



**CESAG** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION**

**(CEE)**

**MBA-Administration et Gestion  
des Entreprises**

**(MBA-AG)**

**Promotion  
(2013-2014)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE  
D'UN CABINET D'ETUDE DE MARCHÉ AU  
SENEGAL: CAS DE L'INSTITUT OMEGA**

**Présenté par :**

**Adouni Josiane ELEGBEDE CHRISTOPHE**

**Dirigé par :**

**Ibrahim Samba DANKOCO**

**Directeur de l'IFACE**

**Enseignant associé au CESAG**

**Avril 2015**

## **DEDICACE**

C'est avec gratitude et reconnaissance que je dédie ce travail à mes parents, Monsieur ELEGBEDE Christophe Paul et Madame ELEGBEDE Abibatou.

Leur amour, leur soutien et leur sacrifice ont créé un climat, propice à la poursuite de mes études.

Je dédie également ce travail à mes frères, ma famille, mes amis et à tous ceux qui me sont cher.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier particulièrement le Professeur Ibrahim SAMBA DANKOCO, Directeur de l'IFACE pour sa direction, son soutien et ses remarques encourageantes.

Mes remerciements vont également à l'endroit de :

- Monsieur CAMARA, pour son accompagnement tout au long de ce travail ;
- La Direction du CESAG, le chef de Département CESAG Executive Education et ses collaborateurs ;
- Mes condisciples de la promotion 2013-2014 du MBA-AG du CESAG ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté leur aide dans la réalisation de ce travail.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADEPME : Agence de Développement et d'Encadrement de la Petite et Moyenne Entreprise

APIX : Agence pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux

ARTP : Autorité de Régulation des Télécommunications des Postes au Sénégal

ASEPEX: Agence Sénégalaise pour la Promotion des Exportations

ASN: Association Sénégalaise de Normalisation

BCG : Boston Consulting Group

BNSTP-S: Bourse Nationale de Sous-Traitance et de Partenariat du Sénégal

CA: Chiffre d'Affaires

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CONTAN : Comité National de Pilotage de la Transition de l'Analogique vers le Numérique

CNRA : Conseil National de régulation de l'Audiovisuel

DAS : Domaine d'Activité Stratégique

LCAG : Learned, Christensen, Andrews et Guth

PIB : Produit Intérieur Brut

SARL : Société à Responsabilité Limité

PESTEL : Politique Economique Sociale Technologie Ecologique Légale

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

PSE : Plan Sénégal Emergent

R et D : Recherche et Développement

RNEA : Répertoire National des Entreprises et Associations

SWOT: Strength Weakness Opportunities Threats

TCM: Transfert de Compétence en Marketing

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

UIT : Organisation des Nations Unies pour les télécommunications

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES TABLEAUX**

**Tableau n°01** : Diagnostic de la fonction personnel

**Tableau n°02** : Diagnostic de la direction

**Tableau n°03** : Outils du diagnostic stratégique

**Tableau n°04** : Niveaux stratégiques

**Tableau n°05** : Récapitulatif des options stratégiques

**Tableau n°06** : Modèle d'analyse

**Tableau n°07** : Taux de croissance et inflation de 2011 à 2015

**Tableau n°08** : Synthèse du diagnostic externe

**Tableau n°09** : Diagnostic interne

**Tableau n°10** : Plan d'action de la première année

## **LISTES DES FIGURES**

**Figure n° 01** : La décision stratégique

**Figure n°02** : La démarche stratégique

**Figure n°03** : La chaîne de valeur

**Figure n°04** : Le diagnostic financier

**Figure n°05** : les multiples facettes de l'environnement (PESTEL)

**Figure n°06** : Les six forces commandant l'intensité concurrentielle

**Figure n° 07** : La matrice BCG

**Figure n°08** : La matrice Mc Kinsey

**Figure n°09** : La démarche d'élaboration

## **LISTES DES ANNEXES**

**Annexe I :** Guide d'entretien par rubrique

**Annexe II :** Projection de l'évolution de l'effectif de l'institut OMEGA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **SOMMAIRE**

<b>DEDICACE.....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>v</b>
<b>LISTES DES FIGURES.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTES DES ANNEXES.....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : DEMARCHE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 1 : DEMARCHE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE ET OUTILS....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>34</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....</b>	<b>41</b>
<b>CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU CABINET OMEGA ET ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....</b>	<b>42</b>
<b>CHAPITRE 4 : FORMULATION DE LA STRATEGIE DU CABINET OMEGA.....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>71</b>

## **ANNEXES**

**INTRODUCTION GENERALE**

DESAGS - BIBLIOTHEQUE

Depuis des siècles, les hommes ont su s'organiser en communauté et mettre en place des moyens d'assurer leur survie face à l'ennemi ou à l'inconnu. L'importance de cette organisation fut encore plus accrue lorsqu'il s'agissait d'aller conquérir de nouvelles terres. Les concepts d'expansion, d'évaluation du terrain, d'encercllement, d'attaque frontale ou encore d'alliance sont alors nés et renvoient tous à une seule notion : celle de la stratégie.

Ce concept militaire est lié à l'habilité à diriger et à coordonner l'action de l'ensemble des forces armées dans la conduite d'une guerre ou de la défense nationale.

Son champ d'application élargi englobe en plus de la défense, la diplomatie, la croissance et le développement d'un pays, et le secteur de l'entreprise.

Appliqué au monde de l'entreprise, la stratégie consiste à « se fixer des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ». (LEROY, 2012 : 5)

C'est seulement à partir de 1908, avec l'œuvre de Joseph SCUMPTER que la notion de stratégie va s'étendre à l'entreprise. En effet, selon ce dernier, au centre du système capitaliste se trouve l'entrepreneur qui doit partir à la conquête du marché aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. Pour ce faire, il doit mettre en place une stratégie solide.

Mais la stratégie d'entreprise va particulièrement émerger dans les années 50, lorsque les entreprises prennent conscience de la nécessité de connaître avec précision leur environnement, notamment leurs concurrents et leurs clients. En effet, dans ce schéma de pensée sont élaborés à Harvard (Etats-Unis), les premiers modèles d'analyse stratégique faisant apparaître d'un côté les forces et les faiblesses de l'entreprise et de l'autre les menaces et les opportunités existant dans son environnement. Ensuite, d'autres modèles d'analyse stratégique vont être mis en place à partir des années 60.

A partir des années 70, sous l'impulsion d'Igor ANSOFF et de consultants de quelques cabinets de stratégie, la planification stratégique s'est développée et plusieurs outils ont été créés.

Depuis, la planification stratégique fait partie intégrante de nombreuses entreprises. Elle a en effet un rôle primordial en ce sens qu'elle permet aux entreprises d'être compétitives.

Toutefois, aujourd'hui beaucoup d'entreprises ne disposent pas de plan stratégique. En effet selon Jeremy Barthelemy (2014), lorsqu'on interroge les dirigeants sur leur stratégie, ils mettent en avant les objectifs (comme « devenir un acteur de référence de notre secteur ») ou ils se contentent de formaliser sous le nom de « stratégie » ce que l'entreprise fait depuis des années.

Cette absence de stratégie s'explique en partie par le fait que la stratégie implique des choix sur le long terme, engageant une partie importante des ressources de l'entreprise, mais également du fait qu'il s'agit pour certains d'un instrument de gestion dont la mise en œuvre est très complexe.

Or, négliger la stratégie a de fortes chances de conduire une entreprise à l'échec. En effet, l'absence de plan stratégique peut entraîner entre autres un manque de projection dans l'avenir, un manque de pertinence des objectifs à long terme ; cela peut conduire également l'entreprise à s'écarter de son cœur de métier et à intervenir sur des secteurs d'activités où elle n'est pas concurrentielle.

Pour les entreprises démarrant leurs activités, il apparaît encore plus important de disposer d'une stratégie. Cette dernière leur permet de choisir leurs modalités de développement, de circonscrire leur périmètre d'activité et de déterminer sur quels éléments elles entendent construire leur avantage concurrentiel.

L'entreprise OMEGA, cabinet d'étude de marchés au Sénégal, ne fait pas l'exception en s'inscrivant dans la dynamique anticipatrice.

En effet, étant créée en 2007 elle n'a démarré ses activités de façon officielle que récemment, en 2014. L'absence de plan stratégique entraîne une vision et des objectifs non clairement définis, mais également une absence d'organisation structurelle. Il est donc nécessaire qu'elle dispose d'un plan stratégique afin de déterminer les marchés sur lesquels se lancer, son positionnement etc.

D'où le choix de ce sujet : « *Elaboration du plan stratégique d'une entreprise au Sénégal : cas du cabinet d'étude de marchés OMEGA* »

A travers ce travail, nous tenterons de répondre à la question suivante : Quels axes stratégiques adopter pour le cabinet d'étude de marché OMEGA pour être compétitif sur son secteur d'activité ?

Pour ce faire, nous allons répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que la planification stratégique ?
- Quelle est la démarche pour élaborer un plan stratégique ?
- Quelles sont les forces et faiblesses actuelles de OMEGA sur son secteur d'activité et quelles peuvent être les opportunités et menaces potentielles de son marché susceptibles d'influencer son orientation stratégique ?
- Au vu de ce contexte, quels axes stratégiques adopter pour se positionner plus efficacement sur son secteur d'activité ?
- Quel plan opérationnel adopter pour un déploiement efficace du plan stratégique ?

L'objectif général de ce mémoire est d'élaborer un plan stratégique pour le cabinet d'étude de marché OMEGA. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont les suivants :

- Définir la planification stratégique et ses caractéristiques ;
- Déterminer la démarche d'élaboration d'un plan stratégique ;
- Faire un diagnostic de l'environnement interne et externe du cabinet ;
- Présenter le plan stratégique du cabinet OMEGA ainsi que son plan opérationnel.

Etant dans un monde en perpétuelle évolution, la compétition se modifie et se renforce sans cesse. De ce fait, l'intérêt que revêt cette étude pour le cabinet OMEGA est qu'elle lui permettra de disposer d'un plan stratégique lui assurant d'être compétitif sur le marché. Le cabinet aura en effet une vision claire et formalisée de ses objectifs de développement ainsi que les démarches à suivre afin de les atteindre.

En ce qui nous concerne, l'occasion nous est donnée de consolider nos acquis en stratégie, mais également de nous familiariser davantage avec les concepts et les outils qui y sont liés, tels que la planification stratégique, le plan stratégique etc.

Afin de mener à bien cette étude, et vu de l'importance que revêt ce thème pour la structure OMEGA, notre plan d'étude sera structuré comme suit :

Première Partie : Elle sera consacrée au cadre théorique de l'étude qui traitera en premier lieu de la démarche de ma planification stratégique et en second lieu de la méthodologie de l'étude.

Deuxième Partie : Intitulé « cadre pratique de l'étude », cette partie consistera d'abord à présenter le cabinet OMEGA puis à concevoir le plan stratégique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : DEMARCHE DE PLANIFICATION  
STRATEGIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

CEFRAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 1 : DEMARCHE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE ET OUTILS

Ce chapitre est consacré à la définition de la planification stratégique, ainsi que ses objectifs, puis à l'exposé de la démarche d'élaboration d'un plan stratégique.

Mais avant d'aborder la notion de planification stratégique, il convient de clarifier le concept de stratégie.

C'est Alfred Chandler (1963) qui fait entrer le terme de stratégie dans la sphère économique avec son ouvrage « *Strategy et Structure de l'entreprise* ». Dans cet ouvrage, il définit la stratégie comme « l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités ».

Quatre décennies plus tard, Arnolde C. Hax et Nicolas S. Majluf (1996, p. 14) en donne une définition plus complète, en neuf (9) points : « La stratégie :

1. détermine et révèle la finalité organisationnelle en termes d'objectifs, de programmes d'action et de priorités d'allocation des ressources à long terme,
2. choisit les secteurs d'activité dans lesquels l'organisation opère ou doit opérer,
3. vise à conférer à l'organisation un avantage durable à long terme dans chacun de ses domaines d'activité par des réponses appropriées aux opportunités et aux menaces qui se présentent dans l'environnement de l'organisation et aux forces et aux faiblesses de l'organisation,
4. indique les diverses tâches managériales aux niveaux de l'organisation, des secteurs d'activité et des fonctions,
5. est un modèle décisionnel cohérent, unificateur et intégrateur,
6. définit la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle entend apporter aux parties prenantes,
7. est une expression de la visée stratégique de l'organisation,
8. vise à développer et à entretenir les compétences fondamentales de l'entreprise,
9. est un moyen employé pour investir sélectivement dans des ressources tangibles et intangibles en vue de développer les capacités qui assurent à l'organisation un avantage concurrentiel durable. »

En somme, la stratégie consiste en la combinaison des objectifs qu'elle se donne et des moyens qu'elle choisit pour les atteindre. Il s'agit d' «un compromis entre ce que l'entreprise cherche à faire, ce qu'elle peut faire, ce qu'elle devrait faire et ce qu'elle est autorisée à faire». (Cours de politique et stratégie CESAG, 2014)

Toute stratégie se caractérise principalement par le fait qu'elle :

- positionne l'entreprise par rapport à son environnement. Elle peut être perçue comme une intelligence des contraintes;
- engage l'entreprise à long terme et concerne à la fois les activités et les structures;
- engage l'entreprise dans sa totalité contrairement aux décisions tactiques. Elle est du ressort de la direction générale ;
- suppose toujours un investissement.

### **1.1. Définition de la planification stratégique**

La notion de planification a été définie par Peter Drucker en deux temps:

1. Ce que la planification n'est pas :

La planification n'est pas la prévision ; car en plus de celle-ci il y a la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur ;

La planification ne conduit pas à décider pour le futur : elle permet de prendre des décisions aujourd'hui en fonction de leurs conséquences à venir ;

La planification n'élimine pas le risque ;

La planification n'a pas pour but prioritaire l'élaboration d'un plan : le résultat de l'action (plan) est infiniment moins important que l'action elle-même (la planification).

2. Ce que la planification est :

La planification est un instrument d'action : elle donne le moyen d'agir sur le futur ;

La planification est un instrument de motivation : par la circulation de l'information qu'elle permet, elle motive tout le monde à la réussite de l'ensemble ;

La planification est un instrument de cohérence : elle permet l'ajustement entre les personnes, entre les divisions et entre les échéances.

Appliqué dans le domaine de la stratégie d'entreprise, Bergeron la définit comme le processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser.

Selon lui, en effet la politique générale d'une entreprise peut se définir comme étant essentiellement l'élaboration d'une planification stratégique. Cette planification stratégique permet aux dirigeants d'entreprise de répondre à deux questions importantes:

- « Quels sont nos objectifs? » C'est-à-dire la raison d'être de notre organisation ;
- « Comment allons-nous les réaliser? ».

Frédéric LEROY, rejoint sensiblement la définition de Bergeron. Pour lui en effet, la planification passe par la définition des objectifs de l'organisation, l'élaboration d'une stratégie globale pour les atteindre et la création d'une hiérarchie complète de plans pour intégrer et coordonner des activités.

Pour sa part, Serge Tremblay (1983) met l'accent sur l'aspect « anticipation » de la décision stratégique. Ainsi, la planification stratégique est le processus par lequel une organisation sélectionne des stratégies, des programmes, des activités et des cheminements appropriés dans une série de situations et de choix possibles, qui ne sont pas encore présentés, mais qui sont envisagés dans le futur. Ces événements sont les résultats de séries d'événements inter-reliés qui sont arrivés dans le passé, qui se réalisent présentement et qui se produiront dans le futur.

En plus de déterminer les actions à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs, toute planification part d'abord de la raison d'être de l'institution, sa mission, ses valeurs qui constituent le fondement de toute entreprise. En ce sens, le SEEP NETWORK la définit comme étant un « processus de haut niveau qui s'occupe d'établir la vision et la mission d'une organisation, ses valeurs, ses objectifs clés, ses domaines de spécialisation, ses forces et faiblesses, ses opportunités et menaces et en plus les sujets ou les décisions à court terme ».

