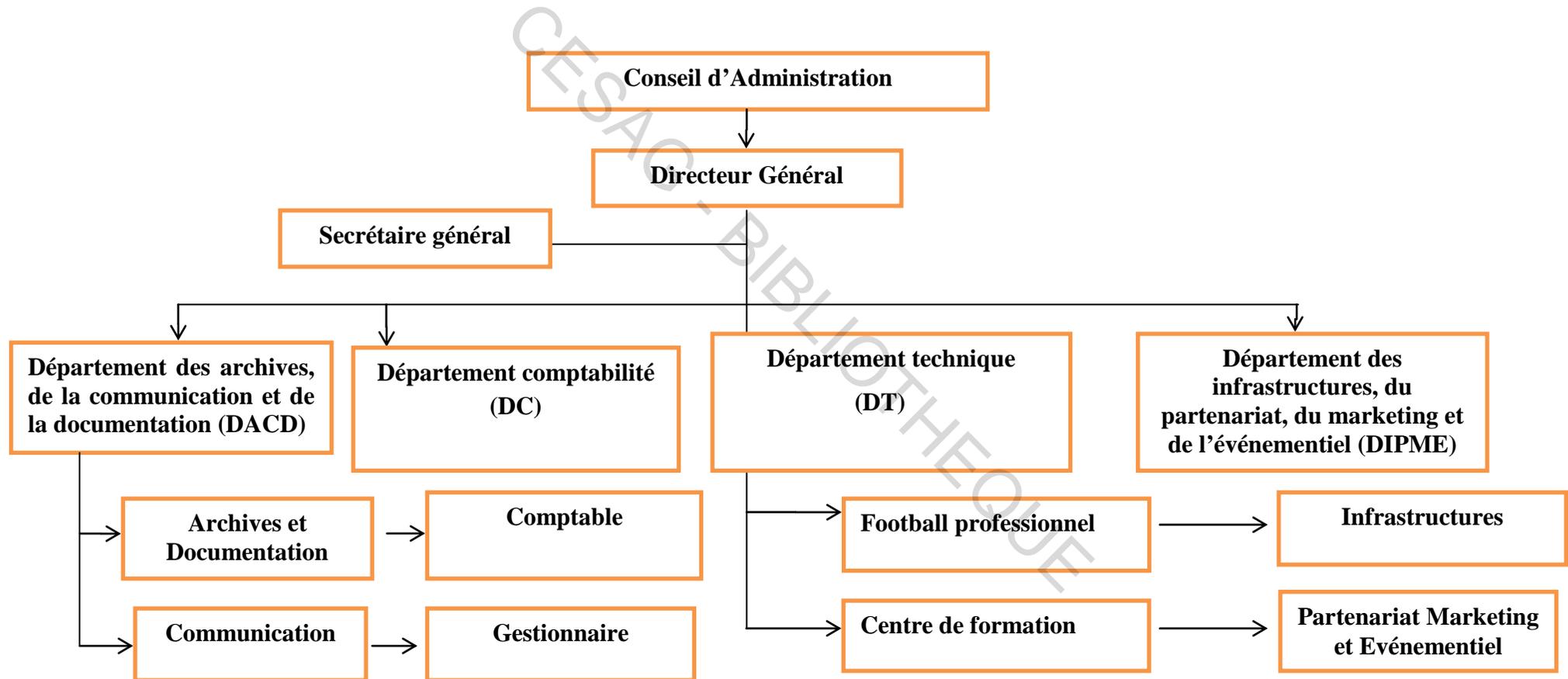
Egalement, pour un bon fonctionnement de cette société, les ressources financières suivantes seront ciblées :

- le transfert de footballeurs ;
- le partenariat (sponsoring, actionnariat, joint-venture, etc.) ;
- les produits d'exploitation des biens immeubles appartenant au club ;
- les produits tirés de l'événementiel ;
- le merchandising ;
- la publicité ;
- les subventions ;
- le mécénat.

Enfin, un protocole d'accord sera négocié et mis en place afin de permettre aux disciplines sportives (Athlétisme, Basket ball et Hand ball) de l'ASC les Jaraaf de Dakar, encore sous le régime du sport amateur, de bénéficier durablement des investissements qui seront faits par la SOGEF/PRO en place.