La planification stratégique est un processus qui doit réunir les composantes décrites ci-dessous pour être complet et efficace:

- être axée sur l'avenir et se concentrer sur son anticipation. Elle examine les moyens à mettre en œuvre pour faire en sorte que le monde soit différent dans un délai de 5 à 10 ans. Elle vise à façonner l'avenir de l'organisation en se fondant sur les caractéristiques que cet avenir est susceptible de présenter ;
- reposer sur une analyse soignée des tendances prévues ou prédites et des divers scénarios d'avenir possibles, ainsi que sur l'analyse des données internes et externes ;
- être souple et viser l'orientation selon une perspective globale. Elle aligne l'organisation sur son environnement, en établissant un contexte pour l'accomplissement des objectifs et en définissant un cadre et une direction pour la réalisation de l'état futur souhaité de l'organisation ;
- créer un cadre pour obtenir un avantage concurrentiel au moyen d'une analyse minutieuse de l'organisation, de son environnement interne et externe, et de son potentiel. Ceci permet aux organisations de faire face aux tendances, événements, défis et opportunités qui se présentent, dans le cadre de la vision et de la mission qu'elles ont élaborée au moyen du processus de planification stratégique ;
- être un processus qualitatif, impulsé par l'idée. Elle emploie des données dites «faibles » («soft») qui ne sont pas toujours appuyées quantitativement telles que l'expérience, l'intuition, les idées et engage l'organisation dans un dialogue continu et vise à dégager une vision et une focalisation organisationnelles claires ;
- « permettre aux organisations de se focaliser, car c'est un processus d'auto-analyse constant et dynamique » (DOERLE, 1997 : 37.) ;
- être un processus permanent et continu d'apprentissage, un dialogue organisationnel, qui va au-delà de la réalisation d'un ensemble d'objectifs prédéfinis. Elle vise à modifier la façon de penser et d'opérer de l'organisation et crée une organisation autodidacte ;
- avoir, lorsqu'elle est efficace, des incidences dans tous les domaines d'activité de l'organisation et s'intègre dans les principes et la culture de l'organisation»<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> Notions élémentaires de planification stratégique applicables aux systèmes pénitentiaires, page 6

## **1.2. Objectifs de la planification stratégique**

La planification stratégique est un outil de management incontournable qui permet de faire évoluer une entreprise et de suivre son évolution.

Elle apporte un éclaircissement à ce que l'entreprise veut faire et à la manière dont elle va y arriver.

En répondant aux questions suivantes, la planification stratégique décrit comment orienter « le profil » de l'organisation:

- Pourquoi l'organisation existe-t-elle ?
- Qu'est-ce que l'organisation souhaite accomplir ?
- Quels sont les atouts de l'organisation ?
- Dans quelle direction l'organisation souhaite-t-elle s'orienter ?

Elle est utile également en ce qu'elle aide l'entreprise à:

- exploiter ses forces ;
- surmonter ses faiblesses ;
- s'adapter aux modifications de l'environnement.

En somme, la planification stratégique consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre le potentiel stratégique de l'entreprise et les menaces et opportunités en proposant un cadre de diagnostic et de réflexion stratégique.

## **1.3. Démarche stratégique et étapes**

La planification stratégique est un processus continu de changement organisationnel qui répond à une certaine démarche.

### **1.3.1. Démarche stratégique**

L'objectif de la démarche stratégique est d'aboutir à l'élaboration d'un plan stratégique. Selon les travaux de Igor ANSOFF et du modèle LCAG, la démarche stratégique comporte 5 étapes :

### 1- Le diagnostic

Le diagnostic constitue la première phase et permet d'une part à l'entreprise de confronter ses volontés avec ses forces et faiblesses et d'autre part de faire ressortir les menaces et les opportunités de l'environnement.

### 2- L'écart stratégique

L'écart stratégique ou "Planning Gap" résulte d'une comparaison entre stratégie voulue (objectif) et stratégie souhaitée (prévision) qui elle-même est le résultat des diagnostics interne et externe.

### 3- La décision stratégique

Cette étape consiste en la définition des objectifs stratégiques.

En s'inspirant de la méthode de prise de décision de Herbert SIMON, Igor ANSOFF propose une technique de sélection de stratégie.

**Figure 1: La décision Stratégique**



Source : Management stratégique, HELFER

Pour rechercher les choix possibles, il convient de se référer aux objectifs et à l'écart stratégique. En effet, les choix stratégiques diffèrent selon les objectifs stratégiques retenus.

Les résultats du diagnostic externe et interne au travers des opportunités et des risques, des forces et faiblesses mises en relief, des compétences spécifiques et des ressources détectées, orientent également les choix stratégiques étudiés.

L'évaluation des choix possibles consiste à analyser la possibilité de réaliser les objectifs au moyen desdits choix, puis à les analyser et enfin à sélectionner les choix définitifs.

#### 4- Les plans opérationnels

Ces plans traduisent la stratégie (futur souhaité) en plans précis et concrets (business plan). Ces sous-stratégies s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise.

#### 5- Les budgets

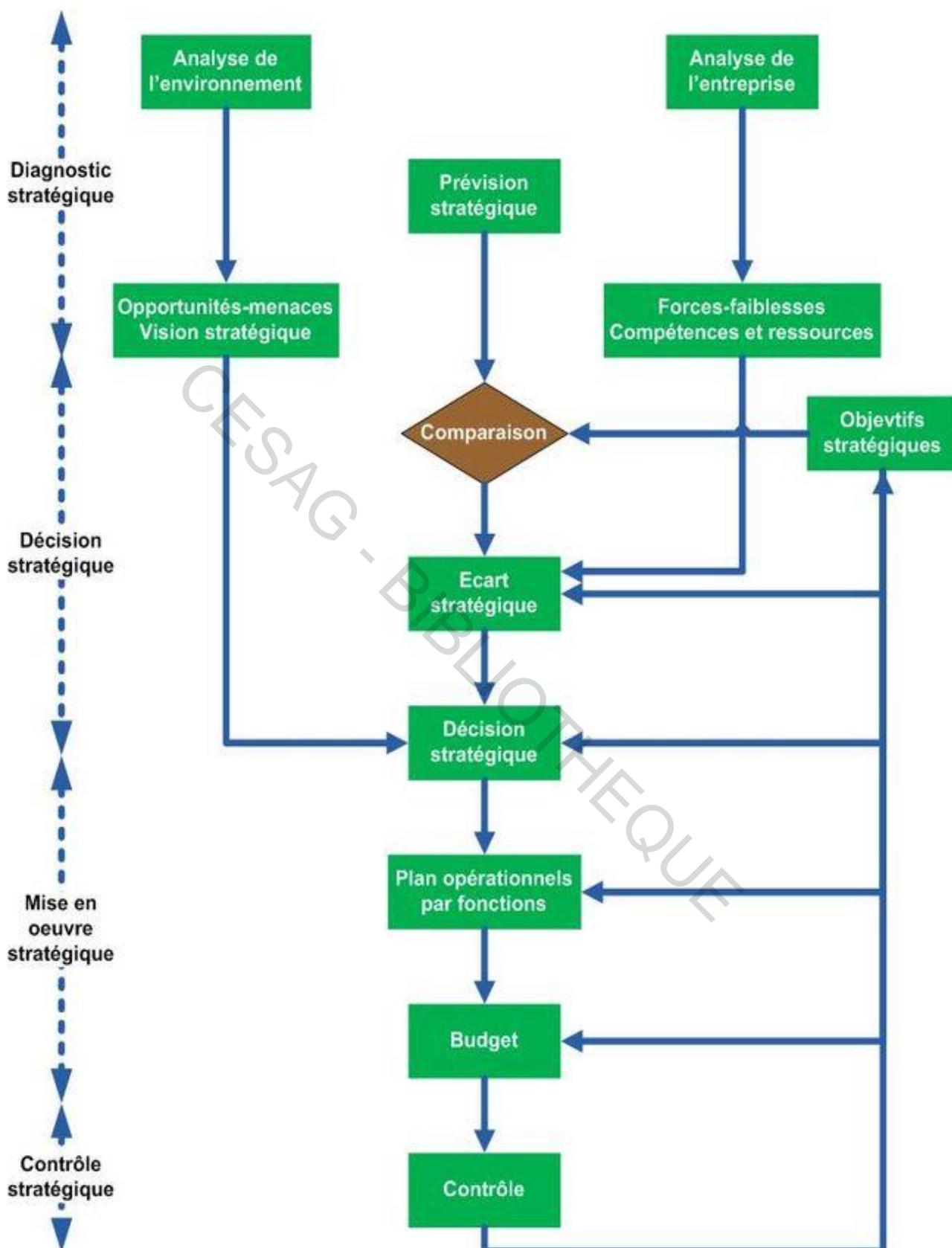
Cette étape consiste à déterminer pour chacune des fonctions impliquées, les sommes financières engagées, pour généralement une période de un an.

#### 6- Le contrôle

Le contrôle s'effectue à deux niveaux : stratégique et opérationnel. Il ne s'agit pas d'une simple succession linéaire d'examens, mais d'un enchaînement d'opérations, à caractère cyclique, hiérarchique et itératif.

La démarche stratégique peut se résumer dans le schéma suivant :

Figure 2 : La démarche stratégique



### **1.3.2. Etapes de la planification stratégique**

Le diagnostic stratégique constitue une étape fondamentale de la planification stratégique. Il consiste à étudier les conditions de l'environnement et à identifier les capacités et les moyens de l'entreprise par rapport à ces conditions et par rapport aux finalités. Il permet de définir et d'évaluer les différentes stratégies alternatives possibles et de faciliter le choix de la stratégie à adopter.

Le diagnostic stratégique se fonde principalement sur les deux éléments suivants qui se complètent :

- ✚ L'environnement : l'organisation évolue dans un contexte commercial, économique, culturel et social qui peut être plus ou moins dynamique et complexe. Cet environnement des facteurs et des acteurs externes ont une influence sur le développement de l'entreprise à court, moyen à long terme.
- ✚ Les potentiels et les ressources interne de l'entreprise : ils permettent à l'organisation de construire sa capacité stratégique.

Le diagnostic stratégique comprend le diagnostic externe et le diagnostic interne.

#### **1.3.2.1. Diagnostic interne**

L'objectif du diagnostic interne est de déterminer si en fonction des capacités et des incapacités repérées, l'entreprise est en mesure ou non de faire face efficacement aux menaces de son environnement concurrentiel. Ce qui consistera à faire un inventaire de son potentiel humain, financier et technologique et compléter cette observation statique par une vision plus dynamique de leur mise en œuvre (DERRAY & AL, 2001 : 13).

Autrement dit, il s'agit ici de mettre en évidence les forces et faiblesses de l'entreprise qui lui permettront de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel.

Plusieurs outils, souvent complémentaires sont utilisés. Nous verrons à ce niveau la chaîne de valeur de Michael Porter et les outils de diagnostics fonctionnels.

### 1.3.2.1.1. Chaîne de valeur

PORTER propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise ou d'un Domaine d'Activité Stratégique (DAS) et d'utiliser un instrument qu'il qualifie de fondamental : la chaîne de valeur.

L'analyse des activités se fait ici en fonction de leur coût propre et la différence entre la « valeur » (somme totale de ces coûts) et le chiffre d'affaires qui représentera la « marge ».

Michael PORTER sépare les activités d'une firme en deux catégories :

Les activités principales qui comprennent :

- la logistique amont (essentiellement l'acheminement physique des entrées telles que : matières premières, composants, sous-ensembles, équipements, outillages etc.) ;
- la production (des produits finis donc fabrication, assemblage, contrôle, emballage, entretien etc.) ;
- la logistique aval (distribution physique depuis la sortie fabrication jusqu'à la distribution ou au client, gestion des commandes, transports, stocks intermédiaires, livraison etc.) ;
- la commercialisation (ensemble des activités permettant l'achat par le client y compris publicité, promotion, animation et gestion du réseau de vente etc.) ;
- les services (pour maintenir ou améliorer le produit livré, tels que installation, garantie, dépannage, formation, pièces détachées etc.).

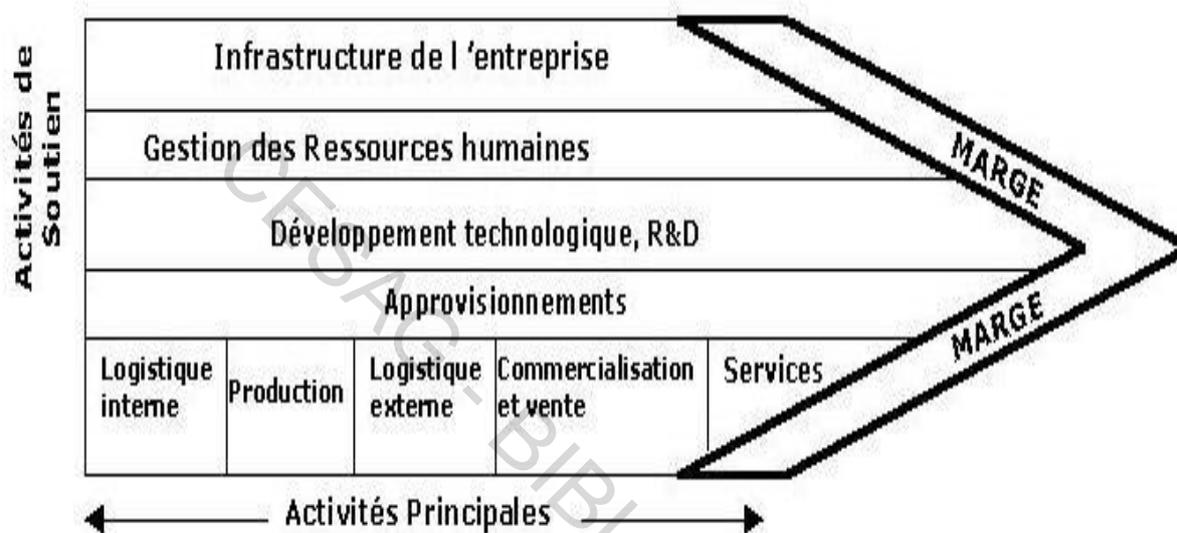
Les activités de soutien composées :

- des infrastructures de la firme (direction générale, finances, juridique, type de management, organisation, gestion qualité, comptabilité, systèmes d'information etc.) ;
- de la gestion des ressources humaines (prévision des besoins, recrutement, formation, motivation, gestion du personnel etc.) ;
- du développement technologique (R & D, conception des produits, processus et méthodes, système d'information, etc.) ;
- de la politique d'approvisionnement (relations, sélection des fournisseurs et des produits achetés etc.)

Chacune de ces activités peut et doit être, chaque fois que cela est nécessaire, sous divisée en sous-activités afin d'être ainsi mieux en mesure de décrire et chiffrer le mode de fonctionnement de l'entreprise.

Le schéma ci-dessous montre le découpage en activités

**Figure 3:** La chaîne de valeur



#### 1.3.2.1.2. Outils de diagnostic fonctionnel

Le diagnostic fonctionnel d'une entreprise comprend l'aspect technologique, humain, organisationnel et financier.

#### ✚ Le diagnostic technologique

Toute entreprise dispose d'un ensemble de technologies mises en œuvre au travers de ses différentes activités : conception de produits, production, communication, gestion, etc. Ce patrimoine technologique doit être connu, analysé, développé, restructuré pour permettre à l'entreprise de cultiver et d'exploiter ses compétences.

Le patrimoine technologique comprend l'ensemble des savoirs et savoirs faire que l'entreprise met en jeu dans ses activités. Il ne se limite pas à des activités mais englobe les capacités à organiser, à conduire des projets et à obtenir de l'environnement les ressources manquantes. Toutes les technologies n'ont pas la même importance stratégique. Les plus importantes sont celles qui constituent des facteurs clés de succès aussi bien à court terme qu'à long terme.

La position technologique d'une entreprise dans un segment stratégique s'apprécie alors par sa capacité à maîtriser les technologies-clés, par sa facilité d'accès aux technologies de base, par sa capacité à intégrer les technologies de pointe et à surveiller le développement des technologies émergentes. (DERRAY & Al, 2001 : 16).



### **Le diagnostic humain**

Le potentiel humain s'analyse quantitativement (nombre de personnes, structure des effectifs), et qualitativement (évaluation des compétences et des politiques de personnel). Si les compétences constituent une donnée clé pour évaluer la validité des objectifs stratégiques, l'entreprise ne doit pas sous-estimer l'engagement et l'adhésion du personnel à ces objectifs. Il convient alors de prendre en compte le climat social, les modes d'organisation du travail et la rémunération, qui peuvent constituer des atouts mais aussi des handicaps en termes de positionnement concurrentiel de l'entreprise.

Le diagnostic des ressources humaines a pour objectif d'analyser la structure humaine et sa capacité à concourir aux objectifs de l'entreprise. Il porte sur les structures, les dirigeants, le personnel et les données sociales.

**Tableau 1: Diagnostic de la fonction personnel**

Critères	Commentaires	Faiblesse/Forces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyramide des âges</li> <li>• Compétences</li> <li>• Formation</li> <li>• Rotation du personnel</li> <li>• Absentéisme</li> <li>• Rémunération</li> <li>• Part des salaires dans le chiffre d'affaires</li> <li>• Capacité d'attraction des compétences</li> <li>• Etc.</li> </ul>		
<b>SYNTHESE</b>		

Source : Management stratégique, HELFER, p 128.

**Tableau 2 : Diagnostic de la Direction**

Critères	Commentaires	Faiblesse/Forces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'actionnariat est-il stable ?</li> <li>• Le conseil d'administration est-il performant ?</li> <li>• L'équipe de direction a elle montré sa compétence, sa cohésion ?</li> <li>• Quels sont les objectifs personnels des dirigeants ?</li> <li>• Quel est l'âge de chaque dirigeant ?</li> <li>• Les tâches sont-elles bien réparties ?</li> <li>• Etc.</li> </ul>		
<b>SYNTHESE</b>		

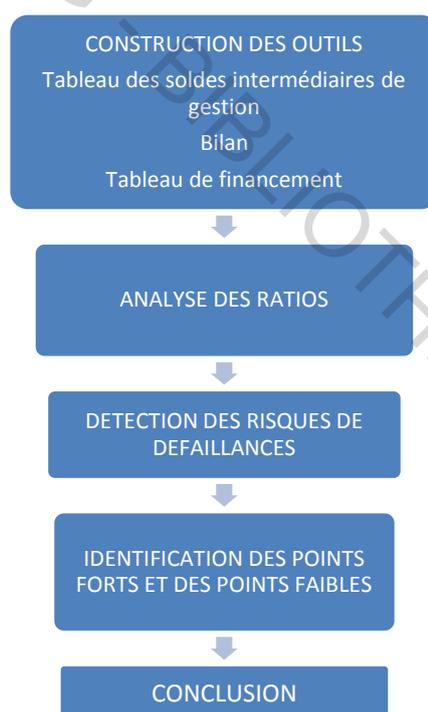
Source : Management stratégique, HELFER, p 129

## Le diagnostic financier

L'objectif du diagnostic financier est d'évaluer la capacité de l'entreprise à dégager ou mobiliser les ressources financières à la mise en œuvre de la stratégie. Il est habituel de considérer aujourd'hui qu'une entreprise peut financer son développement au travers de ses capacités d'autofinancement, d'endettement externe et de capitalisation boursière.

Le diagnostic financier vise à étudier l'évolution de l'activité par des comparaisons interannuelles et en confrontant les résultats à ceux obtenus dans les sociétés similaires ou concurrentes. L'analyse doit plus précisément permettre à l'expert de se prononcer sur l'exploitation et les résultats, les équilibres financiers, l'adéquation des emplois aux ressources et enfin sur le rendement de l'entreprise dans la gestion de ses investissements. La démarche est alors la suivante :

**Figure 4** : Le diagnostic financier



Source : l'Analyse stratégique, DERAY Alain, p 18.



## **Le diagnostic organisationnel**

Le diagnostic de l'organisation (structure hiérarchique, processus de fonctionnement, processus de décision, système d'information) est fondé sur des règles générales et sur l'évaluation spécifique de l'adéquation entre la stratégie et l'organisation de l'entreprise. Alain DERRAY (2001 : 18) dans son ouvrage sur l'analyse stratégique montre que plusieurs points peuvent guider ce diagnostic : l'adéquation entre la structure et la segmentation stratégique, l'existence de coordinations transversales, le nombre de niveaux hiérarchique, la pertinence du système de formation, la distribution du pouvoir, les éventuels conflits entre coalition, la rotation interne des cadres, l'accessibilité des dirigeants, la pratique d'un management participatif.

### **1.3.2.2. Diagnostic externe**

Le diagnostic externe consiste en une analyse de l'environnement de l'organisation, et de l'attractivité actuelle mais aussi potentielle d'un secteur. Il s'agit de déterminer les facteurs externes qui peuvent se présenter sous la forme d'opportunités ou de menaces : opportunités si l'institution peut se positionner de façon à tirer avantage des changements qui interviennent dans son environnement, menaces si ces changements mettent en danger sa capacité à poursuivre ses objectifs selon le plan prévu.

Ce diagnostic doit permettre de comprendre les enjeux auxquels l'entreprise est confrontée et de sélectionner les secteurs sur lesquels elle juge opportun d'investir ou de désinvestir.

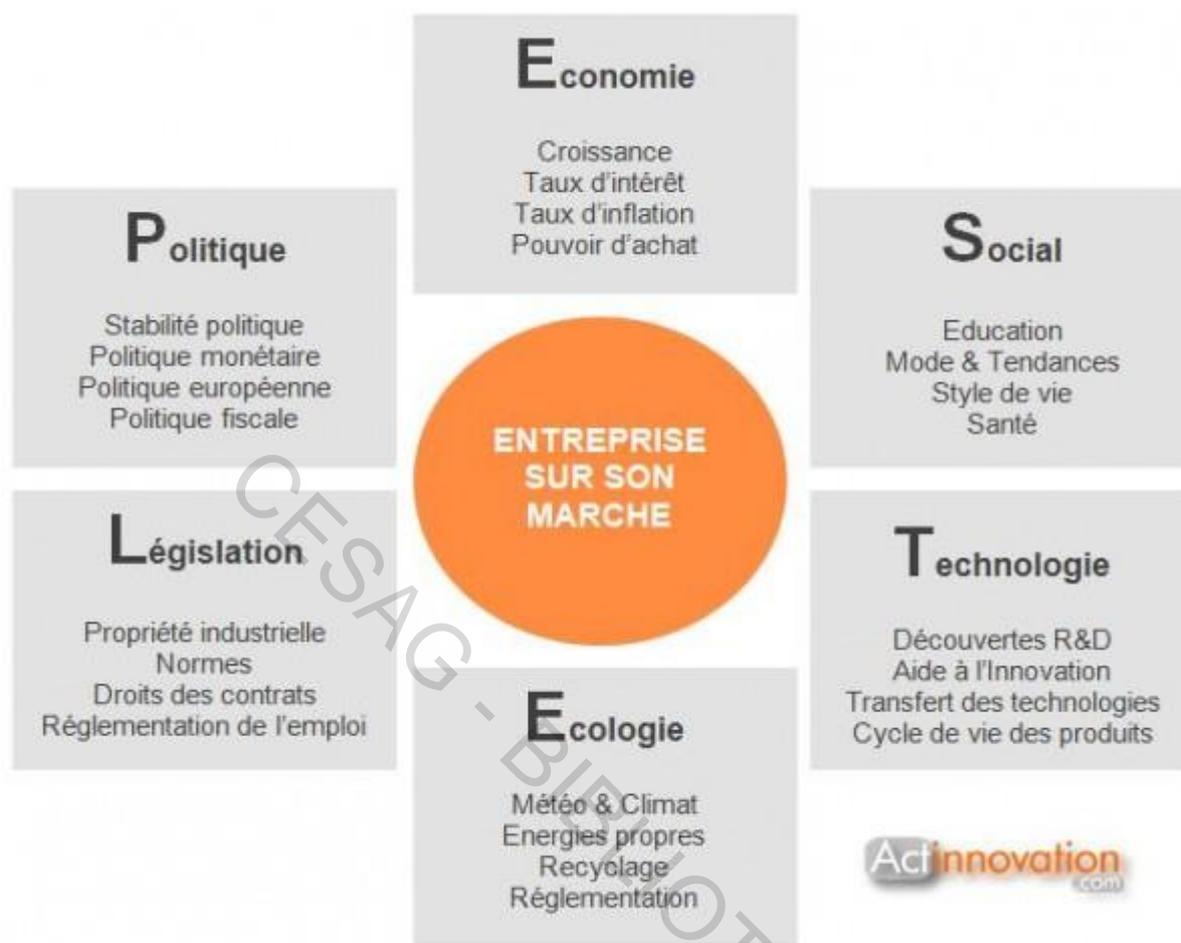
Le diagnostic externe peut être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse du secteur dénommé aussi « analyse de l'industrie ».

#### **1.3.2.2.1. Environnement global**

L'analyse de l'environnement permet de juger dans quelle mesure les défis externes prévisibles peuvent affecter la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs.

L'environnement de l'entreprise possède plusieurs facettes qui peuvent être abordés selon différents filtres.

**Figure 5:** Les multiples facettes de l'environnement (PESTEL)



Source : Actinnovation.com

Ce schéma révèle les différentes composantes de l'environnement. Une fois analysé, il répond à ce double objectif :

- L'évaluation des différents éléments pouvant affecter son activité ;
- L'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

#### 1.3.2.2.2. Analyse du secteur

L'objectif du diagnostic externe est d'identifier dans l'environnement de l'entreprise, d'une part les opportunités de développement, d'autres part les menaces éventuelles afin de savoir dans quels secteurs l'entreprise doit investir ou désinvestir. W

Le diagnostic externe du secteur est organisé généralement autour des rubriques suivantes :

- La demande

L'étude de la demande permet d'identifier le marché actuel et futur des entreprises présentes sur le secteur.

- L'offre

Elle appréhende dans sa globalité la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise. Elle prend en compte les capacités du secteur, la structure des coûts, l'économie du secteur, le circuit de distribution, le financement du secteur et la technologie.

- L'intensité concurrentielle

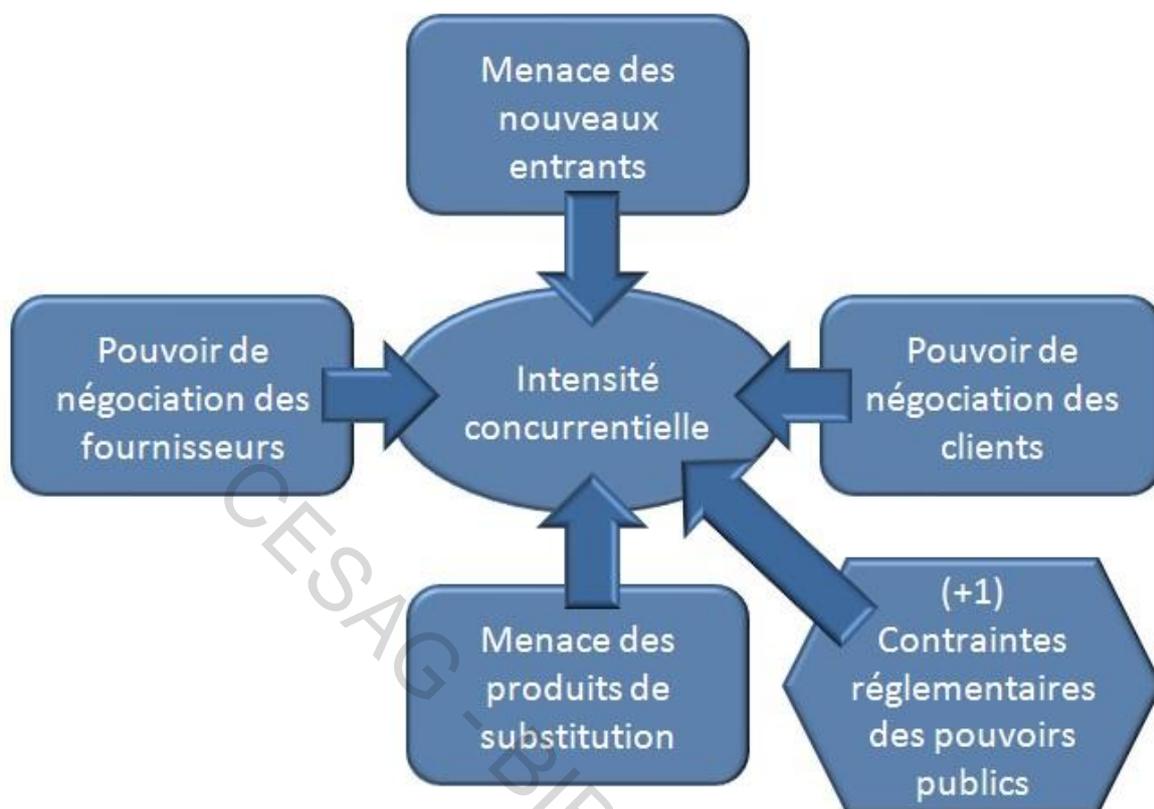
L'intensité concurrentielle a été développée par M. Porter dans son modèle des « cinq forces », en 1979. Il décrit les cinq forces de la concurrence qui déterminent l'attrait d'un secteur et leurs causes fondamentales, ainsi que la façon dont ces forces évoluent dans le temps et peuvent être infléchies par la stratégie. Il s'agit :

- du pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- du pouvoir de négociation des clients ;
- la menace de nouveaux entrants ;
- la menace de produits substituables ;
- la rivalité entre les entreprises existantes.

Sur ces cinq forces de Porter, agit un facteur important, la puissance publique qu'il convient de ne pas négliger.

Ces forces déterminent l'intensité concurrentielle et par voie de conséquence la rentabilité du secteur.

**Figure 6:** Les six forces comandant l'intensité concurrentielle



Source : mareense.com, Porter's 5 forces

### 1.3.2.3. Synthèse du diagnostic stratégique

Les résultats de l'analyse de l'environnement peuvent être résumés dans les outils que sont le SWOT et les matrices de portefeuilles d'activités.

#### 1.3.2.3.1. Analyse SWOT

La synthèse des informations dégagées par le double diagnostic représentée dans une grille permet d'obtenir la matrice SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats).

Ce modèle, qui remonte aux années 1960, constitue un point de référence en ce qu'il est le premier modèle d'aide à la formulation stratégique. Issu principalement des réflexions d'un groupe de professeurs de la Harvard Business School (Learned, Christensen, Andrews et Guth), plus connu sous le sigle LCAG, il met en avant un certain déterminisme structurel et environnemental qui permet de formuler les options stratégiques envisageables.

### 1.3.2.3.2. Matrices de portefeuilles d'activités

Ces outils ont été créés pour permettre une analyse globale et simultanée de l'ensemble du portefeuille d'activités d'une entreprise. Un portefeuille d'activités est l'ensemble des domaines d'activité d'une entreprise.

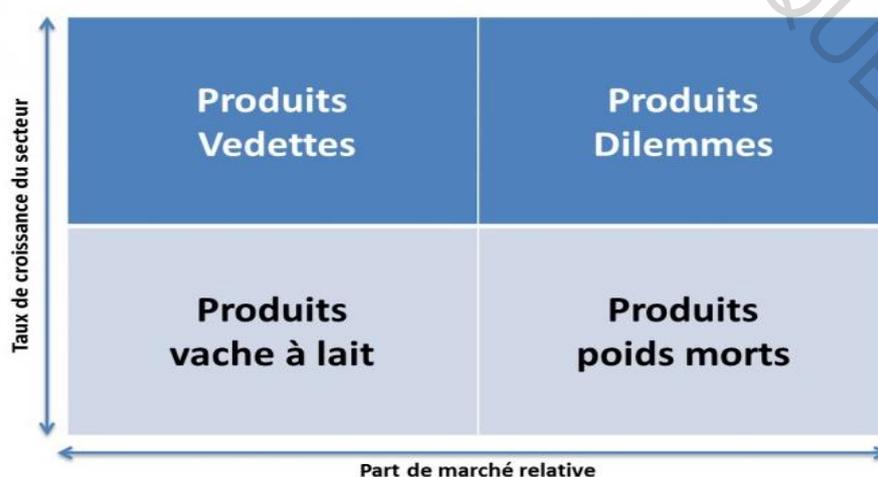
La fonction des matrices de portefeuille suit une logique financière entre les activités, une logique d'équilibre des cycles de vie des activités et une logique d'équilibre des activités.