6.1.1.2. L'organigramme de la SOGEF/PRO

Figure 7 : Organigramme de la SOGEF/PRO



6.1.1. Le système d'information

Le système d'information doit permettre d'identifier les processus de prise de décisions au sein du club de football professionnel du JARAAF de Dakar et d'assurer la sérénité au sein de l'organisation. Les décisions doivent être compréhensibles par ceux qui sont chargés de les exécuter.

6.1.2. Le type de partenariat

En se fondant sur son passé d'un club ayant marqué le paysage sportif sénégalais et sur son ouverture à des valeurs reconnues par tous, le JARAAF de Dakar va renforcer également son portefeuille de partenaires (supporters, sponsors et autres partenaires financiers ou techniques). Dans cette perspective également, le marketing sera au service du partenariat en développant les stratégies nécessaires pour apporter une contribution utile.

6.1.3. La culture d'organisation

La qualité d'organisation à la recherche de la performance induit une culture d'organisation spécifique en phase avec les préoccupations de ses membres et des partenaires.

Ainsi le JARAAF de Dakar est déterminé à instituer une culture organisationnelle qui se reflète dans les comportements individuels à travers une :

- obligation de transparence ;
- responsabilité directe ;
- obligation de rendre compte ;
- obligation de performance ;
- obligation d'influencer les autres à la performance ;
- veille permanente sur les évolutions du secteur ;
- anticipation sur les besoins futurs des parties prenantes ;
- et l'esprit d'initiative.

6.1.4. les ressources humaines

La nouvelle vision qui accompagne la transformation institutionnelle du JARAAF de Dakar repose sur un engagement de ses membres pour la performance et la qualité afin de garantir une efficacité maximale des financements utilisés. Cela nécessite le recrutement, certes en nombre limité de professionnels engagés, capables de porter cette vision et surtout d'accompagner et de renforcer les acquis positifs de l'organisation.

Un accent particulier devra être mis sur la qualité du recrutement et aux conditions de travail des ressources humaines.

6.2. Les éléments déterminant de la stratégie

Le positionnement du JARAAF de Dakar a été évalué à la lumière des résultats du diagnostic stratégique. Le but visé est de l'actualiser et de faire ressortir à travers les nouveaux énoncés de mission, de vision, d'ambitions de valeurs fondamentales, les caractéristiques et les particularités de l'identité de l'organisation.

C'est par la diffusion de cette identité qui lui est propre que le JARAAF de Dakar pourra mobiliser l'ensemble des acteurs concernés autour de la réalisation d'un idéal commun et partagé : le développement du football professionnel.

La définition du mandat précisera ce que le JARAAF compte faire, à qui il s'adresse et pourquoi il existe. Elle identifie les buts, la raison d'être et l'objet de l'organisation. Elle donne des réponses portant notamment sur son rôle et ses préoccupations.

Elle sert de point de référence à toutes les décisions importantes ayant trait à la planification.

6.2.1. La vision

La vision est une description parfaite de l'idéal que l'on veut réaliser (par opposition à la situation actuelle). En conséquence, celle adoptée par le club de football professionnel du JARAAF de Dakar est la suivante : **Faire du Jaraaf de Dakar, un club de football professionnel moderne, bâti sur des structures solides et disposant de moyens conséquents pour atteindre ses objectifs sportifs et sociaux.**

Cependant, il est à noter que la vision précédente du Jaraaf de Dakar consistait à rechercher et à atteindre en s'y maintenant durablement, un niveau d'excellence et de compétitivité comparable à celui des grands clubs d'Afrique. Autrement dit, cette vision mettait l'accent sur l'atteinte de performances et de résultats sportifs au niveau des compétitions africaines.

6.2.2. La mission

La mission énonce la raison d'être et apparaît comme l'objet fondamental de l'organisation. La mission révisée est la suivante : favoriser l'émergence d'un club moderne et performant doté d'une gestion administrative, technique et financière lui permettant de réaliser ses objectifs sociaux et sportifs.