Nous présenterons ici deux matrices : la matrice du Boston Consulting Group (BCG), et la matrice Mc Kinsey.

#### La matrice BCG

Le BCG, à la fin des années 1960 propose de visualiser sur une matrice chaque activité de l'entreprise à partir de deux critères : la part de marché dont jouit l'entreprise par rapport à celle du leader, et le taux de croissance du marché. Il est représenté sous la forme d'une matrice à 4 cadrans. Cette matrice est née du constat qu'une entreprise diversifiée ne peut raisonner sur ses activités prises indépendamment, mais doit avoir une vue globale de ses produits afin de procéder à des transferts de ressources entre activités et de concentrer les investissements sur les activités les plus rentables à terme.

Figure 7 : la matrice BCG



Source : managergo.com

Le croisement des situations et des positions correspondent à des cases qui possèdent des caractéristiques commerciales et financières qui justifient le nom de la stratégie :

- Vedettes : ce sont des produits caractérisés par une forte croissance et un avantage concurrentiel. Ils nécessitent beaucoup d'investissement mais génèrent peu de liquidités.
- Vache à lait : ces produits ne nécessitent plus d'investissements importants. Ils deviennent générateurs de liquidités importantes qui peuvent être utilisées pour soutenir la croissance d'autres segments.
- Dilemme : ce sont des produits qui se situent sur des marchés en forte croissance mais qui n'offrent à l'entreprise aucune réelle chance de se créer des liquidités ou de la croissance étant donné les faibles parts de marché détenues. En plus d'être consommateurs de liquidités ces produits risquent de POIDS MORTS de demain.
- Poids mort: ils ne génèrent qu'une faible croissance ainsi qu'une faible liquidité. Ces produits ne généreront, sans doute, jamais de fortes liquidités.

#### ✚ La matrice MC KINSEY

Cette approche développe les axes stratégiques dégagés par le modèle croissance part de marché. Elle introduit des nuances pour chacune des quatre catégories, en relativisant les caractéristiques volontairement extrêmes que choisit le BCG. Toutefois, les dominantes stratégiques demeurent identiques, même si leur intensité varie. Maintenir sa position concurrentielle, se placer en position de leader, rentabiliser son métier et abandonner une activité sans avenir, apparaissent comme des actions stratégiques élémentaires.

**Figure 8 : La matrice Mc Kinsey**

Attraits du segment stratégique	Atouts de l'entreprise sur le segment		
	Forts	Moyens	Faibles
<b>Forts</b>	<b>Développement intensif</b> Investir pour maintenir la position de leader et rechercher la domination Maintenir ses atouts	<b>Développement sélectif</b> Améliorer la position et concentrer les investissements Valoriser le potentiel de leadership	<b>Recentrage sélectif</b> Se spécialiser et rechercher les niches, développer les alliances et coopérations Se retirer si croissance faible
<b>Moyens</b>	<b>Développement sélectif</b> Contre la concurrence Améliorer la rentabilité par les gains de productivité	<b>Recentrage sélectif</b> Concentrer les investissements et se développer dans les seuls segments à bonne rentabilité et à faibles risques	<b>Abandon sélectif</b> Croître de façon limitée ou se retirer Se protéger, rechercher des niches ou envisager la sortie
<b>Faibles</b>	<b>Recentrage sélectif</b> Réduire le risque par segments Sauvegarder la rentabilité	<b>Abandon sélectif</b> Transformer les coûts fixes en coûts variables et rentabiliser Se retirer sélectivement, par segmentation	<b>Abandon total</b> Minimiser les pertes et réduire les coûts fixes Programmer la sortie et désinvestir

Source : cours de diagnostic stratégique (1), painkiller.666free.fr

Il convient de constater qu'il existe donc de nombreux outils en matière de diagnostic stratégique. La liste des outils vus plus haut est loin d'être exhaustive. Elles peuvent être résumées dans le tableau qui suit:

**Tableau 3 : les outils du diagnostic stratégique**

Perspective	Outils d'analyse
<b>Diagnostic externe</b>	Environnement global : PESTEL Secteur : demande, offre, intensité concurrentielle
<b>Diagnostic interne</b>	Chaîne des valeurs Ressources et compétences : technologie, humain, finance Organisation
<b>Synthèse du diagnostic interne et externe</b>	SWOT Matrice des portefeuilles d'activités : BCG, Mc Kinsey

Source : Nous même

### 1.3.2.4. Décision stratégique

Après le diagnostic stratégique, l'étape qui suit consiste à choisir une stratégie générique, dictée par les facteurs clés de succès repérés dans l'environnement, et par la capacité de l'entreprise à la maîtriser.

Selon Martinet (1993), la décision stratégique détermine de façon durable la nature de l'entreprise et de ses relations avec l'extérieur. Elle engage l'entreprise sur une longue période puisqu'elle conditionne la manière dont l'entreprise va se placer sur un marché de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise. On cherche alors à répondre à la question essentielle de l'entreprise qui est « que produire ? » et son corollaire qui est « quels moyens mettre en œuvre de manière efficace pour produire ? ». En définitive, il s'agit de définir la manière dont l'entreprise va s'insérer dans son environnement. (Wikipédia : 2014)

#### 1.3.2.4.1. Niveaux stratégiques

On distingue plusieurs niveaux de stratégie

**Tableau 4 : Les niveaux stratégiques**

Stratégie/contenu	Horizon temporel/ Plan	Niveau hiérarchique
Stratégie de domaine : secteur d'activité à conquérir, à défendre, désengagements à prévoir	Long terme (5ans)	Direction générale
	Plan d'entreprise	Direction des divisions
Stratégie concurrentielle :  Segmentation, positionnement	Moyen terme : (3ans) plan de division	Direction des divisions  Direction marketing
Stratégie fonctionnelle : produits nouveaux, marketing mix	Court terme (6mois à &an)  Plan marketing	Direction marketing  Chef de produit

Source : Cours de politique et stratégie CESAG, 2014

Chacun de ces niveaux stratégiques doit respecter les principes suivants :

- Principe de cohérence : les stratégies ne peuvent se contredire les unes les autres ;
- Principe d'adaptation : les stratégies doivent être compatibles avec les moyens de l'entreprise et être adaptées au marché ciblé ;
- Principe de sécurité : une stratégie qui conduirait à la catastrophe si tout ou partie de ses hypothèses ne se réalisait pas doit être rejetée ;
- Principe de supériorité partielle : la stratégie doit assurer un avantage sur la concurrence par au moins un aspect.

#### **1.3.2.4.2. Choix stratégiques**

Le diagnostic stratégique conduit l'entreprise à identifier un ou plusieurs avantages concurrentiels qu'elle va exploiter pour formuler et mettre en œuvre une stratégie cohérente et efficace. Plusieurs options stratégiques sont possibles et peuvent être mises en œuvre au niveau global ou déclinées pour chaque domaine d'activité stratégique.

Ces stratégies peuvent se résumer en :

- stratégie globale ou corporate ;
- stratégie de domaine ou business ;
- stratégie de développement ;
- en stratégie concurrentiel.

#### **Les choix stratégiques globaux**

Les stratégies globales, appelées encore « stratégie corporate » concernent toute l'entreprise. On distingue 4 types de stratégies globales :

- ✚ La spécialisation : Ici le principe stratégique est celui de la concentration des forces. En effet, elle consiste à déployer les ressources et les compétences de l'entreprise sur un marché et sur un même type de produit.

Selon Igor Ansoff cette stratégie peut prendre trois (3) formes : la pénétration de marché, l'extension du marché et le développement de produits.

D'une manière générale, les stratégies de spécialisation sont mises en œuvre dans le cadre d'un processus de croissance interne de l'entreprise, bien que parfois, certaines opérations de

croissance externe peuvent également entrer dans ce cadre. Cette stratégie se caractérise par une extension géographique de ces activités, et une adaptation régulière des produits ou des services aux besoins réels du consommateur.

Pour Détrié et Ramanantsoa, un certain nombre de facteurs conditionne la réussite d'une stratégie de spécialisation :

- L'entreprise doit exercer ses activités sur un métier arrivé à un stade de maturité ;
  - Sur le plan géographique, le marché doit être « pertinent ».
- ✚ La diversification : elle correspond à l'exercice de nouvelles activités impliquant à la fois de nouveaux produits et de nouveaux marchés.

Igor Ansoff distingue trois (3) formes de diversifications.

- La diversification horizontale : cette forme de diversification consiste à écouler des produits nouveaux ayant éventuellement un lien technologique entre eux mais ayant surtout un lien commercial puisque la clientèle est la même ;
  - La diversification verticale : elle se caractérise par une intégration des activités en amont et en aval ;
  - La diversification concentrique : elle est assez multiforme, il peut s'agir de fabriquer des produits ou services semblables pour des clients différents, ou de fabriquer des produits ou des services nouveaux pour des clients identiques, ou encore des produits différents pour des clients différents. Il peut s'agir enfin de méthodes de production identiques mais de produits différents avec des réseaux de distribution différents. (surfeco21 : 2014)
- ✚ L'internationalisation : Il s'agit d'une stratégie de développement à l'étranger, hors de la région ou de l'Etat d'origine de l'entreprise. Cette stratégie a constitué depuis des siècles, une voie stratégique à la fois prometteuse et risquée.

Recherche particulière du développement des marchés, selon la classification d'Igor Ansoff, la mondialisation contemporaine met le monde entier présent dans les entreprises et oblige les managers de toutes firmes, grandes comme petites, à s'internationaliser.

- ✚ La stratégie d'intégration : Elle consiste à internaliser au sein de l'entreprise des activités complémentaires situées en amont et/ou en aval des activités actuelles.

L'intégration peut prendre quatre directions : intégration verticale amont, intégration verticale aval, intégration horizontale et intégration totale.

- L'intégration est verticale amont lorsque l'entreprise intègre des activités d'approvisionnement assurées jusque-là par les fournisseurs ;
- L'intégration est verticale aval lorsque l'entreprise intègre des activités liées à la distribution de ses produits ;
- L'intégration est horizontale lorsque l'entreprise prend le contrôle des activités concurrentes par rachat des concurrents ou alliances ;
- L'intégration est globale lorsque l'entreprise réalise elle-même l'ensemble des activités de la filière. Cette stratégie peut être efficace dans une branche industrielle en forte croissance.

### **Les choix stratégiques de domaine**

Ici, les choix stratégiques vont être menés sur chacun des domaines d'activité stratégique (DAS) de l'entreprise. M. Porter a défini trois stratégies de domaine, qu'il appelle aussi « stratégies de base » : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation (ou concentration de l'activité).

- ✚ La domination par les coûts (ou la stratégie low cost) : cette stratégie consiste à produire à un coût inférieur, en disposant d'une part de marché non négligeable qui puissent permettre à l'entreprise de bénéficier des lois d'apprentissage, mais aussi de bénéficier d'une organisation sans faille. Les coûts inutiles sont pourchassés, les meilleures sources d'approvisionnement recherchées, les investissements dans les matériels plus modernes pratiqués.
- ✚ La différenciation : cette stratégie confère aux produits de l'entreprise, grâce à des innovations techniques logistiques ou commerciales, des caractères distinctifs par rapport aux concurrents (exemple de l'avance technique, meilleure fiabilité, sécurité de fonctionnement, forte image de marque...). Elle vise donc à créer quelque chose qui soit perçue comme unique par l'ensemble du secteur. L'entreprise réussit ainsi à se constituer sur son marché, un monopole qui la met à l'abri des attaques des

concurrents. En effet, le produit, par sa conception, son image, les services qu'il rend, est tel qu'il ne connaît aucun concurrent direct. Les clients sont fidèles et la part de marché n'est pas nécessairement très élevée, mais tenue fermement.

- ✚ La spécialisation ou (focalisation) des activités permet la concentration des ressources sur un segment particulier d'activité où l'entreprise peut acquérir des compétences spécifiques (c'est à dire un métier) et un avantage concurrentiel. L'entreprise peut également s'attaquer à un groupe de consommateur précis, une cible unique qui lui permet de bénéficier des avantages soit de la domination des coûts, soit de la différenciation, soit des deux en même temps.

Cette stratégie est particulièrement bien adaptée pour les PME, selon PORTER, qui n'ont ni les moyens, ni la volonté de s'attaquer à l'ensemble du secteur. Ce mode de pensée conduit à jouer sur les règles établies. La stratégie se déduit des caractéristiques de l'environnement auxquelles l'entreprise doit se conformer, se soumettre, en jouant le plus habilement possible des marges de manœuvre qu'offrent les structures en place.

### **Les stratégies de développement**

La stratégie de croissance consiste pour une entreprise en l'augmentation de son chiffre d'affaires et de sa valeur ajoutée, de l'effectif de ses salariés, ses implantations et ses produits, etc. Elle permet à l'entreprise de tirer profit de l'expérience, d'accroître son pouvoir de négociation et de suivre l'évolution de la masse critique de son secteur; de réduire la pression de la concurrence

On distingue à ce niveau généralement deux types de croissance : la croissance interne et la croissance externe.

#### ✚ La croissance interne

Egalement appelée croissance organique, elle consiste en la création par l'entreprise d'une capacité nouvelle. Il s'agit souvent d'une capacité de production, mais elle peut être d'une autre nature : capacité de recherche ou capacité de commercialisation. L'innovation se trouve au cœur de la croissance interne (innovation produit, innovation service). (HELFFIER : 2013 : 278).

La croissance interne entraîne généralement un paiement qui nécessite d'avoir des ressources monétaires internes. Si tel n'est pas le cas, l'entreprise peut recourir au second type.

#### ✚ La croissance externe

Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre. Il s'agit en effet d'un regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises.

### **Les stratégies concurrentielles**

« Dans un contexte commercial ou marketing et du point de vue d'une entreprise, la concurrence est constituée de l'ensemble des acteurs proposant des produits ou services répondant au même besoin que celui à laquelle cherche à répondre l'entreprise par le biais de son offre commerciale » (definitions-marketing.com : 2014).

Selon KOTLER et DUBOIS, une stratégie concurrentielle est une stratégie qui met en place une action offensive ou défensive pour créer une position par rapport au concurrent.

On distingue à ce niveau :

- ✚ La stratégie du leader : Dans la plupart des secteurs d'activité, il existe une entreprise reconnue comme le leader du marché. Le leader prend généralement l'initiative des modifications de prix, des lancements de nouveaux produits et possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé
- ✚ La stratégie du challenger : Toute société qui occupe la seconde, troisième ou quatrième place sur un marché est en position de "dauphin". Le dauphin qui cherche à accroître sa part devient un "challenger" ; s'il se contente des positions acquises, il devient un "suiveur".
- ✚ Les stratégies du suiveur : Le suiveur est une entreprise qui suit le leader dans tous ses actes. Sa stratégie consiste à imiter le leader et non pas le challenger, dans ses décisions tactiques, suivre ses niveaux de prix, son type d'implantation, son style de publicité etc. Il profite donc de tout le travail réalisé par le pionnier pour créer la nouvelle catégorie de produits, sans que cela ne lui coûte rien.

- ✚ Les stratégies du spécialiste : Ce sont des entreprises qui s'efforcent de découvrir un créneau sur lequel elles se spécialisent. Pour être rentable et durable, un créneau doit :
- 1) Être d'une taille suffisante en termes de pouvoir d'achat ;
  - 2) Avoir un potentiel de croissance significatif ;
  - 3) Être ignoré ou délaissé par la concurrence ;
  - 4) Correspondre aux compétences distinctives de l'entreprise,
  - 5) Être défendable en cas d'attaque.
- (www.marketing.thus.ch : 2014).

**Tableau 5 : récapitulatif des options stratégiques**

	<b>Options stratégiques</b>
<b>Les stratégies globales ou corporate</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La spécialisation</li><li>• La diversification</li><li>• L'internationalisation</li><li>• L'intégration</li></ul>
<b>Les stratégies de domaine ou business</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La domination par les coûts</li><li>• La différenciation</li><li>• La focalisation</li></ul>
<b>Les stratégies de développement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Croissance interne</li><li>• Croissance externe</li></ul>
<b>Les stratégies concurrentielles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La stratégie du leader</li><li>• La stratégie du challenger</li><li>• La stratégie du suiveur</li><li>• La stratégie du spécialiste</li></ul>

Source : Nous-même.

#### **1.3.2.5. Mise en œuvre**

La définition et le choix des options stratégiques constituent une phase essentielle du processus stratégique. Toutefois, il serait vain de considérer qu'il suffit de définir les choix stratégiques pour qu'ils soient effectivement mise en œuvre.

La mise en œuvre opérationnelle suppose la vérification de la faisabilité des choix stratégiques. Cela suppose de vérifier la faisabilité organisationnelle, culturelle, technologique, commerciale, financière desdits choix et l'établissement du plan.

## **CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Afin de mieux comprendre la notion de planification stratégique, nous avons procédé à la présentation des différents outils d'analyse stratégique ainsi qu'à la définition des concepts de stratégie, de diagnostic stratégique et de plan stratégique.

Dans ce chapitre, nous allons décrire la manière dont nous opérationnalisons chacun de ces concepts, définir notre modèle d'analyse, puis montrer les différentes méthodes utilisées quant à la collecte et à l'analyse des données.

### **2.1. Opérationnalisation des concepts**

Les concepts que nous allons opérationnaliser dans le cadre de ce travail sont :

- La stratégie
- Le diagnostic stratégique
- Les plans opérationnels

#### **2.1.1. Stratégie**

La notion de stratégie a été abordée par de nombreux auteurs. Néanmoins, nous décidons d'aller dans le même sens que CHANDLER (1962) qui la définit comme : « l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités. »

Définir la stratégie du cabinet OMEGA consistera à :

- Définir les objectifs fondamentaux à long terme du cabinet OMEGA ;
- Déterminer les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour formaliser leur mise en œuvre.

#### **2.1.2. Diagnostic stratégique**

Afin de déterminer la stratégie à adopter, nous procéderons à un diagnostic stratégique qui consistera d'une part à :

- Faire ressortir les forces et les faiblesses du cabinet.

- Evaluer les opportunités que l'entreprise n'exploite pas encore mais qui sont reliées à ses compétences actuelles.
- Déterminer les risques et les menaces concernant notamment la demande, l'offre, et l'intensité concurrentielle.

### **2.1.3. Plans opérationnels**

Les plans opérationnels constituent des sous stratégies du plan stratégique. ce sont des documents succincts qui s'occupent de l'organisation interne de l'entreprise, en analysant et en répartissant l'activité de l'entreprise et en éclatant les objectifs de l'entreprise en sous objectifs.

Dans le cadre de ce travail, les plans opérationnels se limiteront à ceux marketing et financier.

### **2.2. Modèle d'analyse**

Comme vu plus haut, les outils de diagnostic se distinguent selon qu'ils portent sur le diagnostic externe ou interne. Mais certains outils sont particulièrement adaptés aux décisions qui sont prises au niveau d'une seule activité, d'autres sont d'avantage utilisés dans le cadre global.

Dans le cadre de ce travail, il s'agira de faire le choix d'un modèle d'analyse stratégique qui constituera le canevas à suivre pour la conception du plan.

**Tableau 6 : Modèle d'analyse**

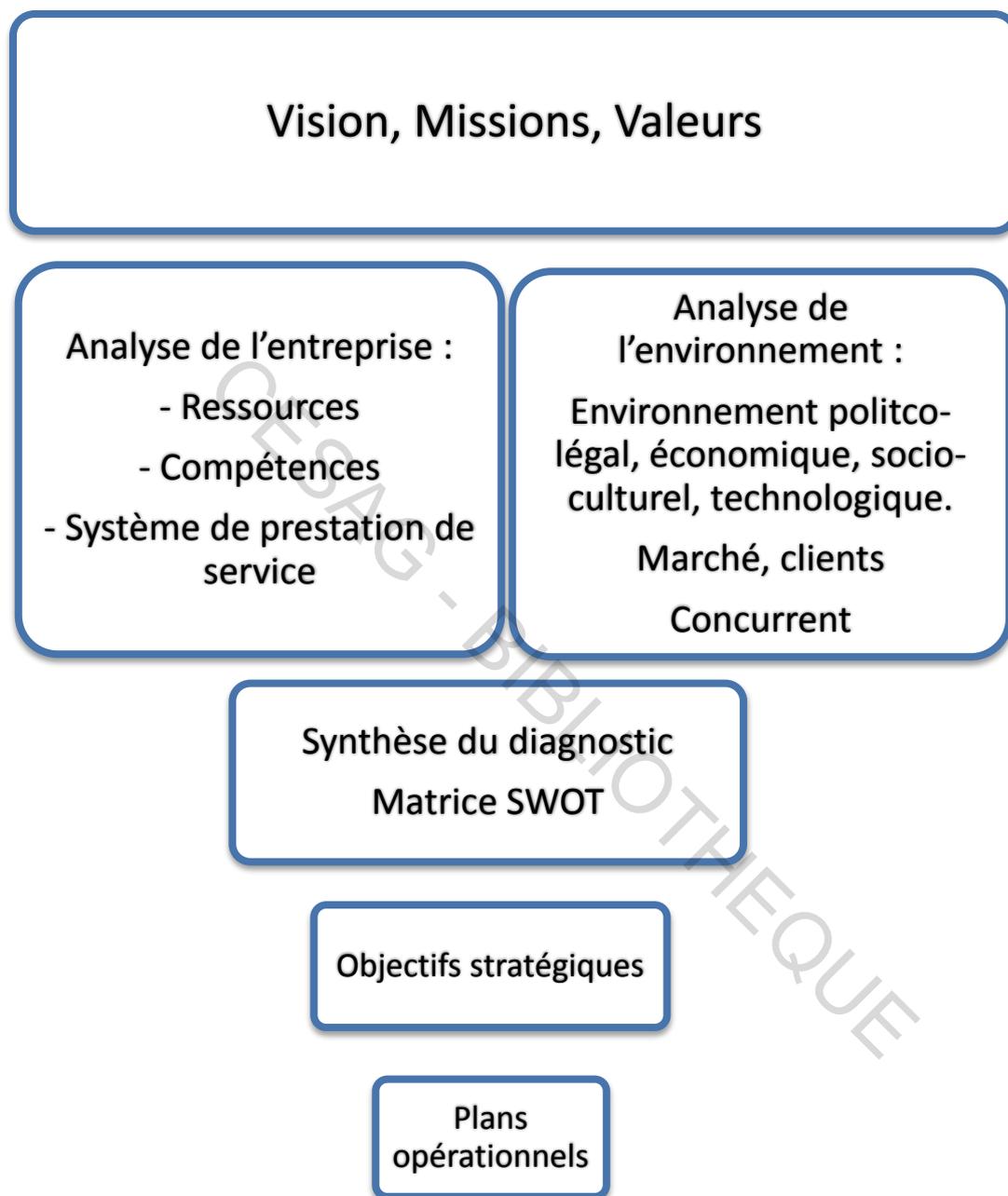
Etapes	Outils	Résultats
<b>Définition de l'architecture de la planification stratégique</b>	Observation Analyse documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension et connaissance des objectifs institutionnels et des grandes orientations de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Diagnostic stratégique</b>	Entretien Matrice SWOT Analyse PESTEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des forces et des faiblesses du cabinet OMEGA.</li> <li>• Identification des menaces et opportunités de l'environnement</li> <li>• Synthèse du diagnostic.</li> <li>• Identification des facteurs Politique, Economique, Sociodémographique, Technologique, Légal.</li> </ul>
<b>Formulation et choix de stratégie</b>	Travail de groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulation des objectifs</li> <li>• Formulation des choix stratégiques.</li> </ul>
<b>Conception du plan stratégique</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des actions permettant de les atteindre.</li> <li>• Elaboration la stratégie marketing.</li> <li>• Elaboration du plan d'action de la première année.</li> </ul>

Source : Nous-même.

L'intérêt et le choix de ces outils (la matrice SWOT et l'analyse PESTEL) réside dans le fait qu'il s'agit d'outils qui permettent d'avoir une vision globale de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Elles apportent une connaissance approfondie de l'entreprise et des marchés.

**Figure 9:** La démarche d'élaboration

Cette démarche inspirée du modèle SWOT peut être schématisée comme suit :



Source : nous même

### **2.3. Méthodes de collecte et d'analyse des données**

Il s'agira ici d'exposer les différentes méthodes de collectes et d'analyse de données que nous allons utiliser dans le but de réaliser le plan stratégique de l'institut OMEGA.

#### **2.3.1. Méthodes de collectes de données**

Nous avons utilisé trois types de techniques de collecte de données : l'observation, la revue documentaire, et les entretiens.

##### **2.3.1.1. Observation**

L'observation est l'action de suivi attentif des phénomènes, sans volonté de les modifier. C'est prendre en compte certains éléments et en ignorer d'autres. Cette restriction a pour but de mieux cerner l'objet d'étude sans la bouleverser. Il s'agit d'une étape essentielle dans la recherche scientifique car c'est l'inventaire du réel.

##### **2.3.1.2. Revue documentaire**

La revue documentaire consiste à prendre connaissance des documents qui nous seront utiles dans la conduite de nos travaux.

Ainsi, nous avons eu recours à de nombreux documents qui nous ont permis de mieux appréhender les concepts théoriques relatifs à notre thème d'étude.

##### **2.3.2. Entretiens**

L'entretien est une technique qualitative de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face-à-face entre l'enquêteur et la personne enquêtée.

Il permet de centrer le discours de la personne interrogée autour de différents thèmes définis au préalable par l'enquêteur.

Ainsi, nous nous sommes entretenus avec les personnes clés du Cabinet afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise. Pour ce faire, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré.

### **2.3.3. Méthodes d'analyse de données**

Afin d'analyser les données recueillis, deux (2) outils ont été utilisés : l'analyse documentaire et l'analyse du contenu.

#### **2.3.3.1. Analyse documentaire**

L'analyse documentaire est le traitement intellectuel des documents. Elle sert à décrire, à définir le contenu d'un document et à présenter les données essentielles qui caractérisent l'information sous une forme précise.

Dans le cadre de ce travail, nous avons utilisé des documents relatifs au secteur d'activité du cabinet OMEGA, à la planification, mais également des textes relatifs dudit cabinet.

#### **2.3.3.2. Analyse de contenu**

Analyser le contenu d'un document ou d'une communication, c'est « rechercher les informations qui s'y trouvent, dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté, formuler, classer tout ce que contient ce document ou cette communication » (Mucchielli : 1991).

Nous avons eu recours à cette méthode d'analyse afin de traiter les données recueillis lors des entretiens.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU CABINET OMEGA ET ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT**

Le principal objectif de ce chapitre est de présenter en premier lieu l'historique du cabinet, son organisation et ses missions pour en second lieu d'analyser l'environnement dans lequel il évolue au moyen des outils étudiés dans le cadre théorique.

### **3.1. Présentation du cabinet**

Il s'agira ici de présenter l'historique de l'institut OMEGA avant d'évoquer sa structure organisationnel et ses missions

#### **3.1.1. Historique**

L'institut de sondage OMEGA a été créé le 31 mai 2007 à Dakar (Sénégal). Il s'agit d'une société (SARL) dont le siège social se trouve à Thiaroye. Créé dans le but de proposer à ses clients une solution pertinente en vue de les accompagner vers le développement et la performance, ces travaux se situent dans tous les domaines possibles du marketing :

- marketing commercial ;
- marketing politique ;
- marketing social ;
- macro marketing ;
- marketing financier ;
- marketing de la santé ;
- marketing de l'éducation.

Bien qu'étant créé en 2007, les activités de l'institut ont été gelées pour des raisons organisationnelles. Ce n'est qu'en 2014 que l'institut a réellement démarré ses activités.

#### **3.1.2. Organisation**

Trois départements sont prévus au sein de l'institut :

### **3.1.2.1. Département de sondage**

Ce département est chargé d'une part des montages de dossiers de sondage et de la mise en œuvre des projets retenus, et d'autre part d'initier et de réaliser :

- Des panels de distributeurs modernes :

Ce sont des études permanentes de recueil d'informations auprès d'un échantillon de distributeurs, représentatifs de l'univers de distribution étudié.

- Un annuaire commercial portant sur plusieurs sous-secteurs du commerce :

C'est un système de stockage de données, dérivé des bases de données hiérarchisées, permettant en particulier de conserver les données pérennes sur une base annuelle, comme les coordonnées des personnes, des partenaires, des clients et des fournisseurs d'une entreprise, et dans le cas précis des entreprises commerciales.

- Un programme Omnibus tous les trois mois pour des PME produisant des biens de consommation courantes :

Ce sont des enquêtes administrées pour le compte de plusieurs entreprises ou chaque entreprise se voit affecter une ou plusieurs des questions posées, ce qui permet d'amortir les coûts de réalisation de l'enquête sur plusieurs commanditaires.

### **3.1.2.2. Département d'études qualitatives**

Ce département est chargé du montage et de l'exécution des projets d'étude qualitative.

Une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés ou étudiés. Elle est souvent menée auprès d'échantillons réduits et vise généralement à comprendre en profondeur des attitudes ou comportements.

### **3.1.2.3. Département conseil en Marketing et Stratégie**

Ce département réalise des missions de conseil et de transfert de compétence en marketing (TCM) au profit des organisations de toutes sortes.

Ces missions de conseils sont réalisées pour accompagner les entreprises à élaborer leur stratégie et leur « business model » et contribuer à leur mise en œuvre autour d'enjeux de croissance et de compétitivité.

Cette gamme de conseils se situe dans les domaines suivants :

- stratégie de croissance ;
- marché et opportunités business ;
- optimisation du portefeuille d'affaires ;
- positionnement à un prix compétitif ;
- proposition de développement ;
- planification ;
- stratégie d'entrée sur le marché ;
- conseil aux investisseurs.

### **3.1.3. Missions**

Les missions du cabinet s'articulent autour de deux pôles de compétences orientés vers l'amélioration des performances globales de ses clients et la pérennisation de leur développement :

- Etude et Sondages ;
- Conseils

Le choix de ces missions revêt une importance particulière pour les entreprises, petites, moyennes ou grandes, car elles aident ces dernières dans la prise de décision au moyen de stratégies de croissance et de compétitivité. Ce qui contribue à l'amélioration de leur performance.

## **3.2. Analyse de l'environnement**

L'analyse de l'environnement externe et interne qui sera réalisée à ce niveau se fera sur la base des outils étudiés dans le cadre théorique (PESTEL, SWOT).

### **3.2.1. Diagnostic de l'environnement externe**

L'institut OMEGA évolue dans l'environnement des PME effectuant des prestations de services spécialisés, notamment dans le domaine du conseil et des études de marché.

La taille du secteur des services est en croissance dans la presque totalité des économies du monde. En effet, « même dans les pays en développement, les services croissent rapidement et représentent souvent au moins la moitié du PIB<sup>2</sup> »

Au Sénégal, ce secteur qui est privé, a fait l'objet de nombreuses pistes de développement afin de permettre son éclosion : l'amélioration du climat des affaires à travers l'adoption de mesures fiscales incitatives, la simplification des démarches et procédures administratives pour la création d'entreprise; l'agrément de plusieurs institutions de microfinance pour favoriser le financement et le développement des entreprises ; la création de structures pour financer les entreprises et les encadrer en termes de formation, d'assistance conseil, de suivi-évaluation, d'orientation stratégique etc.

En plus de ces réformes légales, cet environnement connaît des caractéristiques socio démographique, économique, et technologique.