6.2.3. Les valeurs et l'éthique référentielle

Les valeurs fondamentales sont les critères qui guident notre travail et qui mettent en évidence les qualités que nous chérissons en nous-mêmes et chez nos partenaires. Un vaste processus de consultation a permis de dégager les valeurs qui reflètent adéquatement la culture de l'organisation. Les valeurs qui habitent le Jaraaf de Dakar trouvent toute leur substance dans les concepts suivants :

- esprit d'initiative : au sens étymologique de l'action de quelqu'un qui propose le premier quelque chose ;
- transparence : du latin *transparens* et de *parere* « paraître » traduit ce qui exprime la vérité. Elle exprime l'absence d'équivoque dans la gouvernance du club de football professionnel de Jaraaf de Dakar à travers la fiabilité des états financiers et des rapports d'activités ;
- performance : elle trouve son sens dans la recherche perpétuelle de l'atteinte des objectifs stratégiques dans un souci de compétence et de maîtrise des coûts.

6.3. Les axes stratégiques

Pour assurer le passage entre le présent et le futur et exhorter toutes les composantes du club et les partenaires à s'impliquer dans l'organisation et le fonctionnement, le JARAAF de Dakar compte s'appuyer sur les trois axes stratégiques suivants :

- identification et promotion de ressources financières et matérielles pérennes au service du club ;
- renforcement de la professionnalisation des acteurs ;
- promotion de la « marque » Jaraaf.

6.3.1. Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques déterminent l'orientation que doit prendre le club de football professionnel du JARAAF de Dakar pour remplir son mandat. Les enseignements tirés du diagnostic et la nécessité d'inscrire la problématique de son développement qu'exige l'évolution actuelle, nous a permis d'identifier les objectifs stratégiques suivants :

Tableau 14 : Objectifs stratégiques du club de football professionnel du Jaraaf de Dakar

N0	AXES	Objectifs
1	Identification et promotion de ressources financières et matérielles pérennes au service du club.	<ul style="list-style-type: none"> - promouvoir l'accès à des ressources financières. - investir dans des infrastructures sportives de qualité.
2	Renforcement de la professionnalisation des acteurs.	<ul style="list-style-type: none"> - mobiliser des ressources humaines qualifiées. - améliorer la gestion technique et logistique du club.
3	Développement de la « marque » Jaraaf.	<ul style="list-style-type: none"> - mettre en place les archives et la documentation. - renforcer l'animation et la communication externe du club.

Source : nous-même

6.3.2. Le plan d'actions

Pour assurer la concrétisation des objectifs stratégiques du club de football professionnel du JARAAF de Dakar, nous avons identifié des actions stratégiques. Elles représentent les

moyens concrets que nous privilégions pour atteindre ces objectifs et, de ce fait, contribuer à actualiser le positionnement de l'organisation.

L'action est la manifestation concrète de la volonté d'un groupe à accomplir quelque chose (**THE FREE DICTIONARY, 2014**).

Ainsi, nous pouvons définir l'action stratégique comme étant la manifestation concrète de la volonté des acteurs d'une entreprise à réaliser sa stratégie.

Les actions stratégiques ont été sélectionnées parmi l'ensemble des moyens s'offrant à l'organisation, en raison de la portée qu'elles auront dans les contextes interne et externe actuels.

Les actions présentées, ci-dessous, ne sont pas énumérées dans un ordre de priorité.

Nous proposerons pour chaque objectif stratégique:

- les actions stratégiques à réaliser ;
- les dates de début et de fin ;
- les résultats attendus ;
- les indicateurs de performance et leurs mesures ;
- les structures concernées.