#### **3.2.1.1. Environnement Politico-légal**

Le Sénégal est un pays qui connaît une stabilité politique remarquable. En effet, au cours des dernières décennies, il a bénéficié d'un climat politique stable et n'a pratiquement pas été touché par l'instabilité régionale, tandis que, selon une étude récente de la Banque mondiale, chaque année, un pays sur huit subit un conflit politique interne en Afrique subsaharienne.<sup>3</sup>

Egalement, plusieurs dispositions légales ont été prises par les pouvoirs publics, entraînant une prolifération de PME /PMI dans toutes les branches d'activités.

Cette stabilité explique la présence de nombreux investisseurs étrangers (150 milliards de FCFA par an)<sup>4</sup> sur le territoire sénégalais.

---

<sup>2</sup> Lovelock et AL, Marketing des services, 6eme édition, p 8.

<sup>3</sup> P. Collier et al., Breaking the Conflict Trap: Civil War and Development Policy, Washington, D.C., World Bank, New York: Oxford University Press, 2003.

<sup>4</sup> Directeur de l'environnement des affaires de l'APIX, Mamadou Lamine Ba.

En matière de politiques publiques les dispositions concernent :

- La facilitation des procédures de création d'entreprise qui a vu la durée de création passer d'une quinzaine de jours à 24h ;
- L'amélioration des performances de la justice commerciale à travers l'institution des chambres commerciales ;
- La mise en place de la charte des PME, afin de doter la PME d'un environnement favorable à son expansion, d'organiser ses relations avec les grandes entreprises, (notamment au niveau de la sous-traitance et de l'accès aux marchés), de développer le transfert de technologies des instituts universitaires et de recherche vers les PME et d'assurer à la PME un appui multiforme pour accroître sa compétitivité ;
- L'existence du droit national de la concurrence au Sénégal, à la différence de certains pays d'Afrique, ainsi que de la commission nationale de la concurrence. Ces dispositions permettent la surveillance et le contrôle du fonctionnement du marché, au bénéfice des consommateurs et des entreprises.
- La réforme du Code Général des Impôts de droit commun incitatif qui rapproche le dispositif fiscal sénégalais des normes internationales. Cette réforme du cadre fiscal, l'une des plus importantes réalisées ces 20 dernières années, a permis d'alléger les charges fiscales des entreprises, de simplifier les procédures fiscales, d'améliorer les relations entre l'administration fiscale et les entreprises et d'inciter les entreprises à se « formaliser ».

La présence de certaines structures démontre également de la volonté des pouvoirs publics d'apporter son appui au secteur privée :

- L'Agence pour la Promotion des Investissements et des Grands Travaux (APIX) qui a entre autres mission, la promotion de la destination Sénégal et des secteurs les plus attractifs auprès d'investisseurs nationaux et étrangers et l'amélioration de l'environnement des affaires.
- L'Agence de Développement et d'Encadrement de la Petite et Moyenne Entreprise (ADEPME) : mise en place dans un contexte d'encadrement de la PME en création, en fonctionnement et en phase contentieuse, elle fournit des services non financiers à ces derniers.

- L'Agence Sénégalaise pour la Promotion des Exportations (ASEPEX) : Elle accompagne le développement des entreprises sénégalaises sur les marchés internationaux.
- L'Association Sénégalaise de Normalisation (ASN) : Connue sous le nom d'Institut sénégalais de Normalisation avant 2002, l'ASN définit et met en œuvre une politique de qualité en contribuant notamment à la formation des cadres et techniciens d'entreprises privées et publiques.
- La Bourse Nationale de Sous-Traitance et de Partenariat du Sénégal (BNSTP-S) : C'est une structure de support technique, de promotion et de mise en relation entre sous-traitants locaux et donneurs d'ordres.

### 3.2.1.2. Environnement économique

L'économie sénégalaise connaît une croissance qui est enlisée depuis 2006. Alors que le taux de croissance de la région est de 6 % sur cette période, celui du Sénégal ne s'élève qu'à 3,3 %. En 2013, la croissance du PIB s'élevait à 3.5 %. Cette situation s'explique par les mauvaises performances des secteurs de l'agriculture céréalière et de l'industrie. Sur l'année 2014 néanmoins, la croissance économique en termes réels du pays s'est établie à 4,4%, soit une augmentation de 0,9% tel qu'on le voit sur le tableau suivant. (Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD)).

**Tableau 7 : Taux de croissance et inflation de 2011 à 2015**

	2011	2012	2013	2014	2015 (p)
Taux de croissance du PIB (%)	2.6	3.4	3.5	4.4	5.4
Inflation (moyenne annuelle)	1.7	2.3	-1.4	0.8	1.2

(p) : prévision

Source : Direction de la prévision et des études économiques.

L'analyse de ce tableau révèle que l'économie sénégalaise a redémarré depuis 2012 et peut désormais être à niveau avec la moyenne subsaharienne qui est de 5%.

Les perspectives à moyen terme indiquent même qu'il devrait poursuivre son dynamisme économique avec la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent (PSE). En effet, une croissance de 6,7% et de 8% sont attendue respectivement en 2015 et 2017.

L'environnement économique du Sénégal est également marqué par la qualité du climat des affaires. En effet, cet environnement est en deçà des meilleures pratiques en Afrique. Le constat est néanmoins fait qu'une amélioration est en cours, notamment avec la volonté des pouvoirs publics de doter le Sénégal d'un environnement des affaires de classe internationale, permettant d'intégrer le cercle des pays les plus compétitifs en Afrique.

### **3.2.1.3. Environnement Socio démographique**

La population sénégalaise est estimée à 12.873.601 habitants en 2013, avec un taux d'accroissement stable, de 2,3%. Comme dans la plupart des pays du tiers monde, une partie importante de cette population ne travaille pas.

Bien qu'une grande proportion d'individus vive sous le seuil de la pauvreté, ce seuil a légèrement baissé. En effet, elle était passée de 55,2% en 2001, à 48,3% en 2005 pour atteindre 46,7% en 2011.<sup>5</sup>

Le profil démographique du Sénégal est marqué par une population jeune qui ne cesse de croître. Entre 2005 et 2011, la population jeune est passée d'un effectif de 4,1 millions à 4,5 millions, soit une hausse moyenne de 8%<sup>6</sup>

Cette hausse de la population jeune peut être considérée comme une opportunité de développement économique et social car elle est susceptible de favoriser un accroissement de l'offre de travail, l'innovation et la créativité.

Cette jeunesse est caractérisée notamment par :

- Un faible voire aucun niveau d'instruction ;
- La stabilité du taux d'emploi sur la période 2005 à 2011 qui tourne autour de 38 %<sup>7</sup> ;

---

<sup>5</sup> Données banque mondiale.org

<sup>6</sup> Diagnostic sur l'emploi des jeunes au Sénégal, Étude réalisée dans le cadre de l'Initiative conjointe pour l'emploi des jeunes en Afrique, mai 2014.

- Un taux d'activité des jeunes de l'ordre de 42%, en 2011 avec un taux d'activité plus faibles chez les plus diplômés (20 % pour le niveau secondaire et 36 % pour le supérieur).
- Un taux de chômage qui varie de 12,7% à 26,6% chez la cible 15-35 ans. Le taux de chômage des diplômés du niveau supérieur est particulièrement élevé, et se situe à 31 % en 2011 ;
- Un faible sous-emploi, qui touchait 28 % des jeunes en 2011 alors que ce taux était de 30% chez les adultes ;
- Une forte proportion de jeunes actifs dans le secteur informel qui emploie 91%.

En plus de ces caractéristiques, certains facteurs comportementaux qui touchent toutes les couches de la population constituent des freins au développement du Sénégal: multitude de jours fériés, rapport difficile avec le travail, absence de la notion de temps, philosophie aux antipodes du bon comportement économique<sup>8</sup>.

#### **3.2.1.4. Environnement technologique**

Dans son rapport, Mesurer la société de l'information, l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) estime à plus de trois milliards, les personnes qui sont désormais en ligne. Toujours selon le même rapport, l'accès aux (TIC) continue de croître rapidement dans le monde. Le Sénégal est loin d'être en marge de cette croissance.

En effet, la science et la technologie y ont toujours occupé une place importante, notamment dans les programmes des politiques. La présence de certaines structures mises en place par l'Etat en est la preuve (l'Autorité de Régulation des Télécommunications des Postes du Sénégal ; le Conseil National de régulation de l'Audiovisuel (CNRA), le Comité National de Pilotage de la Transition de l'Analogique vers le Numérique (CONTAN)).

En plus des dispositions publiques, des organismes exerçant dans le privé ou à but non lucratif ont vu le jour afin de développer l'utilisation des TIC. Aussi, connaissant l'importance des TIC, de nombreuses entreprises les intègrent dans les différents maillons de leurs activités.

---

<sup>7</sup> Diagnostic sur l'emploi des jeunes au Sénégal, Étude réalisée dans le cadre de l'Initiative conjointe pour l'emploi des jeunes en Afrique, mai 2014.

<sup>8</sup> Ousmane Ndoye, Etude prospective 'Sénégal 2025', de la Direction des stratégies de développement au ministère de l'Economie et des Finances.

### **3.2.2. Analyse du secteur**

L'analyse de l'environnement plus haut, permet de faire le constat suivant : la croissance économique du Sénégal est depuis quelques années consolidée par le secteur tertiaire.

L'activité de conseil, faisant partie de ce secteur, a profité de cette croissance relative de l'activité économique.

Cependant, nous ne disposons pas de statistiques sur l'apport de l'activité de conseil à l'économie nationale. Il est néanmoins certain qu'il s'agit d'un marché en croissance. De plus en plus, les entreprises font appels à des spécialistes afin de les accompagner dans leurs activités.

#### **3.2.2.1. Demande**

Le nombre d'entreprises au Sénégal s'est fortement accru depuis une dizaine d'années, en raison des programmes facilitant l'accès à l'investissement mis en place par les pouvoirs publics. Ces entreprises sont pour la grande majorité des PME.

Ainsi en 2012, le nombre des PME était de plus de 43 000 selon le Répertoire National des Entreprises et Associations (RNEA).

Au cours de cette même année, plus de 300 d'entre elles sont tombées en faillite et cet échec découle d'une mauvaise gestion. D'où la nécessité pour ces PME, de se faire guider et conseiller afin de réduire de façon substantielle leur mortalité.

Mais étant dans un environnement sous développé, le service du conseil n'est pas toujours recherché par les acteurs économiques. Force est de constater néanmoins qu'une évolution se dessine, pas seulement au Sénégal mais dans tous les pays de l'UEMOA. C'est ce qui ressort d'un sondage effectué au Burkina qui indique que plus de 80% des PME souhaitent être conseillées.

D'un autre côté, les grandes entreprises également, ainsi que les pouvoirs publics font souvent appel à des spécialistes qui leur réalisent des études dans ce sens. D'après les statistiques de la DPS, 50% des grandes entreprises ont recours au conseil. Le secteur du conseil a donc un potentiel important au Sénégal.

### 3.2.2.2. Offre

Le marché du conseil étant en croissance au Sénégal, à la différence des pays occidentaux, la capacité d'offre n'est pas très développée. Il n'existe pas en effet de nombreuses entreprises offrant des services dans le domaine du conseil, sondage et étude de marchés, à la différence d'autres secteurs.

Cette offre se compose :

- Des grands prestataires formels qui sont reconnus par leur important chiffre d'affaires, leur grande clientèle, un cout de prestation de services assez élevé ainsi qu'une existence de plusieurs années.
- Des petits et moyens cabinets caractérisés par un chiffre d'affaires et une clientèle moyenne. Les PME/ PMI font souvent recours à ce type de cabinets.

Les services de conseil s'articulent autour des domaines suivants :

- Marketing et stratégie ;
- Communication ;
- Audit/ comptabilité ;
- Conseil juridique et fiscal ;
- Conception de projets ;
- Suivi et évaluation ;
- Etude d'impact ;
- Etude de marché ;
- Planification.

### 3.2.2.3. Intensité concurrentielle

Au Sénégal la concurrence entre sociétés s'accroît, au vu des nombreuses entreprises qui y voient le jour chaque année.

En matière de conseil également, il existe une concurrence vive caractérisée par de grands cabinets de conseil qui raflent de nombreux marchés. De plus, étant dans un secteur en

croissance, des entreprises étrangères font du Sénégal leur destination. Marché saturé dans les pays d'Europe, c'est en Afrique, notamment au Sénégal que ces entreprises cherchent de nouveaux clients.

L'analyse de ce système concurrentiel, selon le modèle BCG<sup>9</sup> révèle que le marché du consulting semble être en phase de fragmentation car dans ce secteur, les cabinets sont plus attentifs à l'avantage concurrentiel qu'offrent leurs prestations qu'aux volumes.

**Tableau 8 : Synthèse du diagnostic externe**

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>- Domaine d'activité en développement</li><li>- Marché en croissance</li><li>- Mécanismes d'incitation à la création et au développement des entreprises</li><li>- Absence de stratégie dans les PME</li><li>- Existence de nombreuses entreprises non structurées</li><li>- Ressources humaines de qualité</li><li>- Possibilité de conclure des partenariats stratégiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Présence de grands cabinets locaux et étrangers</li><li>- Concurrence déloyale (consultant indépendant)</li><li>- Liberté d'établissements en zone UEMOA</li></ul>

Source : Nous même

De cette analyse, nous pouvons identifier les facteurs clés de succès, qui sont des paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès d'une entreprise par rapport à ses concurrents.

---

<sup>9</sup> Cette matrice procède à un croisement de l'avantage de prix (différenciation) à l'avantage coût (domination par les coûts), qui donne lieu à 4 types de système selon l'importance de l'avantage détenu par l'entreprise : le système concentré, le système en impasse concurrentielle, le système fragmenté, le système spécialisé.

**Tableau 9 : Les facteurs clés de succès**

<b>Axes</b>	<b>Facteurs clés de succès</b>
Clients	Innovation dans l'approche client  Prospection efficace  Communication
Prestations	Prix à la portée du client  Réactivité dans l'exécution des services  Utilisations de supports technologiques (échanges et traitements de données...)  Qualité des services rendus
Ressources Humaines	Intégrité des consultants  Expertise des consultants

Source : Nous-même.

### **3.2.3. Analyse de l'environnement interne (Forces et Faiblesses du Cabinet)**

Le diagnostic de l'environnement interne mettra en évidence les forces et les faiblesses de l'Institut. Il concernera les dimensions organisationnelles, le système de prestation des services, le système de gestion financière etc.

**Tableau 10 : Diagnostic interne**

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Réseau relationnel assez dense du dirigeant</li><li>- Locaux adaptés</li><li>- Qualification et expérience du dirigeant</li><li>- Faibles frais de structure</li> <li>- Qualité des services</li><li>- Satisfaction de la clientèle</li><li>- Ressource financières suffisantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Insuffisance des ressources humaines</li><li>- Manque de disponibilité du dirigeant</li><li>- Absence d'organisation structurelle</li><li>- Insuffisance d'équipement</li><li>- Manque de dynamisme commercial</li><li>- Absence de marketing et de support de communication</li><li>- Base clientèle très peu développée</li><li>- Absence de savoir-faire concernant le positionnement dans les appels d'offres</li><li>- Absence de visibilité et de notoriété</li><li>- Faible compétitivité</li><li>- Productivité faible</li></ul>

Source : Nous même

## CHAPITRE 4 : FORMULATION DE LA STRATEGIE DU CABINET OMEGA

L'analyse de l'environnement effectuée plus haut est essentielle dans la formulation de la stratégie. Cette dernière consistera en premier lieu à définir les déterminants de la stratégie, à formuler les choix et objectif stratégique, puis à décliner les plans opérationnels.

### 4.1. Déterminants de la stratégie

A ce niveau, nous définirons la vision à long terme, ainsi que les valeurs de l'Institut OMEGA.

<b>Vision à l'horizon 2021</b>	Etre reconnu comme la référence en matière de conseil et d'étude au Sénégal
<b>Valeurs</b>	Innovation Expertise Proximité

#### 4.1.1. Formulation des choix et des objectifs stratégiques

Face aux constats révélés par l'analyse de l'environnement, il convient de définir une stratégie qui sera en adéquation avec les ambitions de développement du cabinet.

##### 4.1.1.1. Choix stratégiques

La formulation de la stratégie va s'articuler autour des éléments factuels issus du diagnostic externe et interne. De ce fait, cette stratégie sera une stratégie globale axée sur :

- la diversification.

Le métier principal du cabinet est du ressort du marketing. Il faudra donc procéder à un changement de métier, c'est-à-dire en procédant à la mise en place de deux nouveaux services : l'assistance comptable et la formation.

L'avantage de cette stratégie est qu'en plus de multiplier les chances d'accroître le nombre de clients, elle permettra à l'entreprise de profiter des aspects :

- Techniques : en valorisant deux compétences distinctives que possèdent déjà le cabinet ;
- Financières : en investissant les ressources qui sont disponibles ;
- Construction d'avantages concurrentiels : par l'intégration en amont de deux nouvelles compétences ;
- Recherche de synergie : en se servant de la même structure organisationnelle pour accomplir différentes activités afin de créer davantage de richesse.

➤ Les partenariats

Il s'agira pour OMEGA de nouer des accords de coopérations inter-entreprises avec des sociétés étrangères qui lui permettront de :

- Résister aux grands groupes ;
- Affronter la complexité croissante et la globalisation des marchés ;
- Atteindre une efficacité économique ;
- Faire face à la concurrence.

#### 4.1.1.2. Objectifs stratégiques

Elles concerneront les axes suivants :

- Marketing
- Ressources humaines
- Organisation
- Finance
- Offres et Services

Pour chaque axe, nous avons identifié à long terme les objectifs suivants :

AXES	OBJECTIFS
Marketing	<ol style="list-style-type: none"><li>1- Se faire connaître et agréer par 80% des entreprises formelles établies dans la région de Dakar et 90 % des ONG opérant au Sénégal ; se faire agréer par toutes les organisations de promotion et d'encadrement des PME au Sénégal.</li><li>2- Avoir un portefeuille d'au moins 60 clients représentatif des principaux secteurs d'activité économique et sociale du Sénégal.</li><li>3- Avoir au moins 25% de part de marché des études de marché au Sénégal.</li></ol>
Ressources humaines	<ol style="list-style-type: none"><li>4- Disposer d'un plan de recrutement des ressources humaines.</li></ol>
Organisation	<ol style="list-style-type: none"><li>5- Disposer d'une organisation flexible et active.</li></ol>
Finance	<ol style="list-style-type: none"><li>6- Avoir un chiffre d'affaire supérieur à 500 000 000FCFA.</li></ol>

**Objectif 1 :** Se faire connaître et agréer par 80% des entreprises formelles établies dans la région de Dakar et 90 % des ONG opérant au Sénégal ; se faire agréer par toutes les organisations de promotion et d'encadrement des PME au Sénégal.

Le cabinet n'est connu que de quelques personnes. Pour accroître sa visibilité, un plan de communication et un plan de prospection devront être mis en place. Le plan de communication devra répondre aux questions suivantes :

Pour quoi	Objectifs stratégiques du cabinet
Dire quoi	Objectifs communication et messages clés
A qui	Cibles
Par qui	Acteurs de la communication
Comment	Moyens à utiliser
Quand	Calendrier
A quel cout	Moyens humains et budgétaires nécessaires
Selon quels critères	Indicateurs de résultats fixés

**Objectif 2 :** Avoir un portefeuille d'au moins 60 clients.

Il s'agira pour le cabinet de débiter avec un portefeuille de 20 clients à l'année 2016, puis d'augmenter ce chiffre de 10 chaque année. Pour ce faire, le cabinet devra :

- Disposer d'un chargé de la clientèle ;
- Mener des actions promotionnelles chaque année ;
- Disposer d'une politique de communication.

**Objectif 3 :** Avoir au moins 25% de part de marché en 2021.

Avoir des clients et les conserver est indispensable pour toute entreprise aspirant à la croissance. Pour ce faire l'entreprise doit aller à la recherche des clients, identifier leurs besoins, leur vendre un service de qualité, s'assurer de la satisfaction de ses clients et mettre des stratégies en œuvre pour conserver ses clients. Dès la troisième (3eme) année, une démarche qualité sera initiée en vue d'une certification ISO.

De cette manière, le cabinet arrivera progressivement à atteindre une part de marché de 25% :

- 5% de parts de marché en 2016 ;
- 12% en 2017 ;
- 14% en 2018 ;
- 17% en 2019 ;
- 21% en 2020 ;
- 25% en 2021.

De plus, le cabinet misera sur la qualité de la relation consultants /clients ainsi que sur une bonne politique de communication pour parvenir à ces résultats.

#### **Objectif 4 : Disposer d'un plan de recrutement des ressources humaines**

Le cabinet dispose aujourd'hui de trois (3) personnes. Ce qui s'avère être insuffisant pour ses ambitions de développement. D'où la nécessité de mettre en place un plan des ressources humaines qui aura pour objectif d'atteindre un effectif de quinze (14) personnes qualifiées dont (5) commerciaux.

Il s'agira d'un recrutement minimal au début, avant d'atteindre l'effectif de 14 employés en 2020.

Ce plan permettra :

- D'acquérir de nouvelles compétences dans le domaine de l'assistance comptable ;
- De renforcer les compétences en marketing ;

Pour ce faire, le plan mettra en œuvre les actions suivantes :

- Résumer les besoins en ressources humaines ;
- Établir un budget des ressources humaines (avec des détails sur les salaires et sur d'autres coûts connexes) ;
- Pour les recrutements, indiquer les dates du recrutement et prévoir la formation nécessaire.

Le cabinet pourra également faire appel à un cabinet de recrutement afin de disposer de ses ressources humaines. Mais en attendant d'avoir un personnel important, le cabinet devra fonctionner avec trois (3) permanents et des consultants indépendants.

#### **Objectif 5 : Disposer d'une organisation flexible et active.**

La structure d'une entreprise est définie en tenant compte des aspects de contingence suivants :

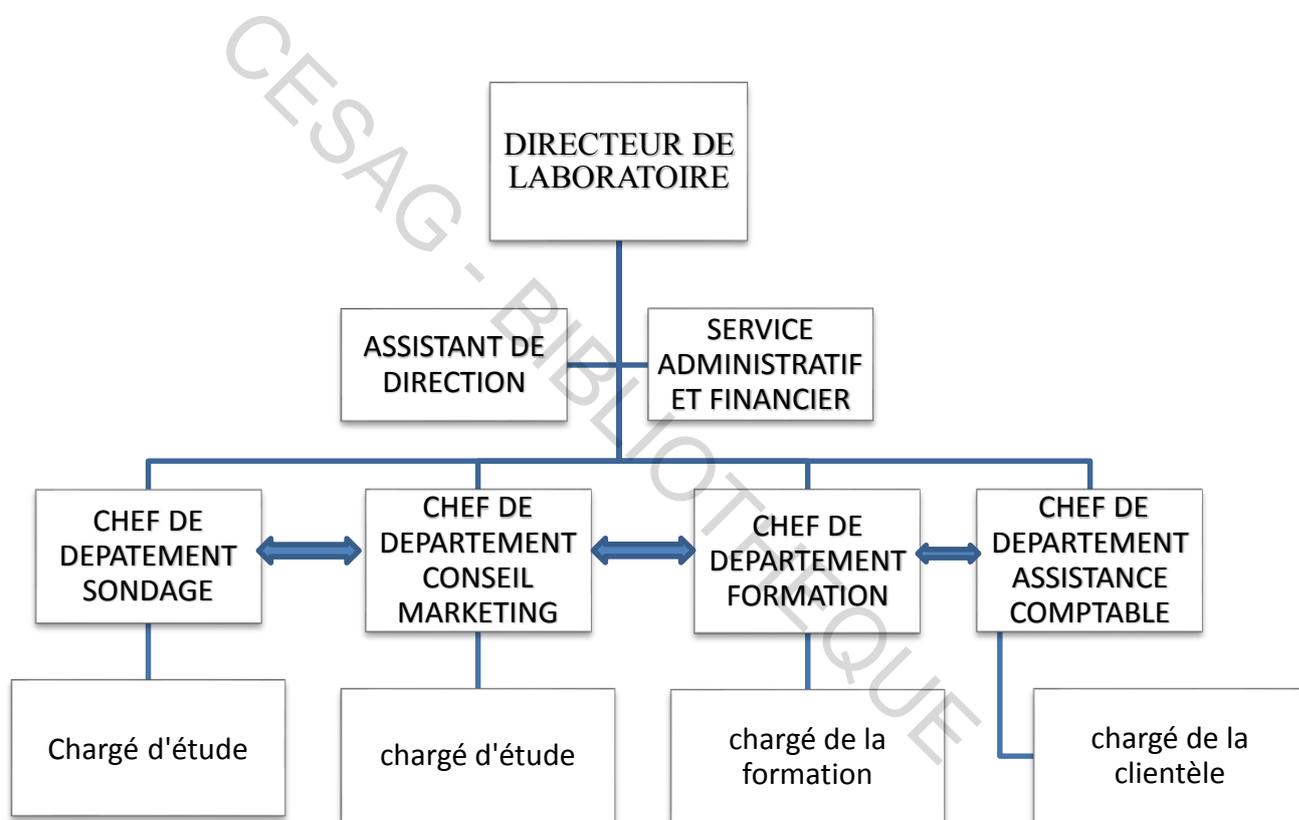
- Taille de l'entreprise → Petite
- Stratégie poursuivie → Diversification d'activités
- L'âge de l'entreprise → Jeune

- L'environnement → Stable

Ainsi, la structure fonctionnelle paraît être la mieux adaptée car en plus d'être basée sur la spécialisation par fonction, elle a les avantages suivants :

- Organigramme simplifié et clair ;
- Ressources concentrées ;
- Responsabilité unique de chacun des membres.

Nous proposons l'organigramme suivant :



Source : Nous même

**Objectif 6 :** Avoir un chiffre d'affaire de 500 000 000FCFA au moins.

Afin d'atteindre cet objectif il faudra que le cabinet maximise sa recherche de clientèle.

Ce montant qui doit être atteint à long terme peut être décomposé ainsi :

	2016	2017	2018	2019	2020
Etude de marché et sondages	8 000 000	16 800 000	36 960 000	85 008 000	204 019 000
Conseil marketing	2 400 000	5 040 000	11 088 000	25 502 000	61 206 000
Formations	6 000 000	12 600 000	27 720 000	63 756 000	153 014 000
Assistance comptable	3 600 000	7 560 000	16 632 000	38 254 000	91 809 000
Chiffre d'affaire	20 000 000	42 000 000	92 000 000	212 520 000	510 000 000

Source : Nous même

Cette prévision a été faite en tenant compte de la force commerciale du Cabinet et en considérant que :

- Les services d'étude de marché et sondages représentent 40% du chiffre d'affaires (ce secteur constitue le cœur de métier du cabinet).
- Les services de conseil en marketing représentent 12% du chiffre d'affaires.
- Les services de formations représentent 30% du chiffre d'affaires.
- Les services d'Assistance comptable représentent 8% du chiffre d'affaires.

## **4.2. Plan opérationnel**

Nous n'aborderons à ce niveau que le plan marketing du cabinet.

### **4.2.1. Plan marketing**

Ce plan marketing consistera principalement à définir la politique d'offre de service du cabinet, de tarification, de développement commercial et de communication.

Mais avant, il convient de définir le positionnement du cabinet par rapport à son marché, car il constitue « la clef de voute du marketing mix » (Mercator, 8eme édition, l'Essentiel du chapitre 14 : 1).

#### 4.2.1.1. Positionnement

« Le positionnement est un choix stratégique qui cherche à donner à une offre une position crédible, différente et attractive au sein d'un marché et dans l'esprit du client » (Mercator, 8eme édition).

Tout positionnement doit être basé sur une segmentation et un ciblage.

Ainsi, afin de mieux répondre aux attentes et besoins des entreprises en étude de marché et conseil, nous retenons comme segments pour le cabinet OMEGA :

- Les entreprises privées ;
- Les institutions publiques ;
- Les organisations non gouvernementales ;
- les particuliers.

Il s'agit d'une stratégie indifférenciée qui permettra au cabinet de se faire connaître du plus grand nombre.

Notre vision est donc de faire du cabinet OMEGA un institut offrant des services spécialisés à ces quatre segments.

De ce fait, nous misons sur les atouts suivants :

- Qualité des prestations
- Expertise des consultants
- Réseau du dirigeant

Notre stratégie est de mettre en avant ces avantages concurrentiels pour faire de OMEGA une référence en matière de conseil.

Ainsi donc le positionnement peut se résumer ainsi :

« Se distinguant de tous les autres cabinets en étant *la* référence en matière conseil et d'étude, OMEGA offre des prestations « sur mesure » à chacun de ses clients »

Le positionnement étant défini, nous nous attellerons à définir les différentes politiques de produit, de prix, de place et de communication.

#### 4.2.1.2. Politique d'offre de service du cabinet

Tous les produits procurent des bénéfices aux clients consommateurs. Dans le cas des biens, les avantages proviennent des propriétés de l'objet, tandis que dans les services, les avantages sont créés par les actions et les performances du système de distribution mis à la disposition des clients.

Pour réussir et rester performant dans cet environnement en perpétuel évolution, les entreprises de services doivent disposer d'une politique de services qui répond aux exigences suivantes :

- ✓ Un bon rapport qualité/prix ;
- ✓ Une bonne compréhension des besoins des organisations ;
- ✓ Un rapport cohérent entre l'expertise des consultants et la qualité de la prestation ;

Il s'agira donc pour le cabinet de proposer à sa clientèle les offres suivantes qui seront personnalisées pour chaque client :

Sondage et étude de marché	Conseil en Marketing et Stratégie	Formation	Assistance comptable
Annuaire commercial Programme Omnibus Panel Baromètre Sondage- Enquête Etude de marché Etude qualitative	Stratégie de croissance Marché et opportunités business Optimisation du portefeuille d'affaires Positionnement à un prix compétitif Proposition de développement Planification ; Stratégie d'entrée sur le marché Conseil aux investisseurs.	Formation Coaching Transfert de compétences	Organisation comptable Tenue et supervision de comptabilité générale Compilation des états de synthèse selon les normes nationales et internationales Conseil et tenue sociale

#### **4.2.1.3. Politique de tarification**

La politique de prix désigne un ensemble de décisions et d'actions réalisées pour déterminer la structure et le niveau de la tarification des biens et/ou services proposés aux clients.

Dans le secteur du conseil, il n'existe pas une seule stratégie unique de fixation des prix des prestations.

Au Sénégal, une étude menée sur quelques concurrents (Mak Consulting, 2S Consulting, WACG Cabinet consulting, Alliances Conseils, T Partners Conseil etc..) a permis de constater que les honoraires sont compris entre 120 000 FCFA et 500 000 FCFA pour les consultants seniors et 80 000 FCFA et 300 000 FCFA pour les consultants juniors, dépendant du type de service offert.

Dans le cas précis de l'institut OMEGA, ces types de facturation seront proposés :

- La facturation dépendant de la durée d'intervention des consultants.
- L'abonnement, qui permettra aux clients de payer une somme forfaitaire pour bénéficier d'une catégorie de prestations durant une période définie.
- La facturation au forfait qui ne tient pas compte de la durée d'intervention du consultant.

Dans les trois cas, la politique de tarification du cabinet tiendra compte non seulement du type de service demandé, mais également des besoins réels du client et des offres conjointes proposées. Ainsi, pour chaque mission, au lieu d'offrir une simple solution, le consultant chargé de la mission sera dédié à 100% au problème du client et prêt à mobiliser son énergie à tout moment. Un suivi (d'un mois) sera également offert au client.

Pour chaque contrat signé avec un client, les modalités de paiement seront les suivant :

- un acompte de 50% à la signature du contrat ;
- le solde de 50% à la fin de la prestation.

#### **4.2.1.4. Politique de développement commercial**

Le cabinet mettra en place des actions de veille commerciales, en consultant de façon hebdomadaire, les journaux, le portail des marchés publics du Sénégal etc. afin de pouvoir répondre à tous les appels d'offre.