▪ **Axe stratégique 1 : Identification et promotion de ressources financières et matérielles pérennes au service du club.**

▪ *Plan d'actions pour la promotion de l'accès à des ressources financières*

Actions stratégiques	Phasage		Résultats attendus	Indicateur de performance	Mesure de l'indicateur de performance	Structure responsable
	2016	2017				
Développer un portefeuille de partenaires et de sponsors	2016	2017	Disponibilité de ressources financières	Ressources financières apportées dans le budget du club	Nombre de partenaires	DIPME
Organiser six (06) événements majeurs lucratifs chaque année	2016	2020	Acquisition de ressources financières	Satisfaction des clients	Nombre d'événements organisés	DIPME
Assurer le transfert dans les championnats européens au moins de trois (03) footballeurs professionnels du club	2017	2020	Disposer de ressources financières	Footballeurs transférés	Nombre de joueurs objet de transfert dans les clubs étrangers du Nord	DT
Exploiter les locaux et dépendances du siège	2016	2020	Ressources financières disponibles	Locaux occupés	Nombre de locaux occupés	DIPME
Construction et exploitation d'un complexe immobilier dans l'enceinte du siège	2018	2019	Acquérir des ressources financières	Occupation dans l'année Qualité des locaux	Taux d'occupation	DIPME
Exploitation commerciale de la façade murale du siège	2016	2018	Ressources financières disponibles	Espace occupé	Nombre d'exploitants	DIPME

▪ **Axe stratégique 1 : Identification et promotion de ressources financières et matérielles pérennes au service du club.**

▪ *Plan d'actions pour l'investissement dans des infrastructures sportives de qualité*

Actions stratégiques	Phasage		Résultats attendus	Indicateur de performance	Mesure de l'indicateur de performance	Structure responsable
	2017	2018				
Réhabiliter le terrain de football propre au club sis à coté de la structure sanitaire « Gaspard Camara »	2017	2018	Renforcer les capacités techniques du club	Qualité de l'infrastructure	Taux d'occupation par le club dans la phase des compétitions officielles	DIPME
Construire un stade multifonctionnel sur le terrain situé à Yenne	2019	2020	Renforcer les capacités et le standing du club	Qualité de l'infrastructure	Niveau d'utilisation dans l'année	DIPME

▪ **Axe stratégique 2 : Renforcement de la professionnalisation des acteurs.**

▪ *Plan d'actions pour la mobilisation de ressources humaines qualifiées*

Actions stratégiques	Phasage		Résultats attendus	Indicateur de performance	Mesure de l'indicateur de performance	Structure responsable
Recruter les compétences nécessaires au bon fonctionnement de la structure	2016	2018	Fonctionnement de la structure	Qualité des services	Niveau de réalisation des activités et des programmes de la structure	DG
Mettre en place un système de motivation de l'encadrement technique et des footballeurs	2017	2020	Mobilisation autour des objectifs sportifs du club	Qualité des prestations et classement dans les compétitions officielles	Résultats dans les compétitions officielles	DG
Etablir des contrats d'objectifs avec l'encadrement technique	2016	2020	Réalisation des objectifs sportifs	Position dans le classement des clubs dans les compétitions	Nombre de participation aux compétitions africaines	DG

▪ **Axe stratégique 2 : Renforcement de la professionnalisation des acteurs.**

▪ *Plan d'actions pour l'amélioration de la gestion technique et logistique du club*

Actions stratégiques	Phasage		Résultats attendus	Indicateur de performance	Mesure de l'indicateur de performance	Structure responsable
	2018	2019				
Mettre en place un centre de formation des jeunes footballeurs	2018	2019	Renforcer les capacités techniques des jeunes footballeurs	Insertion des formés dans le(s) clubs	Nombre de jeunes formés chaque année	DG
Acquérir des moyens de transports	2016	2017	Faciliter les déplacements	Mobilité des équipes	Nombre de déplacements effectués dans l'année	DG

▪ **Axe stratégique 3 : Développement de la « marque » Jaraaf.**

▪ *Plan d'actions pour la mise en place des archives et de la documentation du club*

Actions stratégiques	Phasage		Résultats attendus	Indicateur de performance	Mesure de l'indicateur de performance	Structure responsable
	2019	2020				
Numériser les archives documentaires du club	2019	2020	Constituer la « mémoire » du club	Tenue des archives	Nombre d'archives numérisées	DACD
Mettre en place un musée du club dans l'enceinte du siège	2019	2020	Centraliser et capitaliser l'héritage du club	Qualité des œuvres	Taux de fréquentation	DACD
Mettre en place une bibliothèque	2019	2020	Promotion de l'entité	Qualité des œuvres	Taux de fréquentation	DACD

Axe stratégique 3 : Développement de la « marque » Jaraaf.

- *Plan d'actions pour le renforcement de l'animation et de la communication du club*

Actions stratégiques	Phasage		Résultats attendus	Indicateur de performance	Mesure de l'indicateur de performance	Structure responsable
	2016	2020				
Tenir trimestriellement une rencontre avec la presse	2016	2020	Meilleure diffusion de la vie du Club et avoir plus de visibilité	Organes de presse participants	Nombre de rencontres organisés	DIPME
Organiser la journée nationale du supporter tous les ans	2016	2020	Renforcement des liens avec les supporters du club	Qualité des participants	Nombre de journées organisées	DT
Editer une revue semestrielle du club	2016	2020	Visibilité des activités du club	Qualité des informations	Nombre de revues éditées et vendues	DIPME
Mettre en place un site web	2017	2020	Visibilité du club	Qualité du site	Nombre de visiteurs	DACD

Conclusion

La réalisation d'un plan stratégique est un exercice fondamental de la vie d'une organisation. Il est donc nécessaire d'associer toutes les parties prenantes dans l'élaboration. Pour être connu et intégré dans le quotidien de l'organisation, le plan doit faire l'objet d'une large diffusion, une fois élaboré.

La présente contribution a été développée après consultation des parties intéressées, du Comité Directeur, de l'encadrement administratif et technique, des supporteurs et avec la participation du responsable des finances.

Les participants à l'élaboration de ce plan ont montré une adhésion et une participation active et fructueuse. Chaque étape de la planification a fait l'objet de discussions sincères et il y'a eu toujours consensus sur les éléments retenus. Il représente une vision de l'évolution de l'organisation.

L'élaboration du plan stratégique résulte du diagnostic de la situation actuelle, de la nouvelle vision et des objectifs stratégiques du JARAAF de Dakar pour un quinquennat.

Il précise les objectifs à l'horizon 2020 en ce qui concerne l'émergence d'un club de football professionnel moderne performant, doté de structures solides et disposant de moyens conséquents pour atteindre ses objectifs sportifs et sociaux.

Chaque objectif réussi peut être un catalyseur pour une direction et une approche de la vision.

Cependant la mise en œuvre du plan stratégique requiert une estimation des coûts de chaque objectif, c'est-à-dire une planification opérationnelle et son suivi et évaluation qui devra être en adéquation avec la stratégie de financement adoptée.

En outre, le JARAAF de Dakar continuera à développer l'approche pour laquelle il a opté dans ce document afin de maintenir sa vision à long terme des défis, des questions émergentes et du contexte sportif et politique en mutation, mais aussi pour établir une vue globale de façon à pouvoir adapter en permanence ses priorités et ses activités.

Le plan doit également faire l'objet d'un réel suivi dans sa mise en œuvre pour que, si nécessaire, des corrections soient apportées afin de renforcer son efficacité et son efficience.

Quelle que soit la pertinence des diagnostics et propositions, le succès du plan dépendra de la capacité de l'organisation à le mettre en œuvre, d'où sa réussite sujette à une culture d'entreprise assez développée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La planification stratégique permet à une organisation sportive de donner du sens au changement, de dresser sa feuille de route et de renforcer l'esprit d'entreprise sur la base de ses atouts et faiblesses tout en tenant compte de son environnement. En effet, la réussite du plan stratégique nécessite la participation effective et l'implication de tous les acteurs de l'organisation. L'adhésion des membres du Comité Directeur de l'ASC LES JARAAF de Dakar a constitué un élément clef de succès de la démarche de planification adoptée.

C'est à cet effet que nous venons de traduire la vision, la mission et les stratégies du club de football professionnel du Jaraaf de Dakar en actions concrètes permettant d'atteindre des objectifs essentiels.

La planification est donc un outil parfait pour tout management qui se veut performant et en adéquation avec les réalités socioéconomiques de son environnement.

Tout au long de ce document, nous avons constaté que :

- d'une part, concevoir de solides stratégies, c'est apprendre à penser stratégiquement, à se poser les bonnes questions et à y répondre de façon ouverte et créative ;
- et d'autre part, tout processus de planification est formalisé par une démarche méthodologique qui met en évidence les prises de décision successives contribuant à la construction progressive du plan stratégique.

L'exercice de planification auquel nous nous sommes livré dans ce mémoire, montre la difficulté pour la Société de Gestion et de Promotion des Sports, à vocation pluridisciplinaire, à se structurer et à se doter d'une entité à vocation professionnelle apte à opérer les ruptures nécessaires. Ainsi, est-il indispensable de franchir un pas en mettant en place une société anonyme propre au football professionnel. Celle-ci entretiendrait des relations étroites, sur la base d'un protocole d'accord, avec la structure associative LES JARAAF DE DAKAR. Cette perspective exige toutefois l'acceptation du changement dans la culture de l'organisation à travers une vision et des valeurs nouvelles.

Ce travail nous a permis de faire un diagnostic complet de l'organisation et de proposer une stratégie de développement en faisant ressortir les actions à mettre en œuvre.

Cependant, en raison du caractère trop vaste du thème étudié, nous n'avons pas traité des questions liées à la budgétisation des plans d'actions et des projections financières qui pourraient compléter l'étude.

Toutefois, la mise en œuvre de la stratégie proposée au Jaraaf de Dakar permet de renforcer sa pérennité et de conforter la place de choix qu'elle occupe dans le secteur du sport sénégalais.

Un tel projet ne peut cependant aboutir que lorsque toutes les composantes de l'organisation ainsi que les parties prenantes s'approprient l'outil de planification et qu'elles fassent de l'atteinte des objectifs un défi. Par ailleurs, quelle que soit la pertinence de la stratégie à développer, elle ne peut être efficace que lorsqu'au sein de l'institution, la bonne gouvernance est au cœur de toutes les préoccupations.

Au terme de ce modeste travail, nous osons croire qu'il apportera un souffle nouveau au JARAAF de Dakar dans sa quête d'excellence et de performance dans le football professionnel.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

1. Abdoulaye SAKHO & Cheikh DIASSE (2007), *Gestion du football sénégalais : onze éléments pour comprendre*, Editions CREDILA, 115 p.
2. Abdoulaye SAKHO & Moustapha KAMARA (2010), *les grands défis du football africain : les dessous d'un système*, Imprimerie Monteiro, Dakar, 352 p.
3. AFPLANE (1991), *Management stratégique des PME/PMI : Guide méthodologique*, Economica, Paris, 143 p.
4. ANSOFF Igor (1968), *Corporate strategy*, Penguin, Books Ltd, 288p.
5. ATAMER Tugrul et CALORI Roland (2003), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, Paris, 502p.
6. BOURG Jean François, GOUGUET Jean Jacques (2012), *Economie du Sport*, Editions la Découverte, 3^{ème} édition, 126 p.
7. BRILAN Jean et HERARD Jacques, (2006), *les meilleurs pratiques du management, Edition d'organisation, France, 609 p.*
8. CALORI Roland, BADEN FULLU Charles (2000), *Managing change at Novotel: Back to the future, Long range planning*, vol.33; No 6, pages 779-804.
9. CAPET Marcel et CHARLES Henri d'Arcinoles (2005), *l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, édition Paris, 506 p.*
10. CAPET Marcel et HOFACK Jean (1978), *Gestion de l'entreprise sous-traitante*, Economica, Paris, 160 p.
11. CISSE Serigne Aly (1995), *SENEGAL CARTON ROUGE*, NIAMAGNE EDITION, 288 p.
12. CLAUSEWITZ Carl Von (1995), *de la guerre*, Editions de Minuit, Paris, 760 p.
13. COULIBALY Garang, *La fabuleuse Histoire du Sport; Genèse du Conseil Supérieur du Sport en Afrique (CSSA) (1966-1991)*, les Editions Magullen, 378 p.
14. DERRAY Alain et Alain LUSSEULT (2001), *l'analyse stratégique*, Ellipses, 93 p.
15. DE GUERNI Jacques et GUIRIEC Jean Claude (1976), *Principes et pratiques de gestion prévisionnelle*, Demas, 314p.
16. ELIE Cohen (1997), *Dictionnaire de la gestion*, éditions la découverte, Paris, 398 p.
17. FAYOL Henry (1999), *administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 176 p.
18. GERVAIS Michel (1995), *Stratégie de l'Entreprise*, 4^{ème} édition Economica, 457 p.

19. GOGUE Jean Marie (2005), *Management de la qualité*, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 112 p.
20. HELFER Jean Pierre, KALIKA Michel, ORSONI Jacques (2013), *Management stratégique*, Edition Vuibert DEMOS, 342 p.
21. LEROY Frédéric, *LES STRATEGIES DE L'ENTREPRISE* (2011), DUNOD, 3^{ème} édition, 128 p.
22. MATHE Jean Charles (1987), *Politique Générale de l'Entreprise : Analyse et management stratégiques*, Economica, 245 p.
23. MINTZBERG HENRY (2004), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, DUNOD, Paris, 456 p.
24. MINTZBERG HENRY (1999), *Safari en pays stratégie*, DUNOD, Paris, 456 p.
25. MICHEL E. Porter (1999), *l'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 647p.
26. RAINELLI LE MONTAGNER Hélène (2012), *Quant les associations interrogent les modèles de management*, l'Harmattan, 193 p.
27. SIMONS Robert (1995), *levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic rewval*, Harvard Business School Press, Boston, 134 p.
28. SPITEZKI Henry (1995), *La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité*, Economica, 316 p.
29. STRATEGOR (2004), *Politique générale de l'entreprise*, 4^{ème} édition, DUNOD, 478p.
30. SUN Zi (1993), *L'art de la guerre*, Agora, Presses Pocket, Paris, 338 p.
31. TARONDEAU Jean Claude et HUITON Christine (2006), *dictionnaire de la stratégie d'entreprise*, Vuibert, 2^{ème} édition, 268 p.

WEBOGRAPHIE

32. Alain Fernandez, 2010). balanced–scorecard-perspectives, www.piloter.org 20 /03/2014
33. (André Font, 2010), les finalités et les objectifs de l'entreprise, <http://andre.font.free.fr> 20 /03/2014
34. Centre for Developpement and Population Activitee (2000), Planification stratégique une approche par enquête www.cedpa.orguploded_filessetratplan_french_all_pdf
35. Tendon. J, *Misez sur la mission !*, www.systemic.ch,2000

36. Stratagème, Vision, mission, valeurs de l'entreprise, www.stratagema.ca, date2014
37. Univ-lyon2, *Strategie*, www.perso.univ-lyon2.fr,17/02/15
38. Wikipédia – la stratégie- les valeurs- la carte stratégique-objectifs
39. *Wright P.M & al. Theoretical perspectives for strategic human resources management, Journal of management*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

Ce questionnaire a pour objectif d'une part d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'environnement de l'équipe de football professionnel du JARAAF DE DAKAR et d'autre part d'analyser le besoin de développer un plan stratégique pour le club. Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous consacrerez pour y répondre.

Nom et prénom

Poste occupé

1. *Quels sont les principaux enjeux et défis à relever* pour le football professionnel du JARAAF DE DAKAR?

.....
.....
.....

2. *Quels sont les faits qui révèlent cet enjeu ou ces problèmes ?*

.....
.....
.....

3. *Qu'a-t-on entrepris actuellement pour pallier à ces problèmes ou ces faits révélateurs (programmes, données quantitatives, analyses, études du milieu, etc.) ?*

.....
.....
.....

4. *Quelle serait la solution idéale ?*

.....
.....
.....

5. *Quelles sont les autres approches possibles ?*

.....
.....
.....

6. *Qu'est ce qui sépare l'état actuel des choses de la situation idéale ?*

.....
.....
.....

7. *Que s'est-il passé au cours des trois dernières années dans l'environnement extérieur qui pourrait affecter le football professionnel du JARAAF DE DAKAR ?*

.....
.....
.....

8. *Les environnements externes et internes du football professionnel du JARAAF DE DAKAR sont-ils stables et connaissent-ils des changements majeurs au cours de l'année précédente ?*

.....
.....
.....

9. *Le JARAAF DE DAKAR a-t-il des objectifs pour atteindre ce qu'il souhaite dans le football professionnel ?*

.....
.....
.....

10. *Quels sont les défis et les menaces qui font face au club de football professionnel dans son environnement extérieur ?*

.....
.....
.....

11. De quelles possibilités présentes dans l'environnement, le **JARAAF DE DAKAR** pourrait-il profiter afin de :

- s'inscrire dans la durée ?

.....
.....
.....

- réaliser sa vision du club ?

.....
.....
.....

12. Quelles sont les forces du club de football professionnel du **JARAAF DE DAKAR**?

.....
.....
.....

13. Le **JARAAF DE DAKAR** réfléchit-il régulièrement sur ses forces et ses faiblesses et sur les opportunités et menaces que présente l'environnement du football professionnel?

.....
.....
.....

14. Décrivez-nous ici la vision actuelle du club de football professionnel du **JARAAF DE DAKAR**?

.....
.....
.....

15. Quelle est la mission actuelle du club de football professionnel du **JARAAF DE DAKAR**?

.....
.....
.....
16. *Quelles sont ses valeurs soutiennent la vision, d'après vous ?*

.....
.....
.....
17. *Quelles sont les faiblesses qui empêchent le **JARAAF DE DAKAR** de réaliser sa vision ?*

.....
.....
.....
18. *Les valeurs actuelles du **JARAAF DE DAKAR** sont-elles souvent discutées et y a-t-il accord sur ces valeurs?*

.....
.....
.....
19. *Le **JARAAF DE DAKAR** a-t-il une connaissance claire des résultats qu'il veut atteindre dans le football professionnel et y a-t-il un consensus autour de cela ?*

.....
.....
.....
20. *Pensez-vous que la mission, la vision et les valeurs du club du **JARAAF DE DAKAR** sont suffisamment clairs pour tous les acteurs ?*

.....
.....
.....
21. *Le mandat actuel du club du **JARAAF DE DAKAR** reflète-t-il clairement les activités du football professionnel?*

.....
.....
.....
22. *La manière dont le **JARAAF DE DAKAR** est structuré au niveau interne est-elle logique en termes d'efficacité et de performance ?*

.....
.....
.....

23. *A votre avis, le contexte et le moment sont-ils opportuns pour entreprendre une planification stratégique ?*

.....
.....
.....

24. *Y a-t-il des résistances à l'idée d'amorcer une telle démarche ? Lesquelles ?*

.....
.....
.....

25. *Quelles informations disposez-vous que vous pensez devoir partager avec les autres au cours du processus de planification stratégique ?*

.....
.....
.....

26. *Autres observations*

.....
.....
.....
.....

Annexe 2 : Guide d'entretien

Thématique : *identifier les problèmes au plan de la gestion opérationnelle, administrative et financière- étudier la volonté des dirigeants à mettre en œuvre un style de management - étudier l'implication des supporters dans les politiques et l'orientation du club.*

Nom et Prénom :.....

Poste occupé :.....

1. Exposé de notre méthodologie de planification stratégique
2. Avez-vous des questions sur le processus de planification stratégique ?
3. Comment analysez-vous le climat de travail au Jaraaf ?
4. Disposez d'infrastructures propres au Jaraaf ? Si oui, Lesquelles ?
5. Quels sont les obstacles à la disposition d'infrastructures propres au Jaraaf ?
6. Quelle appréciation faites-vous de l'encadrement technique du Jaraaf ?
7. Qu'est ce qui explicite la faiblesse du portefeuille de partenaires du Jaraaf ?
8. Les résultats enregistrés par le club depuis 2009 reflètent-ils un manque de ressources humaines qualifiées ?
9. Quelles critiques formulez-vous quant à la gestion du Club ?
10. Pensez-vous que les clubs étrangers ont un pouvoir de négociation sur le Jaraaf ? Pourquoi ?
11. Comment le Club pourrait-il faire face au pouvoir de négociation des clubs étrangers ?
12. Quelle est la place des supporters dans la vie du Club ?
13. Comment les supporters sont-ils organisés au niveau national ?
14. Quelle est l'apport des supporters au club ?
15. Sur quels aspects souhaiteriez-vous une amélioration au Jaraaf ?