Un commercial se chargera de proposer mensuellement les offres du cabinet dans les différentes organisations susceptibles d'être intéressées par ses services. Ces dernières seront d'abord répertoriées puis un planning sera mise en place pour rencontrer les différents chefs d'entreprise.

Le cabinet participera également à des salons, et rendez-vous d'affaire afin d'enrichir son carnet d'adresses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

#### **4.2.1.5. Politique de communication**

L'objectif d'une politique de communication est de mener des opérations de séduction et d'adhésion des cibles aux choix stratégiques des services du cabinet. La communication est indispensable car elle permet à l'entreprise de gagner en notoriété et d'asseoir son image dans l'esprit des clients. C'est donc dans la communication externe que l'institut devra investir.

La stratégie de communication du cabinet sera basée sur :

- la publicité : Radio, catalogues, journaux, brochures et dépliants ;
- les relations publiques : dossiers de presse, journaux, sponsorings ;
- le marketing direct: mailing, phoning;
- la mise en place d'un site officiel qu'il faudrait régulièrement mettre à jour ;
- L'utilisation des réseaux sociaux (Facebook, twitter, Google+, Linked In, Pinterest, Viadeo, YouTube, Flickr etc.) ;
- Le réseautage et les partenariats.

La communication demande de la persévérance et de l'innovation. Il faudra en effet convaincre les entreprises et institutions de la place que l'institut OMEGA est une référence regorgeant d'experts qualifiés. A travers cette démarche il est donc question de faire connaître, de faire aimer, et vendre les prestations de l'institut.

**Tableau 11 : plan d'actions de la première année**

OBJECTIFS	ACTIONS	BUDGET	DEBUT	FIN	OBJECTIF	RESULTAT
Elaboration d'un plan de communication	Mettre en place un site internet Mettre en place une page Facebook Mettre en place une page Linked In	1 500 000	Janvier	Mars	Accroitre sa visibilité et le nombre de clients	Site créé et mise à jour régulièrement Page Facebook créé Page LinkedIn créé
Elaboration du plan de prospection	Disposer d'un chargé de la clientèle Création d'une base de données (secteur privé et public et ONG) Création de fichiers cibles (entreprises, ONG, Institutions publiques) Conception mailing/messages et envoi Phoning Conception et envoi de lettre/mail d'agrément	3 300 000	Janvier	Décembre	Contacteur 20% des entreprises formelles, 30% des ONG et 50% des organismes de promotion et d'encadrement des PME	Contacteur 20% des entreprises, 30% des ONG et 50% des organismes de promotion et d'encadrement des PME
Gagner des parts de marchés en étude de marchés	Consultation journaux, site marchepublic.sn Réseautage	200 000	Janvier	Décembre	Avoir 5% de parts de marché en étude de marchés	Obtenir 4 appels d'offre public Avoir 20 clients
Elaboration d'un plan de recrutement	Définition des postes, des taches, salaires et du budget Lancer la procédure de recrutement Faire appel à deux consultants indépendants	150 000	Février	Avril	Deux employés Deux stagiaires Deux commerciaux	Effectif de 7 permanents, deux stagiaires, des consultants indépendants
		5 150000fCFA				

Source : Nous même

Ce plan d'action a été formulé pour l'année 2016.

Le budget sera assuré par un auto financement du cabinet. Nul besoin de faire recourt à un financement externe car le cabinet dispose de ressources propres nécessaire à sa mise en œuvre.

Pour les années suivantes, le cabinet devra procéder à une évaluation de ses plans d'action. Cette évaluation doit tenir compte non seulement des besoins suscités par la mise en œuvre du plan stratégique, mais également de ses besoins de fonctionnement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

CESAC - BIBLIOTHEQUE

Confronté aux nombreux défis de l'environnement et devant faire face à des changements, toute entreprise qui se veut pérenne doit s'adapter. Cette adaptation qui est nécessaire ne s'improvise pas ; elle se prépare et est le résultat d'une réflexion, d'un travail sans cesse renouvelé : la planification stratégique.

L'élaboration d'un plan stratégique est donc un processus qui nécessite des efforts : définir la stratégie en adéquation avec la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise, déterminer les objectifs à atteindre et décliner ces objectifs en plan d'action requiert du temps et des ressources tant intellectuelles que financiers.

Cet exercice auquel nous nous sommes livrés a vu la participation des différents acteurs principaux du cabinet.

La formulation de la stratégie à suivre par le cabinet OMEGA a fait l'objet d'une démarche méthodique, basée sur une bonne compréhension du contexte actuel et de la situation souhaitée.

En effet, après avoir passé en revue les facteurs caractérisant son milieu externe et sa structure interne, la vision du cabinet ainsi que ses objectifs stratégiques ont été clairement définis.

La définition de ces objectifs à l'horizon 2021 et la conception du plan opérationnel pour l'année 2016, permettront à OMEGA d'aller dans le sens de sa vision : être la référence en matière de conseil et étude de marché.

Cependant, la mise en œuvre de ce plan requiert des ressources, un réel suivi mais surtout de la volonté. En effet, c'est dans la capacité du cabinet à le mettre en œuvre que réside la clé car comme le disait Jean Louis BEFFA (Président de Saint Gobain et membre du conseil d'orientation de l'AFPLANE) en 1985 : « une stratégie vaut autant par la qualité de sa mise en œuvre que par l'imagination dont elle fait preuve ».

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

CFSAQ - BIBLIOTHEQUE

## I. OUVRAGES

1. HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel, ORSONI Jacques (2013), « *Management stratégique* », édition Vuibert, Paris, 473 pages ;
2. DERAY Alain, LUSSEAULT Alain (2001), « *l'analyse stratégique* » éditions Elipse, 93 pages ;
3. BIDAUT Francis (1988), « *Le champ stratégique de l'entreprise* », édition Economica, Paris, 365 pages ;
4. CARLUER Frédéric et RICHARD Alban (2002), « *Analyse stratégique de la décision* », collection Economie et plus, 241 pages ;
5. DURAND Rudolphe (2003), « *Guide du management stratégique, 99 concepts clés* » ; éditions Dunod, 394 Pages ;
6. CAPET Marcel, CAUSSE Geneviève, MEUNIER Jeanne (1986), « *Diagnostic Organisation, Planification d'Entreprise* », 2eme édition Economica, 587 pages ;
7. LE ROY Frédéric (1999), « *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises* », édition Economica, 250 pages.
8. BRULHART Franck (2004), « *Les sept points du diagnostic stratégique* », éditions Eyrolles, amazon France, 309 pages.
9. AFPPANE (1991), « *Management stratégique des PME/PMI, guide méthodologique* », éditions Economica, 143 pages ;
10. BAUMARD philippe (2000), « *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdependance* », Editions DUNOD, Paris, 298 pages.
11. NOEL Alain (1992), « *Perspectives en management stratégique* », Tome 1, édition Economica, 431 pages.
12. Le figaro Economie (2009), « *60 stratégies d'entreprises à la loupe* », éditions DUNOD, 256 pages.
13. DELMAS Alain (2011), « *conduire une analyse stratégique en entreprise* » édition GERESCO, 165 pages.
14. TANNERY, FRANCK, DENIS, JEAN-PHILIPPE, HAFSI, TAIEB (2014), « *Encyclopédie de la stratégie* », édition Vuibert, 338 pages.
15. DUMOULIN, REGIS, GUIEU, GILLES, MESCHI, PIERRE-XAVIER (2010), « *la stratégie de A à Z* », édition DUNOD, 224 pages.
16. CREMADEZ Michel (2004), « *organisations et stratégie* » édition DUNOD, 346 pages.

17. Laroche, Hervé, Nioche Jean-Pierre (1998), « *Repenser la stratégie : Fondements et perspective* », édition Vuibert, 377 pages.
18. Jean-Pierre DETRIE (2000), « *Strategor, Politique générale de l'entreprise* », 3ème édition, Dunod, 551 pages.

## II. ARTICLES

1. Alioune Diouf (2006), Marketing des services, *Performance*.
2. Amadou Saw (2007), stratégie international, *L'entreprise* ; Parution N°55.
3. Jérôme Barthélémy (2014), Pourquoi la plupart des entreprises n'ont-elles pas de stratégie? , *Harvard Business Review*.
4. Jean-François Rougès, (2009) La Stratégie : L'art de poser les bonnes questions, *curiosité stratégique*.
5. Ousmane Ndoye, (2011), Etude prospective 'Sénégal 2025', Direction des stratégies de développement au ministère de l'Economie et des Finances.
6. Serge Tremblay, (1983) Guide de planification pour PME, *Revue de gestion des petites et moyennes organisations PMO, Vol 1*.
7. Nations Unies, (2006), Annexe 6 : Notions élémentaires de planification stratégique applicables aux systèmes pénitentiaires, *Guide de l'appui aux systèmes pénitentiaires*.

## III. WEBOGRAPHIE

1. Wikimedia Foundation, Inc., (2015), *Stratégie d'entreprise*, [www.fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie\\_d%27entreprise](http://www.fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_d%27entreprise).
2. Manager GO! , (2015) *demarche strategique*; [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com).
3. A TELLIER, *Stratégie d'entreprise*, [www.unicaen.fr](http://www.unicaen.fr)
4. Alain FERNANDEZ, (2014) *Stratégie d'entreprise*, [www.piloter.org/strategie/strategie-entreprise.htm](http://www.piloter.org/strategie/strategie-entreprise.htm).
5. André Beaufre, (1962) *Vue d'ensemble de la stratégie*, [www.persée.fr](http://www.persée.fr).
6. [Www.painkiller.666.free.fr](http://Www.painkiller.666.free.fr), cours Economie d'entreprise BTS deuxième année, *Diagnostic stratégique (1)*.

**ANNEXES**

## **Annexe I : Guide d'entretien par rubrique**

**Thématique : Identifier les forces et faiblesses du cabinet, les menaces et opportunités de l'environnement, analyser le besoin de concevoir un plan stratégique pour le cabinet.**

### **I- Généralités sur le cabinet**

- 1) Qu'est ce qui est à l'origine de la création du cabinet ?
- 2) Quelles sont les objectifs du cabinet ?
- 3) Quels sont vos activités principales ?
- 4) Quelles sont ses ressources actuelles ?
  - Humaines
  - Financières
  - Matériels
  - Intangibles

### **II- Forces et faiblesses du cabinet**

- 5) Quelles sont les forces majeures de votre institution ?  
(Ce qui vous différencie de vos concurrents (compétences clés)
- 6) Avez-vous des difficultés à réaliser votre vision ?  
Si oui quelles sont les faiblesses qui vous en empêchent ?

### **III- Concurrence**

- 7) Comment appréciez-vous la concurrence ?
- 8) Quelle est l'impact de la concurrence sur vos activités ?
- 9) Comment réagissez-vous face à cette situation de concurrence ?
- 10) Disposez-vous de moyens suffisant pour faire face à la concurrence ?
- 11) Qu'est-ce qui vous différencie de ceux-ci ?

### **IV- Environnements**

- 12) Quels sont les principaux enjeux et défis à relever ?
- 13) Que s'est-il passé au cours des dernières années dans l'environnement extérieur qui pourrait affecter l'institut ?
- 14) Quels sont les défis et les menaces de l'environnement extérieur auxquels votre entreprise fait face ?
- 15) De quelles possibilités présentes dans l'environnement pourriez-vous profiter afin de rendre l'institut compétitif ?

### **V- Stratégie**

- 16) Quelles sont vos intentions stratégiques ?
- 17) Comment comptez-vous les mettre en œuvre ?

**Annexe II** : Projection de l'évolution de l'effectif de l'institut OMEGA

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Direction du laboratoire</b>	1	1	1	1	1
<b>Département sondage</b>	1	1	1	1	2
<b>Département conseil marketing</b>	1	1	1	1	2
<b>Département formation</b>	1	1	1	2	2
<b>Service administratif et financier</b>		1	1	1	1
<b>Assistant de direction</b>		1	1	1	1
<b>Commerciaux</b>		1	2	3	5
<b>Total</b>	4	7	8	10	14

**Source** : Nous même

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTES DES FIGURES.....	vi
LISTES DES ANNEXES.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>PREMIERE PARTIE : DEMARCHE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 1 : DEMARCHE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE ET OUTILS....</b>	<b>6</b>
1.1. Définition de la planification stratégique.....	7
1.2. Objectifs de la planification stratégique.....	10
1.3. Démarche stratégique et étapes.....	10
1.3.1. Démarche stratégique.....	10
1.3.2. Etapes de la planification stratégique.....	14
1.3.2.1. Diagnostic interne.....	14
1.3.2.1.1. Chaîne de valeur.....	15
1.3.2.1.2. Outils de diagnostic fonctionnel.....	16
1.3.2.2. Diagnostic externe.....	20
1.3.2.2.1. Environnement global.....	20
1.3.2.2.2. Analyse du secteur.....	22
1.3.2.3. Synthèse du diagnostic stratégique.....	23
1.3.2.3.1. Analyse SWOT.....	23
1.3.2.3.2. Matrices de portefeuilles d'activités.....	24
Figure 8 : La matrice Mc Kinsey.....	26

<b>1.3.2.4. Décision stratégique</b> .....	<b>27</b>
<b>1.3.2.4.1. Niveaux stratégiques</b> .....	<b>27</b>
<b>1.3.2.4.2. Choix stratégiques</b> .....	<b>28</b>
<b>1.3.2.5. Mise en œuvre</b> .....	<b>33</b>
<b>CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1. Opérationnalisation des concepts</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1.1. Stratégie</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1.2. Diagnostic stratégique</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1.3. Plans opérationnels</b> .....	<b>35</b>
<b>2.2. Modèle d'analyse</b> .....	<b>35</b>
<b>2.3. Méthodes de collecte et d'analyse des données</b> .....	<b>38</b>
<b>2.3.1. Méthodes de collectes de données</b> .....	<b>38</b>
<b>2.3.1.1. Observation</b> .....	<b>38</b>
<b>2.3.1.2. Revue documentaire</b> .....	<b>38</b>
<b>2.3.2. Entretiens</b> .....	<b>38</b>
<b>2.3.3. Méthodes d'analyse de données</b> .....	<b>39</b>
<b>2.3.3.1. Analyse documentaire</b> .....	<b>39</b>
<b>2.3.3.2. Analyse de contenu</b> .....	<b>39</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE</b> .....	<b>41</b>
<b>CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU CABINET OMEGA ET ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT</b> .....	<b>42</b>
<b>3.1. Présentation du cabinet</b> .....	<b>42</b>
<b>3.1.1. Historique</b> .....	<b>42</b>
<b>3.1.2. Organisation</b> .....	<b>42</b>
<b>3.1.2.1. Département de sondage</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1.2.2. Département d'études qualitatives</b> .....	<b>43</b>

<b>3.1.2.3. Département conseil en Marketing et Stratégie .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1.3. Missions .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2. Analyse de l'environnement .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.1. Diagnostic de l'environnement externe .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2.1.1. Environnement Politico-légal.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2.1.2. Environnement économique .....</b>	<b>47</b>
<b>Tableau 7 : Taux de croissance et inflation de 2011 à 2015.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.1.3. Environnement Socio démographique.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.1.4. Environnement technologique .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.2. Analyse du secteur .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.2.1. Demande .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.2.2. Offre .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2.2.3. Intensité concurrentielle.....</b>	<b>51</b>
<b>Tableau 8 : Synthèse du diagnostic externe.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.3. Analyse de l'environnement interne (Forces et Faiblesses du Cabinet).....</b>	<b>53</b>
<b>CHAPITRE 4 : FORMULATION DE LA STRATEGIE DU CABINET OMEGA.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1. Déterminants de la stratégie.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.1. Formulation des choix et des objectifs stratégiques .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.1.1. Choix stratégiques.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.1.2. Objectifs stratégiques .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2. Plan opérationnel.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.1. Plan marketing.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.1.1. Positionnement .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.1.2. Politique d'offre de service du cabinet.....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.1.3. Politique de tarification .....</b>	<b>64</b>

<b>4.2.1.4. Politique de développement commercial .....</b>	<b>64</b>
<b>4.2.1.5. Politique de communication .....</b>	<b>66</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>74</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE