



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Gestion des Projets

(MBA-GP)

**Promotion 14
(2014-2015)**

Projet Professionnel de fin d'études

THEME

**PROJET DE REPOSITIONNEMENT DE LA
SOCIETE ZENITH FROID**

Présenté par :

Alassane KHOUMA

Encadré par :

M. Gildas Essohouna MOUKPE

Professeur Associé au CESAG

Octobre 2016

DEDICACE

Je dédie ce projet professionnel à :

- Mes parents pour tous les efforts et sacrifices consentis durant tout mon cursus scolaire ;
- mon épouse pour son affection, son soutien moral et ses encouragements, qu'elle trouve ici toute ma reconnaissance et ma gratitude ;
- mes enfants pour leur compréhension par rapport à mon temps qui leur était privé et qui leur revenait de droit et consacré à la formation ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Tous mes remerciements à :

- Monsieur Gildas Essohouna MOUKPE qui, non seulement nous a déroulé un cours succinct sur la méthodologie de rédaction d'un projet professionnel mais nous a été d'un grand soutien pour la réalisation de ce document ;
- tous les enseignants qui ont eu à intervenir dans cette formation de MBA Gestion de Projets 2014-2015 pour la qualité du contenu de leur module respectif et leur disponibilité;
- l'ensemble des étudiants de cette promotion qui, malgré la diversité culturelle, professionnelle et générationnelle, ont su relever le défi de la fraternité et de la cohésion ;
- l'administration du CESAG, pour la qualité de l'organisation, la gestion de la formation et la fluidité des informations

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADM :	Agence de Développement Municipal
ANSD :	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
AFNOR :	Agence Française de Normalisation
BEP :	Brevet d'Etude Professionnelle
BT / BTS:	Brevet Technique / Brevet de Technicien Supérieur
BTP :	Bâtiment et travaux publics
CA :	Chiffre d'affaire
CAF :	Capacité d'Autofinancement
CAF :	Coût Assurance Fret
CEDT :	Centre d'Entrepreneuriat et de Développement Technique
CTA :	Centrale de Traitement d'Air
CCBM :	Comptoir Commercial Bara Mboup
CNLS :	Conseil National de Lutte contre le Sida
CNQP :	Centre National de Qualification Professionnelle
COFINA :	Compagnie Financière Africaine
COSEC :	Conseil Sénégalais des Chargeurs
CODESRIA :	Conseil pour le Développement de la Recherche en Sciences Sociales en Afrique
CP :	Coût du Projet
DAF :	Directeur Administratif et Financier
DD :	Droit de Douane
DG :	Directeur Général
DRP :	Demande de Renseignements et de Prix
DRV / VRV:	Débit/Volume de Réfrigérant Variable
DT :	Directeur Technique
DUT :	Diplôme Universitaire de Technologie
EBE :	Excédent Brut d'Exploitation
ENSUT :	Ecole Nationale Supérieure Universitaire de Technologie
ESMT :	Ecole Supérieure Multinationale de Télécommunication
ESP :	Ecole Supérieure Polytechnique
FDR :	Fonds De Roulement
FGA :	Fonds de Garantie Automobile
GEEP :	Groupe d'Etude pour l'Education des Populations

IOV :	Indicateur Objectivement Vérifiable
ISM :	Institut Supérieur de Management
ITA :	Institut de Technologie Alimentaire
LTANK :	Lycée Technique Abdoulaye Niass de Kaolack
MBA :	Master en Business Administration
MIP :	Mémoire d'Identification de Projet
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PERT:	Program of Evaluation and Review Technique
PIB :	Produit Intérieur Brut
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PMI :	Petites et Moyennes Industries
PSE :	Plan Sénégal Emergent
RAO :	Résultat Activité Ordinaire
RCES :	Ratio de Couverture des Emplois et Ressources
RE :	Résultat d'Exploitation
RLG :	Ratio de Liquidité Général
RMC :	Responsable Marketing et Commercial
RN :	Résultat Net
RP :	Ratio de Productivité
RT :	Responsable Technique
SAV :	Service Après-Vente
SENELEC :	Société Nationale d'Electricité du Sénégal
SISMAR :	Société Industrielle Sahélienne de Mécaniques, de Matériels Agricoles
SOCOMAF :	Société Commerciale Africaine
SONATEL :	Société Nationale de Télécommunication
SOSETER :	Société Sahélienne d'Equipeement et de Terrassement
SUARL :	Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
TPV :	Transport des Personnes et des Voyageurs
TRI :	Taux de rentabilité Interne
VA :	Valeur Ajoutée
VAN :	Valeur Actualisée Nette

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les étapes de la démarche de projet - 5 -

Tableau 2: Matrice du cadre logique - 7 -

Tableau 3: Mémoire d'identification de Projet - 8 -

Tableau 4: Diagramme de Gantt..... - 9 -

Tableau 5: Ressources humaines de l'entreprise - 15 -

Tableau 6: Ressources matérielles de l'entreprise - 15 -

Tableau 7: Liste de contrats de maintenance..... - 16 -

Tableau 8: Clients réguliers en prestation de dépannage et entretien ponctuels - 17 -

Tableau 9: Chiffre d'affaire et résultat de la Société Zénith Froid de 2013 à 2015 - 19 -

Tableau 10: Compte de résultat de la Société Zénith Froid de 2012 à 2015 - 20 -

Tableau 11: Bilan de la Société Zénith Froid de 2014 et 2015 - 20 -

Tableau 12: Synthèse des forces et faiblesses de la Société Zénith Froid..... - 21 -

Tableau 13: Synthèse des besoins des clients actuels et des actions à initier pour y remédier - 22 -

Tableau 14: Synthèse des besoins des prospects et des actions à initier pour y remédier..... - 23 -

Tableau 15: Synthèse des résultats d'enquête par quantité et proportion de réponse - 24 -

Tableau 16: Offre actuelle de froid industriel et marques correspondantes - 32 -

Tableau 17: Principaux concurrents et leur présence par segment d'activité - 32 -

Tableau 18: Classification des entreprises suivant leur position sur chaque segment..... - 33 -

Tableau 19: Synthèse des opportunités et menaces du marché du froid et de la climatisation - 35 -

Tableau 20: Production horticole nationale de 2011 à 2015 - 38 -

Tableau 21: Production nationale de viande, d'abat, de lait et d'œuf de 2014 et 2015 - 38 -

Tableau 22: Produits de la pêche de 2013 à 2015 - 39 -

Tableau 23: Prix des splits par rapport au concurrent immédiat - 47 -

Tableau 24: Planning des importations de climatisation résidentielle (split) - 50 -

Tableau 25: Ressources humaines de repositionnement de la Société Zénith Froid - 51 -

Tableau 26: Charges de personnel dues au projet - 51 -

Tableau 27: Composition des équipes techniques - 52 -

Tableau 28: Immobilisations corporelles - 53 -

Tableau 29: Détermination du BFR - 54 -

Tableau 30: Chiffre d'affaire prévisionnel..... - 55 -

Tableau 31: Charges d'exploitation - 56 -

Tableau 32: Compte d'exploitation prévisionnel..... - 56 -

Tableau 33: Détermination du coût moyen pondéré du capital..... - 57 -

Tableau 34: Flux financiers du projet..... - 58 -
Tableau 35: Augmentation des importations en équipements frigorifiques - 59 -

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Exemple de réseau PERT.....	- 9 -
Figure 2: L'organigramme actuel de la Société Zénith Froid.....	- 14 -
Figure 3: Diagramme représentant le taux par type de réponse par rapport à l'effectif.....	- 25 -
Figure 4: Diagramme représentatif des proportions globales des choix de réponse	- 25 -
Figure 5: Organigramme de repositionnement de la Société Zénith Froid	- 42 -
Figure 6: Courbe d'évolution du chiffre d'affaire de l'année 1 à 10.....	- 55 -
Figure 7: Courbe d'évolution de résultat annuel net de l'année 1 à 10	- 57 -

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VII
SOMMAIRE	VIII
FICHE SYNOPTIC DU PROJET.....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	- 1 -
Chapitre 1 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UN PROJET.....	- 4 -
I. Les étapes d'élaboration d'un projet.....	- 4 -
II. Les outils d'élaboration d'un projet.....	- 6 -
III. Méthode de collecte et d'analyse des données dans le cas de ce projet d'étude.....	- 10 -
Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DE MARCHÉ	- 12 -
I. Présentation du promoteur et de l'entreprise	- 12 -
II. Etude des besoins et de la satisfaction des clients	- 22 -
III. Etude du marché élargi du Froid et de la Climatisation au Sénégal.....	- 27 -
Chapitre 3 : PROPOSITIONS STRATEGIQUES, MARKETING ET TECHNIQUES	- 40 -
I. Nouvelles orientations stratégiques de Zénith froid	- 40 -
II. Stratégie marketing adaptée au nouveau projet de repositionnement	- 44 -
III. Plan d'Investissement et d'exploitation associé à la nouvelle stratégie.....	- 48 -
Chapitre 4 : ETUDE FINANCIERE ET ECONOMIQUE DU PROJET	- 53 -
I. Etude Financière	- 53 -
II. Etude Economique et social	- 59 -
CONCLUSION GENERALE	- 61 -
BIBLIOGRAPHIES	- 62 -
ANNEXES	- 63 -
TABLE DES MATIERES	- 78 -
RESUME DU PROJET.....	- 82 -

FICHE SYNOPTIC DU PROJET

FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET	
Intitulé	Projet de repositionnement de la Société ZENITH FROID
Forme juridique	(Société Unipersonnel à Responsabilité Limitée) SUARL au capital social de 5 000 000 F CFA
Localisation	Dakar - Sénégal
Promoteur	Alassane KHOUMA
Coût du projet	248 435 650
Modalités de financement	Apport personnel (40%) : 99 576 000 FCFA
	Emprunt (60%) : 149 061 390 FCFA
Taux de rentabilité	64%
Nombre d'emplois créé	24

SYNOPTIC SHEET

PROJECT'S SYNOPTIC SHEET	
Title	Project of repositionning of zenith froid company
Legal status	Limited liability unipersonal company Share capital 5 000 000 F CFA
Localization	Dakar - Sénégal
Promoter	Alassane KHOUMA
Project cost	248 435 650
Financing mode	Personnel deposit (40%) : 99 576 000 FCFA
	Loan (60%) : 149 061 390 FCFA
Profitability rate	64%
Number of jobs cerated	24

INTRODUCTION GENERALE

❖ Contexte du projet

Le document actuel de référence de la politique économique et sociale du Sénégal qui est le Plan Sénégal Emergent (PSE), considère l'emploi comme première préoccupation des ménages et le place au centre des priorités de la politique de l'État.

L'entreprise, créatrice des emplois, donc des revenus est au centre du développement économique du pays. C'est elle qui investit et contribue à la réduction de la pauvreté ; par conséquent c'est un devoir citoyen de veiller à son développement et à sa pérennité.

Ainsi dans le but de pérenniser l'entreprise, dans un contexte de concurrence et dans un souci constant d'améliorer sa compétitivité et sa performance, les managers de ces dites entreprises doivent, chacun en ce qui le concerne et selon son domaine d'activité, définir des axes de travail pertinents pour développer la qualité des services et produits pour répondre au mieux aux attentes des clients.

C'est dans ce contexte de compétition permanente que nous menons cette étude dont la finalité est de mettre en place des mécanismes d'amélioration de la qualité des prestations de services offerts par la Société ZENITH FROID et bâtir une démarche permettant le développement de toutes les activités de l'entreprise dans le seul but de satisfaire les clients et d'en assurer le développement de l'entreprise.

❖ Problématique du projet et justification

La satisfaction des clients est l'une des conditions majeures de pérennité des entreprises. Cette satisfaction se traduit par l'amélioration de la qualité de l'offre de produits et services, source de valeur ajoutée et de justification de prix.

Notre entreprise, évoluant dans le secteur du « Froid Industriel et de la Climatisation », doit miser sur cette quête d'amélioration constante des prestations et le développement de toutes les activités dans une optique de croissance.

Ainsi, le projet portant sur le repositionnement de la Société ZENITH FROID, l'accent sera mis sur la définition et la mise en place de mécanismes permettant de satisfaire, au mieux, les besoins de ses clients actuels et potentiels. Ces mécanismes seront déterminés après

l'identification et l'adoption d'axes de travail menant au développement de toutes les offres de l'entreprise avec à la clé la satisfaction totale des clients.

En effet, depuis sa création, la Société ZENITH FROID reste figée dans un seul segment d'activité, la Climatisation Résidentielle, et seulement dans le volet de la « maintenance-dépannage » alors que le marché offre plusieurs opportunités dans d'autres segments et sur d'autres volets d'intervention.

La pertinence de ce projet de repositionnement réside en grande partie dans la valeur ajoutée que la finalité de cette démarche puisse apporter à l'entreprise en terme de notoriété auprès des clients; de l'amélioration de sa position dans la sphère de la concurrence et l'augmentation substantielle de son chiffre d'affaire.

L'effet combiné de l'amélioration de la qualité des prestations de services et le développement des activités sera un tremplin efficace d'impulsion de l'entreprise dans l'univers de la croissance.

❖ Objectifs du projet

✓ L'objectif global

L'objectif global de ce projet est le repositionnement de la Société ZENITH FROID par rapport aux entreprises du secteur du Froid et de la Climatisation au Sénégal.

✓ Les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de ce projet sont :

- Consolider les relations et fidéliser les clients actuels ;
- Améliorer au mieux la notoriété de la Société ZENITH FROID;
- Développer le portefeuille clients de l'entreprise

❖ Intérêts du projet

Les intérêts de ce projet pour l'entreprise sont multiples et variés. Ce projet permettra à l'entreprise de mieux comprendre les attentes des clients actuels et potentiels et de déceler les besoins pas totalement pris en charge ou non encore pris en compte. Il permet de prendre connaissance et comprendre ce que le client "aime ou n'aime pas" dans les prestations proposées et de mettre en place un plan d'action afin de les améliorer.

Ce projet permettra donc à l'entreprise de mesurer le degré de satisfaction de ses clients et d'apporter les corrections nécessaires pour pallier aux écarts. Cela aura pour conséquence d'impulser la dynamique de développement par la prise en charge correcte des besoins établis et d'asseoir une base solide dont la finalité sera :

- De mieux cerner les attentes des clients en termes de produits et services ;
- D'orienter la dynamique qui permettra à l'entreprise d'asseoir sa présence dans ce secteur d'activité ;
- D'améliorer son chiffre d'affaire à travers l'augmentation des parts de marché et de la valeur de ses clients ;
- De se différencier et faire mieux que la concurrence

Cette étude sera une véritable boussole pour orienter la dynamique qui permettra à l'entreprise d'asseoir sa présence dans son secteur d'activité et guidera le choix de la perception que les clients auront de l'entreprise et de ses offres.

❖ **Méthodologie sommaire**

La méthodologie est principalement axée sur le renseignement des questionnaires auto-administrés pour la détermination des besoins et la mesure des niveaux de satisfaction des clients. Puisque l'effectif de l'échantillon n'est pas grand et n'est que de vingt-cinq (25) individus, l'analyse des données s'est faite sur Excel.

Pour l'étude de marché, les données statistiques fournies par l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) sont utilisées et analysées pour la détermination du volume des importations annuelle des équipements frigorifiques (froid et climatisation).

❖ **Annonce du plan**

Pour atteindre nos objectifs, notre projet se structure en quatre chapitres.

Le premier chapitre expose le cadre théorique portant sur la présentation de la démarche d'élaboration d'un projet.

Le deuxième chapitre est axé sur la présentation du promoteur et l'étude de marché.

Le troisième chapitre traite les propositions stratégiques, marketing et techniques.

Le quatrième chapitre porte sur l'étude financière et économique du projet.

Chapitre 1 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UN PROJET

I. Les étapes d'élaboration d'un projet

1.1.1. Définition d'un projet

« Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés. » AFNOR Norme X50-I06).

Ainsi, un projet est constitué d'un ensemble d'activités, c'est donc un processus qui doit être géré du point de vue de sa conduite, des moyens mis en œuvre et des résultats attendus pour l'atteinte d'un objectif précis. Le projet est caractérisé par la satisfaction d'un besoin spécifique (singulier) et particulier (par opposition à une production de série) donc son objectif doit être bien défini. Il est encadré par un début et une fin.

1.1.2. Etapes d'élaboration d'un projet

Le principe d'élaboration d'un projet est axé sur une démarche cadrant avec la notion de « cycle de vie de projet » qui représente la période s'écoulant depuis l'émergence (la naissance) de l'idée jusqu'à sa concrétisation et l'évaluation du projet. En général le cycle de vie d'un projet comprend quatre phases :

- ✓ **Identification** : C'est dans cette phase où la demande est clarifiée, les spécialisations du projet définies, les objectifs établis et le livrable (produit ou service) identifié
- ✓ **Définition** : Dans cette phase, la définition du contenu du projet est plus précise, une planification détaillée en termes d'activités à mener, d'échéances, de ressources et dépenses, de politiques et procédures de gestion sera établie pour toute la durée du projet.
- ✓ **Réalisation (exécution)**: Réalisation du livrable suivant le plan prévu et en conformité avec les exigences du demandeur
- ✓ **Terminaison (clôture)** : le livrable (produit ou le service) est remis au demandeur, le projet est évalué, sa clôture administrative effectuée et les ressources redéployées.

Cette démarche d'élaboration peut se décliner en processus de questionnement à chaque étape et une présentation des outils de résolution y afférent comme dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Les étapes de la démarche de projet

LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE DE PROJET		
ÉTAPES	QUESTIONS	OUTILS, DÉMARCHES
1. Émergence de l'idée	<ul style="list-style-type: none"> • Que faut-il résoudre ? • A quels besoins faut-il répondre? • Quelle(s) production(s) attendre ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche d'informations • Réunions
2. Analyse de la situation <ul style="list-style-type: none"> • Formalisation des objectifs • Inventaire des stratégies • Étude de la faisabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Quel(s) objectif(s) atteindre ? • Quelles ressources employer ? • Quelles contraintes prendre en compte ? • Quelles stratégies, quelles pistes envisager ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • QQQQCP • Outils de résolution de problème • Fiche de faisabilité
3. Choix d'une stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Quel plan d'action adopter ? • S'accorde-t-il avec l'objectif ? • Est-il réaliste ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche d'appréciation du projet • Cahier des charges • Fiche-contrat
4. Montage et planification du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les étapes (activités, productions attendues)? • Comment les organiser : acteurs (rôle, responsabilité), volume horaire pour chaque activité ? • Comment les hiérarchiser ? • Quelle évaluation prévoir ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Document descriptif du projet • Planning
5. Mise en œuvre du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Comment suivre le projet ? • Quels indicateurs de choix de réussite choisir ? • Quelle régulation, quels ajustements apporter ? • Comment garantir la cohérence entre la mise en œuvre et les objectifs ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail en équipe • Fiches de suivi des activités • Bilans intermédiaires • Tableau de bord des activités
6. Bilan	<ul style="list-style-type: none"> • Comment évaluer le projet ? • Comment rendre compte du projet : déroulement, résultats...? 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche d'appréciation du projet • Grilles de communication orale • Synthèses écrites

Source : <http://pedagogie.ac-montpellier.fr/Actions/ppcp/fichdem.html>

II. Les outils d'élaboration d'un projet

Les outils d'élaboration d'un projet se présentent sur trois niveaux suivant la « Règle des trois C = cadrer, conduire, conclure ».

1.2.1. Outils de cadrage d'un Projet

Le Cadrage correspond à la phase préparatoire représentant les étapes d'identification et de définition d'un projet. Il émane de la prise de conscience du projet et vise à identifier l'objet de ce projet et vérifie qu'il est pertinent et conforme à la stratégie définie par l'entreprise. Il a pour objectif de trouver des projets prioritaires qui doivent conduire au développement de l'organisation ou de l'entreprise. C'est dans cette phase qu'il faudra délimiter les contours de l'étude pour étudier sa faisabilité afin de pouvoir décider s'il faut continuer le projet ou l'abandonner.

Dans cette étape différents outils de conception et de planification stratégique peuvent y être élaborés : l'arbre des problèmes - l'arbre des objectifs - le cadre logique - le mémoire d'identification du projet (MIP)

1.2.1.1. Arbre des problèmes

L'arbre des problèmes est un outil d'analyse qui permet d'identifier un problème central et d'en déterminer les causes et les conséquences. L'arbre à problèmes est composé de trois grandes parties qui sont :

- Le tronc représente le problème central (le problème étudié)
- Les racines représentent les causes du problème central
- Les branches et feuilles représentent les effets et conséquences du problème central

Cet outil a pour objectif de visualiser la complexité des problèmes; d'identifier et d'analyser les causes les plus pertinentes pour la recherche des solutions.

1.2.1.2. L'arbre des objectifs

C'est un tableau synoptique de l'ensemble des objectifs interdépendants qu'il faut réaliser graduellement pour parvenir ou atteindre l'objectif spécifique ou but du projet. C'est une description graphique, dans un diagramme, des objectifs du projet liés hiérarchiquement. Ce diagramme prend la forme d'un arbre dont les branches représentent des liens Moyen-Fins

entre les objectifs du projet. Ainsi l'atteinte des objectifs de niveau supérieur est tributaire de l'atteinte de ceux niveau inférieur.

1.2.1.3. Le cadre logique

Le cadre logique est un tableau présentant une image claire et synthétique des objectifs globaux et spécifiques, des résultats et des activités d'un projet, leurs indicateurs et sources de vérification ainsi que les hypothèses/risques susceptibles d'affecter la mise en œuvre du projet. La méthode du cadre logique est la succession d'étapes et d'analyses qui va permettre l'élaboration progressive de la matrice.

Tableau 2: Matrice du cadre logique

Description du projet	Indicateurs	Sources de Vérification	Hypothèses
Objectifs globaux (OG) : contribution du projet aux objectifs (impact) d'une politique ou d'un programme	Comment les OG vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai?	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand et par qui?	
Objectif spécifique avantages directs destinés au(x) groupe(s) cible(s)	Comment l'OS va-t-il être mesuré en matière de quantité, qualité et délai?	Idem	Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OG?
Résultats – produits ou services tangibles apportés par le projet	Comment les résultats vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai?	idem	Si les résultats sont obtenus, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'objectif spécifique?
Activités – tâches à réaliser pour obtenir les résultats souhaités			Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les résultats ?

Source : Commission Européenne « ligne directrices de la gestion du cycle de projet » 2004 ; page 66. (http://www.eval.fr/Documents/pcm_guidelines_2006_fr.pdf)

1.2.1.4. Le Mémoire d'identification de projet

Le mémoire d'identification de projet (M.I.P) est un outil de structuration des informations sur le projet, en prenant la forme d'un document succinct qui peut se présenter comme suit :

Tableau 3: Mémoire d'identification de Projet

Titre du projet		
Besoin du demandeur : Problématique à résoudre (situation actuelle)		
Objectifs (situation désirée)		
Contraintes à respecter		
Demandeur	Responsable	Date

Source : Cours de planification stratégique du MBA-GP 2014-2015 (professeur AW)

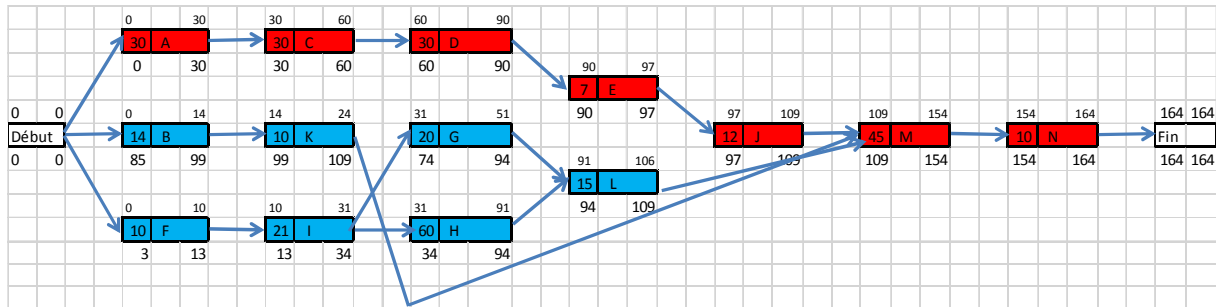
1.2.2. Outils de Conduite d'un projet

La conduite c'est la phase de réalisation, elle inclue la segmentation du projet en tâches et la définition des ressources à mobiliser. Cette phase exige l'utilisation des outils que sont le réseau PERT (Program of Evaluation and Review Technique), le diagramme de GANTT et le Graphe des Responsabilités.

1.2.2.1. Le réseau PERT

C'est la représentation graphique du réseau de tâches dont l'enchaînement permet d'aboutir à l'atteinte des objectifs d'un projet. C'est une technique qui permet de gérer l'ordonnancement des tâches dans un projet. Elle nécessite au préalable un découpage précis du projet en tâches et d'estimer la durée de chaque tâche.

Figure 1: Exemple de réseau PERT



Source : Nous-mêmes

1.2.2.2. Le diagramme de GANTT

C'est un outil de planification des tâches qui complète l'information travaillée dans le réseau PERT. Il permet de visualiser de manière simple toutes les tâches planifiées d'un projet et leurs échéances. Il représente visuellement (graphiquement) l'état d'avancement des activités constituant un projet. C'est le moyen le plus efficace pour répertorier les activités nécessaires en vue de mener à bien un projet. Le diagramme permet d'analyser toutes les relations qui existent entre les activités, d'identifier le chemin critique et les dates de début et de fin (au plus tôt et au plus tard) de chaque activité.

Tableau 4: Diagramme de Gantt

Nom de tâche	T1 2009			T2 2009			T3 2009		
	déc. 08	janv. 09	févr. 09	mars 09	avr. 09	mai 09	juin 09	juil. 09	août
Préparation		■	■	■					
Recherche			■	■					
Conception				■	■				
Développement					■	■	■		
Suivi							■	■	

Source : <http://www.gantt.com/fr/>

1.2.2.3. Le graphe des responsabilités

C'est un outil qui permet la détermination et l'attribution des responsabilités. C'est une matrice représentative de l'organisation du travail en reliant dans un tableau commun la Structure de découpage de projet (WBS) et la Structure organisationnelle du projet (OBS). Cette matrice indique les rôles et les responsabilités des intervenants au sein de chaque processus et activité.

1.2.3. Méthode de clôture d'un projet

Cette phase correspond à la clôture du projet. C'est dans cette étape que se détermine la manière de dissolution du projet. Ainsi le projet pourra se clôturer de trois manières que sont :

- ✓ **La clôture par extinction:** toute l'activité relative au projet cesse. L'équipe est dissoute et ses membres sont assignés à d'autres activités.
Exemple: projet pilote, cas d'une expérimentation.
- ✓ **La clôture par inclusion :** le projet est institutionnalisé par la création d'une division distincte de l'organisation, les ressources sont transférées à la nouvelle division.
- ✓ **La clôture par intégration:** les ressources humaines et matérielles sont réaffectées à l'institution mère. L'output du projet devient une partie intégrante des opérations.

III. Méthode de collecte et d'analyse des données dans le cas de ce projet d'étude

1.3.1. Méthode de collecte

L'enquête de satisfaction sera effectuée auprès des clients liés à l'entreprise par contrat de maintenance ou par des prestations ponctuelles de dépannage. La base de données actuelle des clients de la Société ZENITH FROID sera essentiellement composée d'entreprises, d'institutions et d'organismes (cités plus bas dans la présentation de l'entreprise). C'est un choix fait par la société de favoriser les relations B to B. Néanmoins elle travaille avec des particuliers qui, le plus souvent, sont des agents des organisations appartenant au portefeuille clients de l'entreprise.

Ainsi cette base de données sera constituée des clients actuels (acquis) et sera traitée en un seul échantillon dont l'effectif sera constitué de 25 individus représentant chacun un client.

Le mode d'administration du questionnaire choisi sera l'enquête auto administrée qui est une méthode par laquelle l'individu sondé complète lui-même, de manière autonome et sans assistance, le questionnaire qui lui sera présenté par courrier électronique ou sur un support papier.

L'élaboration du questionnaire s'est fait sur deux bases :

- L'utilisation des connaissances intuitives des besoins des clients qui émane de l'expérience de l'entreprise et de l'observation des comportements de ces dits clients
- La synthèse des observations et remarques mentionnées sur les fiches d'intervention conjointement signées par les clients et le technicien après chaque travail effectué.

Chaque client a reçu un formulaire d'enquête par le responsable qu'il avait préalablement désigné comme étant l'interlocuteur de la société Zénith Froid.

L'effectif n'étant pas grand (25 individus), la saisie et le traitement des données se feront sur Excel.

Pour l'étude de marché, la collecte des données s'est fait sur la base de la recherche documentaire dont la principale source est l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) à travers les statistiques fournies (annexes tableau 17)

1.3.2. Méthode d'analyse des données

Concernant l'enquête de satisfaction, les données sont traitées et après décompte présentées sur un tableau dit de synthèse des données (tableau 15 page 24). Ainsi après insertion du tableau, Excel produira les digrammes qui seront soumis à l'analyse détaillée suivant les proportions affectées à chaque réponse sur le questionnaire.

Concernant l'étude de marché, les données statistiques sont fournies en valeur d'importation et suivant la connaissance des coûts unitaires, les quantités sont déduites et représentent l'offre des concurrents.

Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DE MARCHE

I. Présentation du promoteur et de l'entreprise

2.1.1. Présentation du promoteur

Le promoteur de la Société ZENITH FROID que je suis se présente comme un homme du sérail pour avoir été, à la base, diplômé en Froid et Climatisation et ayant l'expérience des services techniques.

- Formation et expérience

Le promoteur est titulaire d'un diplôme de Technicien Supérieur en Génie Frigorifique et Climatique, obtenu à l'Ecole Supérieure Polytechnique (ESP ex ENSUT) de Dakar, un institut de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar de 1995 à 1997.

Après un an en tant que chef du département Froid et Climatisation au CCBM, le promoteur entre à ETI en 1999 où il occupe le poste de Responsable Technique. Il reste un an à ETI avant de rejoindre, en 2000, SOCOMAF/LG en qualité de Technicien Installateur. Après un an à SOCOMA il rejoint enfin Afrique Maintenance et occupe le poste de chef de Section Froid Industriel jusqu'en 2001.

Après plus de trois ans d'expérience, le promoteur décide de s'installer à son propre compte en créant ZENITH FROID en 2001.

- Projet personnel

Après la création effective de mon entreprise en 2008 et dans le souci d'acquérir des compétences managériales, je me suis inscrit à BEM Dakar (Bordeaux Ecole de Management) pour des études en Gestion des Entreprises. Cette formation est sanctionnée par l'obtention, respectivement, d'un Bachelor (licence) et d'un Master en Administration et Gestion des Entreprises.

Toujours animé de la volonté de mieux gérer mon entreprise et de la rendre performante, ainsi que du désir de relever d'avantage mon standard personnel de connaissance, je me suis inscrit au CESAG pour préparer le MBA en gestion de Projets.

Après 15 ans de fonctionnement de ZENITH FROID et suivant son passage d'entreprise individuelle à Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (SUARL) depuis 2008), le

promoteur entreprend une stratégie de diversification pour donner un nouveau souffle à son entreprise.

Il entreprend une stratégie de croissance devant permettre à ZENITH FROID de se positionner comme une entreprise de référence dans le secteur du Froid et de la Climatisation. Cet objectif ne sera atteint qu'à travers un montage d'un programme d'investissement innovant pour lui doter des moyens de son ambition.

2.1.2 Présentation de l'entreprise

La Société ZENITH FROID a été créée officiellement le 04 Novembre 2008 (date de son passage d'entreprise individuelle à la forme SUARL). J'en suis le propriétaire, actionnaire unique et le gérant. C'est une société unipersonnelle à responsabilité limitée (SUARL) dont le capital social fut 1 000 000 F CFA à sa création. En 2010, le capital fut amené à 5 000 000 F CFA.

La création de la Société ZENITH FROID répondait à un désir d'entreprendre pour mieux assurer une indépendance émanant d'une grande envie de liberté. Entreprendre procure une grande liberté tout en étant une grande opportunité de pouvoir vivre pleinement sa passion et prendre son destin en main avec tout ce que cela comporte comme risques et opportunités mais aussi comme choix d'investissement et d'innovation.

De manière informelle, l'entreprise a commencé ses activités depuis 2001, sous la forme d'entreprise individuelle, par des prestations modestes du genre entretien et dépannage de splits, climatiseurs et réfrigérateurs principalement pour les particuliers (ménages)

Présentement l'activité principale de l'entreprise se résume à la maintenance et au dépannage des appareils de climatisation résidentielle.

La maintenance s'effectue principalement à travers des contrats par lesquels l'entreprise s'engage à maintenir les équipements d'un client en bon état de fonctionnement pendant une période convenue d'un commun accord et contre rémunération.

Les dépannages consistent à faire des interventions techniques, généralement ponctuelles, auprès des clients, sur commande en vue de remettre en état de marche un équipement en panne ou fonctionnant anormalement.

Pour la fourniture des produits (équipements cités plus hauts), l'entreprise travail avec des fournisseurs locaux qui se trouvent aussi être ses concurrents sur certains marchés.

Cette activité de fourniture de produit est de moindre envergure par rapport à la prestation de service (maintenance et dépannage) qui représente la quasi-totalité des sources de revenu de l'entreprise.

2.1.2.1. Système d'organisation et organigramme

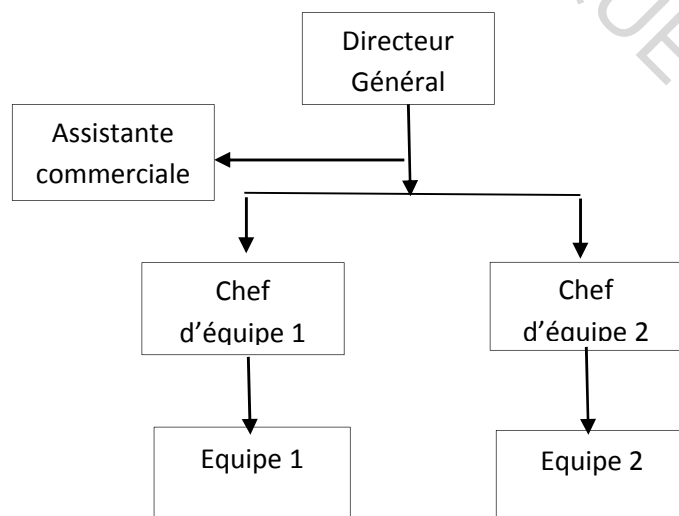
L'organisation de l'entreprise se décline en deux pôles que sont la Direction Générale et le Service Technique.

La direction générale, chargée principalement de la gestion administrative et technique (la comptabilité étant externalisée). Elle est composée du Directeur Général et d'une assistante commerciale chargée entre autre de la réception des appels téléphoniques.

Le Service Technique est composé uniquement de techniciens d'intervention chargés de l'exécution des travaux en atelier et sur sites. Ce service est directement géré par le directeur général qui en assure les études de projets d'installation et coordonne les activités liées aux travaux d'installation, de maintenance et de dépannage. Ce service est composé de deux équipes d'intervention dirigées chacune par un technicien supérieur en Froid et Climatisation

L'organigramme de la Société ZENITH FROID se présente comme suit :

Figure 2: L'organigramme actuel de la Société Zénith Froid



Source : nous-mêmes

2.1.2.2. Les ressources humaines

L'entreprise est composée de techniciens maîtrisant surtout la technologie de la climatisation individuelle avec des connaissances limitées en climatisation centrale et en Froid Industriel.

Les compétences des techniciens de l'entreprise se résument à installer, entretenir et dépanner des splits et climatiseurs (climatisation individuelle)

Tableau 5: Ressources humaines de l'entreprise

Désignation	Nombre
Directeur Général – Responsable Technique	01
Assistante commerciale	01
Techniciens supérieurs en Froid – Climatisation	02
Ouvriers spécialisés en Froid et Climatisation	04
Effectif	08

Source : Nous-mêmes

2.1.2.3. Ressources Matérielles

L'entreprise dispose de l'essentiel du matériel pour mener à bien ses interventions.

Tableau 6: Ressources matérielles de l'entreprise

Matériel	Quantité
Matériel de bureau	
Ordinateur PC	02
Ordinateur portable	02
Imprimante + Scanner	02
Téléphone fixe – Fax – Internet	01
Outillage	
caisses à outils complètes pour frigoriste	02
pompes à vide pour frigoriste	02
perforateurs type HILTI avec des jeux de forêts	02
chalumeau complet Oxygène-Acétylène pour soudure et brasure	01
ensembles d'instruments de mesure et de prise de pression du réfrigérant	04
compresseur à air avec raccord de soufflage	01
Lampes baladeuses pour intervention en zone sombre ou mal éclairée	02
Echelles Coulissante 2 bras et 3 bras et escabeaux 7 marche	06
Matériel roulant	01
Voiture Toyota pour la coordination et le suivi des travaux	01
Fourgonnette Berlingo pour le transport des équipes techniques et leur matériel	01
Scoters Piaggio Liberty pour les interventions rapides et les dépannages express	02

Source : Nous-mêmes

2.1.2.4. Portefeuille client de ZENITH FROID

L'entreprise, dans sa volonté de favoriser les relations B to B, a noué des contrats annuels de maintenance avec d'autres entreprises. Les différents contrats sont acquis dans le cadre de la maintenance de la climatisation résidentielle et se présentent dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7: Liste de contrats de maintenance

N°	Client	Adresse	Téléphone	Contacts	Période
1	SOSETER	Mbao	338398262	Babacar Fall	Depuis 2008
2	Imprimerie du Midi	Bvd du ccd	338310695	Germain Sanchez	depuis 2008
3	COSEC	Av. Malick Sy	338490707	Abdoulaye Sall	2014 et 2015
4	MDG	Almadies	338205588	Moussa Thiam	2014 à 2015
5	ISM Dakar	Point E	338697676	Georges Ndeye	2010 à 2014
6	CODESRIA	Ucad	338256598	Mme Lallah Diop	Depuis 2011
7	EQUANT	Dakar	338490280	Mme Camara	Depuis 2009
8	BRUSSELS AIRLINES	Dakar	338230280	Maty Diarra	Depuis 2010
9	TUNIS AIR	Dakar	338231584	Mme Diagne	2009 à 2014
10	POOL TPV	Av Bourguiba	338643600	Mr Ndoye	Depuis 2008
11	F.G.A	Av Malick Sy	338897171	Marie Anne Diouf	2011 à 2013
12	WWF	Sacré Coeur	338693700	Mr SARR	2009 à 2013
13	SISMAR	Mbao	338791177	M; Sow	2011 à 2015
14	SUNU ASSURANCES	Rue R. Bourgi	38896200	M. Boye	Depuis 2009
15	RANDGOLD	Almadies	338224959	Mme Cissé	Depuis 2010
16	Ambassade ISRAEL	Imm SDIH	338424934	M.Boye	Depuis 2014
17	UNICEF	Dakar/Almadies	338310200	Gora SECK	2011 à 2013 2016
18	ADM	Dakar	338492710	Aïssatou Faye	2014 et 2016
19	GEEP	Fastef/ Dakar	338244877	Mme Thiam	Depuis 2009

Source : Nous-mêmes

ZENITH FROID a aussi dans son portefeuille client des entreprises avec qui elle a noué des relations de confiance matérialisées par des prestations ponctuelles de maintenance non contractuelles (entretien et dépannage).

Tableau 8: Clients réguliers en prestation de dépannage et entretien ponctuels

N°	Client	Adresse	Téléphone	Contacts	Période
1	ELTON	Av Fadiga Dakar	33 8497700	Alain Mendy	Climatisation
2	I.T.A	Hann Maristes	338590707	Assane Sarr	Climatisation
3	CNLS	Hôpital Fann	338690909	M. Mboup	Climatisation
4	ESMT	Colobane	338690300	M. Diene	Climatisation
5	TEYLIUM	Dakar	338296262	Maty Ndiaye diouf	Climatisation
6	KPMG	Dakar	338492727	M. Diagne	Climatisation

Source : Nous-mêmes

2.1.3. Analyse fonctionnelle de l'entreprise

L'analyse fonctionnelle est un diagnostic interne qui consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer ses forces et faiblesses et éventuellement les comparer aux concurrents. Elle permet donc d'évaluer le potentiel de l'entreprise pour saisir les opportunités et faire face aux menaces.

2.1.3.1 Analyse des orientations stratégiques actuelles

ZENITH FROID est une entreprise qui ne dispose pas encore d'un plan stratégique satisfaisant. Le fonctionnement est basé sur des prises de décision routinière, ce qui pose un problème de perspectives et même de suivi et d'évaluation

2.1.3.2 Analyse de la stratégie marketing de l'entreprise

Présentement l'entreprise ne dispose pas de stratégie marketing structurée et formalisée. Néanmoins la principale cible de la société reste les organisations (entreprises et institutions) surtout du secteur privé et les objectifs spécifiques demeurent l'augmentation des parts de marché et l'amélioration des marges mais aucun plan marketing n'est initié ni décliné en termes d'horizon.

Hormis quelques prospections par mailing et de timides dépôts de demandes d'agrément auprès des organisations sans aucun système de suivi ni de relance, la « Société Zénith Froid » ne compte que sur les rares cas de prescription de ses clients actuels, de ses connaissances et sur sa présence sur les sites internet et supports dédiés à l'activité du Froid.

Il importe aujourd'hui que ZENITH FROID bâtisse une véritable stratégie devant lui permettre d'être offensif sur le marché et accroître ses parts de marché.

2.1.3.3 Analyse de la situation commerciale de l'entreprise

La situation commerciale actuelle n'est pas très reluisante mais néanmoins l'entreprise pourra compter sur la fidélité de ses clients actuels avec qui elle est liée par des contrats de maintenance et des prestations de dépannage. Ces clients, constitués d'entreprises et d'institutions, témoignent une satisfaction quasi-totale par rapport à nos services. Ils sont présentement au nombre de vingt-cinq (25) et représentent en moyenne 90% du chiffre d'affaire annuel de ZENITH FROID.

Ces fidèles clients étaient acquis soit par recommandation, soit par le biais des connaissances personnelles, parfois antérieures à la création de l'entreprise.

Cette situation est due au manque d'une stratégie commerciale clairement définie.

2.1.3.4. Analyse du système d'approvisionnement

L'entreprise n'a que de fournisseurs locaux et seulement dans le domaine de la climatisation résidentielle.

Ces fournisseurs sont classés en deux catégories :

- Les fournisseurs d'appareil de climatisation individuelle (split)
- Les fournisseurs de pièce de rechange

Les splits sont fournis par la société SOCOMAF (LG) et l'établissement BARAKA qui vend différentes marques (Westpool, TCL, Midea) et qui est le principal fournisseur de l'entreprise.

Les pièces de rechange sont fournies par CCBM (Samsung) et SOCOMAF (LG) pour leur marque respective mais le principal fournisseur dans ce domaine reste Diéry DIOP, un commerçant établi à Dakar, dans le quartier de Rebeus et spécialisé sur les pièces de rechange de seconde main couvrant plusieurs marques de climatisation disponibles sur le marché.

Concernant LG et Samsung les délais de livraison dépendent de la disponibilité du matériel mais pour Ets BARAKA et DIERY DIOP, la disponibilité est quasi continue du fait de la diversité des marques proposées.

Les délais de paiement varient suivant le fournisseur :

Pour Socomaf (LG) et Ccbm (Samsung), le paiement est au comptant mais le premier nous accorde d'office une remise de 20% sur l'achat des split et 15% sur celui des pièces de rechange.

Pour Ets BARAKA et DIERY DIOP, les délais de paiement varient de 30 à 60 jours.

Présentement, les dysfonctionnements notés dans le système d'approvisionnement émanent des rares cas de dépassements des délais de paiement accordés par nos fournisseurs sans règlement des factures échues et sans informations préalables.

2.1.3.5. Analyse organisationnelle et des ressources humaines

La structure organisationnelle de la Société ZENITH FROID est de type hiérarchique avec un système de management directif centré sur le résultat avec une forte implication du manager qui fait aussi office de responsable technique.

La pertinence de cette structure demeure la compétence technique du Directeur qui lui permet d'orienter les interventions des équipes et de leur apporter parfois des solutions.

Le principal inconvénient de cette organisation demeure la centralité du DG qui, une fois indisponible le système risque de se bloquer.

L'effectif de l'entreprise est de huit (8) personnes :

- ✓ L'assistante commerciale a une licence en anglais et n'a pas assez d'expérience commerciale. Elle joue beaucoup plus le rôle de standardiste que de commerciale.
- ✓ Les deux techniciens supérieurs actuels ont le BTS en Froid et Climatisation respectivement en 2012 et 2013 mais ils ne sont expérimentés qu'en installation, maintenance et dépannage de climatisation résidentielle (split, multi split et climatiseur),
- ✓ Les quatre ouvriers spécialisés sont formés en entreprise et sont très expérimentés dans le domaine de la climatisation individuelle. Ils capitalisent chacun une expérience d'environ de 10 ans

2.1.3.6. Analyse de la situation financière actuelle de l'entreprise

Tableau 9: Chiffre d'affaire et résultat de la Société Zénith Froid de 2013 à 2015

Année	Chiffre d'affaire	Résultat net
2013	42 200 000	11 920 300
2014	42 325 000	12 131 000
2015	45 750 000	13 642 800

Source : Nous-mêmes

Tableau 10: Compte de résultat de la Société Zénith Froid de 2012 à 2015

Rubrique	2012	2013	2014	2015
CA	40,75	42,2	42,325	45,75
achat de split	2,1	2,8	2,7	3,1
Marge brute sur matière	38,65	39,4	39,625	42,65
autres achats				
sous total autres achats	10,962	10,643	10,567	11,458
Valeur ajoutée	27,688	28,757	29,058	31,192
Charges de personelle	9,72	9,72	9,72	9,72
EBE	17,968	19,037	19,338	21,472
Dotations aux amortissements	1,6	1,6	1,6	1,6
Résultat d'exploitation (RE)	16,368	17,437	17,738	19,872
frais financier (FF)	0,408	0,408	0,408	0,408
RAO	15,96	17,029	17,33	19,464
impôt sur le résultat	4,788	5,1087	5,199	5,8392
Résultat net	11,172	11,9203	12,131	13,6248
CAF	12,772	13,5203	13,731	15,2248

Source : Nous-mêmes

Le patrimoine de ZENITH FROID en 2015 est de vingt-deux millions cent cinquante mille (22 150 000 F CFA). L'entreprise dispose d'une grande capacité d'endettement car elle n'a jamais sollicité un emprunt à longue durée hormis un découvert bancaire de 2 000 000 FCFA remboursable au prorata de la valeur consommée après chaque versement.

Tableau 11: Bilan de la Société Zénith Froid de 2014 et 2015

ACTIF	2015			2014	PASSIF	2015	2014
	Brut	amort	Net				
actif immobilisé	15	13.4	1.6	3.2	Capitaux propres	20.22	20.33
<i>Charges immobilisées</i>					Capital	5	5
Frais d'établissement					Réserves		
<i>immobilisation financière</i>	0,1	0,1	0	0	Résultat	13,62	12,13
Immobilisations corporelles			0		Dettes financières		
mat. et mob. de bureau	0,7	0,7	0	0	Emprunt		
mat. de transport	14,2	12,6	1,6	3,2	Dettes de crédit-bail	1,6	3,2
Actif circulant	9.05	0	9.05	8.54	Passif circulant	0.45	0.31
Stock	0	0	0	0	Dette fournisseurs	0	0
Créances clients	9,05		9,05	8,54	Dettes fiscales	0,3	0,21
Trésorerie Actif	11.5	0	11.5	10.9	Dettes sociales	0,15	0,1
Banque et caisse	11,5		11,5	10,9	Trésorerie passif	1.48	2
			0		Découvert bancaire	1,48	2
Total	35,55	13,4	22,15	22,64		22,15	22,64

Source : Nous-mêmes

En somme, aujourd'hui ZENITH FROID a la possibilité de mobiliser les moyens financiers nécessaires pour amorcer sa politique de croissance.

La Société Zénith Froid, malgré son ancrage uniquement sur le volet « maintenance-Dépannage » de la climatisation résidentielle est performante et rentable à tout point.

L'entreprise est profitable mais son développement est plombé par son orientation unique sur le segment de la climatisation résidentielle et n'excellant que pour les travaux liés maintenance et au dépannage des splits.

Les immenses potentialités du secteur du Froid et de la Climatisation non encore explorées par l'entreprise, lui procurent des perspectives de croissance certaine.

Ces potentialités se déclinent en développement des activités dans les segments suivants :

- ✓ Froid industriel et climatisation tertiaire sur les volets « Fourniture-Installation-Maintenance-Dépannage »
- ✓ Climatisation Résidentielle sur le volet « Fourniture-Installation ».

2.1.4. Synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise

Cette synthèse émane de l'analyse interne de l'entreprise qui est un outil de diagnostic des capacités et ressources de l'entreprise et d'évaluation de son degré de maîtrise des facteurs clés de succès actuels et prévisibles.

Tableau 12: Synthèse des forces et faiblesses de la Société Zénith Froid

Forces	Faiblesses
-bonne connaissance du secteur, -satisfaction et fidélité des clients actuels, -grande maîtrise technique de la climatisation résidentielle, -bonne présence sur les supports et sites de communication, -gérant étant du métier et expérimenté -techniciens dynamiques, -entreprise bien connue dans le secteur d'activité, -très sollicité par les fournisseurs étrangers pour une représentation de marques pour tous les segments du froid et de la climatisation -consultation régulière sur les DRP et les appels d'offres restreintes	-Pas assez de matériel roulant, -pas de vision clairement définie, -pas de plan marketing élaboré, -pas de force de vente, -techniciens qualifié que sur le segment de la climatisation résidentielle, -présence quasi unique sur le volet de la maintenance et du dépannage, -forte dépendance sur le dirigeant, -pas de responsable technique pour un suivi régulier des travaux, -pas de suivi clientèle, -non représentation de marque, -prix non compétitif sur les cotations de fourniture et installation

Source : Nous-mêmes

II. Etude des besoins et de la satisfaction des clients

L'analyse des besoins constitue l'étape préalable à toute enquête de satisfaction client. Elle est indispensable à tout projet afin de réunir les données objectives permettant de cerner l'opportunité du dit projet. Compte tenu de l'enjeu économique de la satisfaction du client, il importe donc de connaître, de façon complète et objective, les besoins du client et de les prioriser.

Les objectifs de l'identification des besoins des clients peuvent se présenter comme suit :

- connaître ses clients et leurs attentes ;
- développer l'image positive d'une entreprise à l'écoute ;
- gérer les réclamations et les contentieux ;
- améliorer la qualité des produits et services

2.2.1. Etude des besoins des clients actuels et des prospects

2.2.1.1. Etude des besoins des clients actuels

Le portefeuille clientèle actuel de la Société ZENITH FROID est constitué d'entreprises et d'institutions. Elles sont liées à ZENITH FROID par des contrats de maintenance et des prestations ponctuelles de dépannage.

L'étude sur ces clients actuels portera sur l'analyse des besoins en termes de maintenance et de dépannage des équipements frigorifiques déjà installés.

Tableau 13: Synthèse des besoins des clients actuels et des actions à initier pour y remédier

Besoins des clients	Actions à mettre en place
Fonctionnement correcte des équipements	Pris en charge correcte depuis le diagnostic jusqu'au terme de l'intervention (maintenance ou dépannage)
Disponibilité des techniciens	Renforcer et réorganiser l'effectif des équipes,
Réactivité des techniciens	Dynamisme des équipes
Délai d'intervention rapide	Moyen de transport disponible
Durée des interventions courte	Equipes bien outillées (outillage) et compétentes
Durabilité des réparations	Compétence des équipes
Professionalisme des techniciens	Formation d'équipes compétentes et complémentaires
Garantie des travaux	Diagnostic préalable correct
Disponibilité des pièces de rechange	Choix de fournisseurs variés, Constitution de stock pour les pièces récurrentes
Prix préférentiel	Avoir des tarifs négociés avec les fournisseurs

Source : Nous-mêmes

2.2.1.2. Etude des besoins des prospects

Pour élucider les besoins des clients prospectés et potentiels, nous nous sommes basés sur les connaissances que nous avons des besoins des clients du fait de notre expérience. Ensuite du questionnaire adressé aux clients actuels.

Tableau 14: Synthèse des besoins des prospects et des actions à initier pour y remédier

Questions	Réponses
Quelles sont vos besoins en Climatisation ?	-climatiseurs de qualité, durable et silencieux -climatiseurs à moindre consommation d'énergie
Quelles sont vos besoins en Froid ?	-équipements de qualité (froid industriel) -accessoires de chambre froide - des pièces de rechange et consommables de qualité
Avez-vous de préférence à une marque	-marque de qualité connue dont les pièces de rechange sont disponibles
Quelles sont vos attentes d'une société de Froid et Climatisation ?	-fourniture de climatisation de qualité -fourniture de d'équipement de froid -SAV compétent et dynamique -Respect des délais -disponibilité des pièces de rechange
Quels types de prestations souhaiteriez-vous avoir ?	-fournitures et installations -prestations de maintenance et de dépannage
Qu'attendez-vous de ces prestations ?	-confort, sécurité, fiabilité, durabilité
À quels résultats jugerez-vous que cette prestation vous a satisfait ?	-délai d'exécution court -professionnalisme dans la prise en charge -matériel installé dans les délais -matériel réparé dans les délais
Parmi les attentes ou les résultats mentionnés, quelles sont les plus importantes pour vous ?	-matériel de qualité -réaction urgente en cas de panne -délai et durée d'intervention raisonnables (+/- courts) -garantie du matériel et des travaux

Source : Nous-mêmes

2.2.1.3. Objectifs de l'étude de satisfaction

Les principaux objectifs de cette enquête de satisfaction peuvent se décliner comme suit:

- ✓ Démontrer de l'intérêt pour ses clients et compléter leurs exigences à satisfaire ;
- ✓ Chercher à s'améliorer en tenant compte des besoins et des opinions de ses clients ;
- ✓ Améliorer la satisfaction des clients en vue de les fidéliser ;
- ✓ Comprendre les raisons de la perte d'un ou des clients ;
- ✓ Améliorer le système d'indicateurs et affiner les objectifs par comparaison entre la perception voulue et celle réelle auprès des clients;

- ✓ Définir de nouvelles orientations (stratégie / politique / objectifs).

2.2.1.4. Présentation des résultats de l'enquête

La présentation des résultats de l'enquête se fera sur un tableau synoptique sur la base duquel deux diagramme seront produits mettant en exergue les proportions des réponses des enquêtés suivant leur niveau de satisfaction.

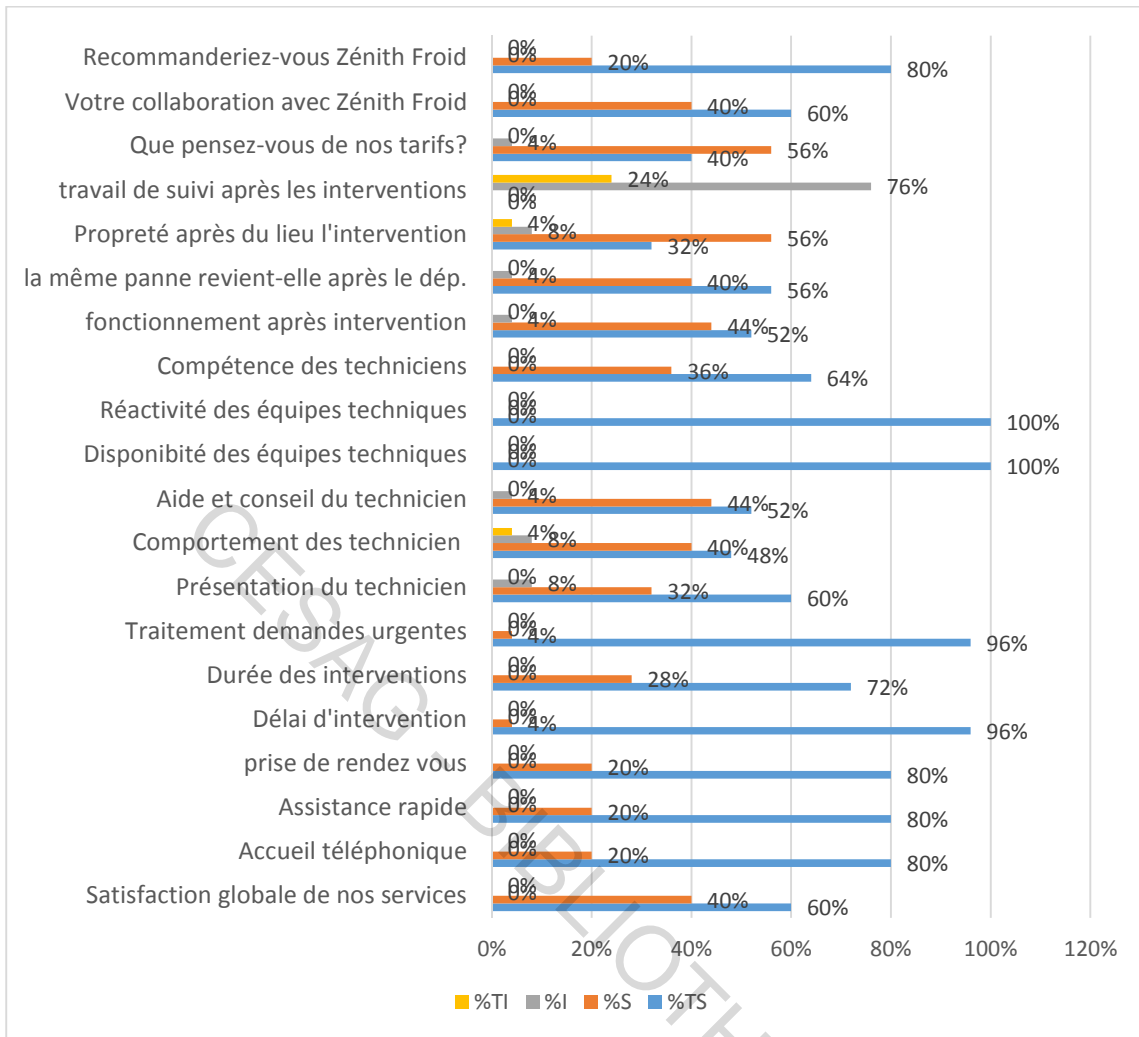
Tableau 15: Synthèse des résultats d'enquête par quantité et proportion de réponse

Questions	TS	%TS	S	% S	I	% I	TI	%TI	Effectif	%total
Satisfaction globale de nos services	15	60%	10	40%	0	0%	0	0%	25	100%
Accueil téléphonique	20	80%	5	20%	0	0%	0	0%	25	100%
Assistance rapide	20	80%	5	20%	0	0%	0	0%	25	100%
prise de rendez vous	20	80%	5	20%	0	0%	0	0%	25	100%
Délai d'intervention	24	96%	1	4%	0	0%	0	0%	25	100%
Durée des interventions	18	72%	7	28%	0	0%	0	0%	25	100%
Traitement des urgences	24	96%	1	4%	0	0%	0	0%	25	100%
Présentation du technicien	15	60%	8	32%	2	8%	0	0%	25	100%
Comportement des techniciens	12	48%	10	40%	2	8%	1	4%	25	100%
Aide et conseil du technicien	13	52%	11	44%	1	4%	0	0%	25	100%
Disponibilité des équipes techniques	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%
Réactivité des équipes techniques	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%
Compétence des techniciens	16	64%	9	36%	0	0%	0	0%	25	100%
fonctionnement après intervention	13	52%	11	44%	1	4%	0	0%	25	100%
la même panne revient-elle après le dépannage	14	56%	10	40%	1	4%	0	0%	25	100%
Propreté après du lieu l'intervention	8	32%	14	56%	2	8%	1	4%	25	100%
travail de suivi après les interventions	0	0%	0	0%	19	76%	6	24%	25	100%
Que pensez-vous de nos tarifs?	10	40%	14	56%	1	4%	0	0%	25	100%
Votre collaboration avec Zénith Froid	15	60%	10	40%	0	0%	0	0%	25	100%
Recommanderiez-vous Zénith Froid	20	80%	5	20%	0	0%	0	0%	25	100%
Total réponses	327		136		29		8			500
Proportion de type de réponse	65,4%		27,2%		5,8%		1,6%			100%

Source : Nous-mêmes

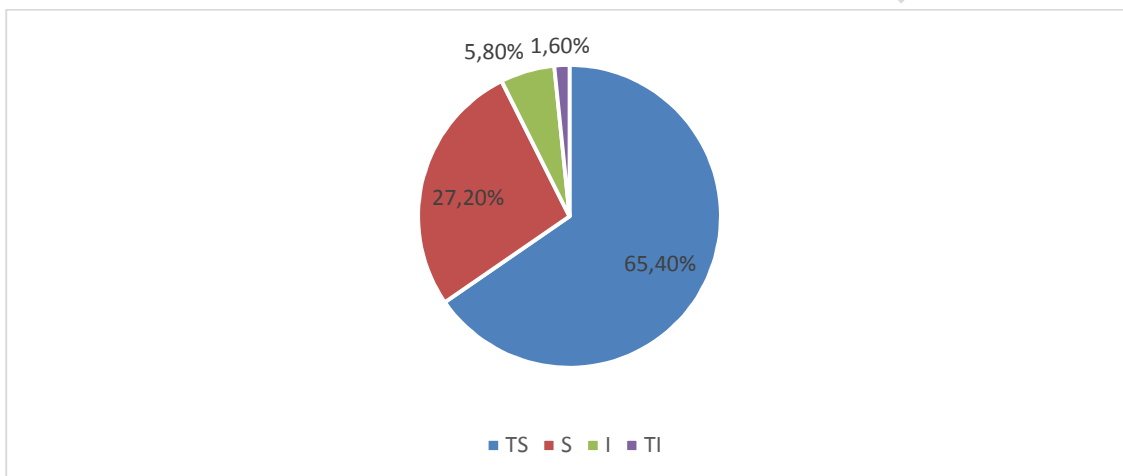
TS = Très satisfait / S = Satisfait / I = Insatisfait / TI = Très Insatisfait

Figure 3: Diagramme représentant le taux par type de réponse par rapport à l'effectif



Source : Nous-mêmes

Figure 4: Diagramme représentatif des proportions globales des choix de réponse



Source : Nous-mêmes

2.2.1.5. Analyse des résultats de l'enquête

De l'analyse des données collectées auprès des clients ayant renseigné la fiche d'enquête, ressortent deux appréciations qui seront classées en deux volets.

Le premier volet concernent les appréciations positives (très satisfaits et satisfaits) et le second celles négatives (insatisfait et très insatisfait).

Néanmoins du point de vu de la satisfaction globale, les clients actuels de la Société ZENITH FROID le sont à 100% dont 60% très satisfaits et 40% satisfaits. Mais en regardant de plus près le diagramme en portion représentant les proportions totales des quatre types de réponses données aux questions posées, on note :

- 65.4% de Très satisfaits et 27.2% de satisfaits soit 92.6% de réponses favorables

$$TS + S = 92.6\%$$

- 5.8% d'insatisfaits et 1.6% de très insatisfaits soit 7.4% de réponses défavorables

$$I + TI = 7.4\%$$

TS (Très Satisfait) - **S** (Satisfait) - **I** (Insatisfait) - **TI** (Très Insatisfait)

2.2.1.5.1 Les appréciations positives des clients (TS+S)

Les clients, liés à l'entreprise soit par contrat de maintenance soit par des prestations ponctuelles de dépannage ou d'entretien, sont satisfaits des interventions de nos équipes techniques.

Ils louent tous certaines qualités de nos équipes d'intervention qui leur paraissent déterminant et contribuent grandement à stimuler leur satisfaction et de les fidéliser. Les principales qualités énumérées par les clients enquêtés tournent au tour de la combinaison de la rapidité dans l'action et la compétence des techniciens et ils sont tous disposés à recommander l'entreprise. Ces appréciations sont soutenues par des concepts symbolisant le dynamisme :

- ✓ La réactivité (100%)
- ✓ La disponibilité (100%)
- ✓ Traitement des demandes en urgence (96%)

✓ Délai d'intervention (96%)

Ces résultats corroborent les solides compétences des techniciens de Zénith Froid dans la maîtrise de la technologie de la climatisation individuelle, segment couvrant l'ensemble de nos clients actuels.

Les autres qualités louées, sources de satisfaction et relatives à la rapidité des interventions, sont principalement dues au nombre réduit de clients dont dispose l'entreprise, occasionnant une sous-utilisation momentanée des employés et des temps morts. C'est ce qui favorise surtout la réactivité et la disponibilité des équipes techniques.

2.2.1.5.2. Les appréciations négatives des clients (I+TI)

Ces appréciations négatives nous viennent le plus souvent des clients représentés par des personnes ayant une formation technique ou ceux dont les activités sont tributaires à la climatisation (salle informatique, boutique, locaux non aérés, etc.) dont les dysfonctionnements de celle-ci conduisent directement à des dégâts collatéraux. Ces appréciations émanent des manquements constatés sur la prise en charge les rubriques suivantes :

- Travail de suivi après les interventions
- Comportement des techniciens
- Présentation des techniciens
- Propreté des lieux après les interventions
- Conseil aux clients, fonctionnement après intervention, panne qui revient.

L'accent sera mis sur la prise en charge des rubriques ci-dessus objet des insatisfactions (I+TI) et non liées à la compétence technique mais plutôt au savoir-être et au défaut de communication (à part la dernière rubrique).

III. Etude du marché élargi du Froid et de la Climatisation au Sénégal

L'objectif de l'étude de marché est de présenter l'environnement de l'entreprise et les facteurs pouvant avoir un impact sur son activité afin de lui permettre de connaître et de présenter les opportunités et les menaces émanant de ce marché. Elle permettra de :

- Présenter les acteurs du marché avec lesquelles l'entreprise interagira : clients, fournisseurs, concurrents et autres entités ;

- Maitriser le comportement de vos clients afin de mieux répondre à leurs attentes ;
- Positionner l'entreprise en termes de parts de marché et de qualité des produits et services ;
- Cerner les opportunités et les menaces du marché ;
- Présenter les produits/services et la clientèle cible de l'entreprise ;
- Orienter la stratégie commerciale compte tenu des caractéristiques du marché.

2.3.1. Présentation des tendances macroéconomiques et de l'offre actuelle du marché du froid et de la climatisation

2.3.1.1. Présentation des tendances macroéconomiques

Pour l'année 2013, la croissance du PIB réel a été de 3,5 %. Elle a été très proche de celle de 2012 (3,4 %) et a été en deçà du niveau de 4,0 % prévu. Le secteur des services a servi de moteur de croissance pour l'économie avec une hausse de 6,4 %. Le faible taux de croissance du PIB observé en 2013 est imputable à des baisses tant au niveau du secteur secondaire (-1,5 %) qu'au niveau du secteur des cultures vivrières et de rentes (-8,3 %).

L'année 2014, dans un contexte marqué par la poursuite de la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent (PSE), l'activité économique semble se maintenir dans une trajectoire plutôt favorable suite à la relance qui s'est opérée cette même année avec un PIB de 4,7%. Cette situation est notamment imputable au renforcement de la demande intérieure favorisée par la consolidation des investissements publics dans l'énergie et les infrastructures.

Ainsi, le taux de croissance du PIB réel est attendu à 5,4% en 2015 contre une estimation de 4,7% un an auparavant. Il serait porté par l'amélioration de la production dans le sous-secteur agricole, la poursuite de la relance des industries de l'huile et du sucre, mais également par le dynamisme des cimenteries, des BTP, de l'énergie, des télécommunications ainsi que des services financiers.

En 2016, l'activité économique devrait se maintenir dans une dynamique de renforcement au regard des perspectives mondiales davantage favorables, mais également des investissements structurants dans le cadre de la mise en œuvre du PSE. Le taux de croissance du PIB réel est ainsi attendu à 6,0% en 2016 contre 5,4% en 2015. Ce regain d'activité serait porté par la vigueur du secteur secondaire, conjuguée à la bonne tenue des secteurs primaire et tertiaire.

2.3.1.2. Présentation de l'offre actuelle du marché

Cette offre peut se scinder en deux : l'offre de Climatisation et celle du Froid.

2.3.1.2.1. L'offre actuelle de la climatisation

Cette offre est diverse et variée, elle se détermine suivant les segments du secteur d'activités et les marques proposées.

❖ La climatisation résidentielle

L'offre est plus dynamique sur le segment de la climatisation résidentielle (split et multi-split) car elle couvre les besoins des ménages et une grande partie des bureaux du secteur industriel et tertiaire. Les marques proposées peuvent être classées en deux catégories :

- Les marques les plus connues et représentées exclusivement par des entreprises disposant de Service Après-Vente (SAV). Ces marques sont :
 - ✓ LG représentée par SOCOMAF
 - ✓ Samsung et Westpool représentées par CCBM
 - ✓ Airwell représentée par Matfocre et Joke-cool
 - ✓ Westpoint représentée par AYAD & Cie
 - ✓ Climaf représenté par Cassis Equipement
 - ✓ Daikin représentée par LE FROID et SGE-EQUIP
- Les marques moins connues sont le plus souvent d'origines chinoises. Généralement, elles ne sont pas exclusivement représentées et elles sont importées par des commerçants ne disposant pas de SAV et leurs pièces de rechange ne sont pas toujours disponibles. Parmi ces marques, on peut citer : Midéa, TCL, Chigo, Solstar, Frigidaire,

Ce segment de la climatisation résidentielle est fortement concurrencé et cette concurrence est exacerbée par quatre facteurs :

- Prolifération de marques d'origine chinoise (à moindre coût et peu fiables)
- Prolifération de petites entreprises individuelles d'installateurs;
- Des entreprises d'autres secteurs qui se diversifient dans la climatisation individuelle ;
- Prolifération d'installateurs individuels peu qualifiés et exploités à moindre coût par des importateurs ne disposant pas de SAV.

Généralement les clients constituées d'entreprises préfèrent les marques connues, représentées par des structures ayant un SAV, avec une garantie variant entre un et deux ans et dont les pièces de rechange sont disponibles. Les ménages et certaines PME/PMI, optent les marques à bas prix pour des utilisations occasionnelles ou par contrainte budgétaire.

Le marché de la climatisation individuelle (résidentielle) est dominé par SOCOMAF (LG), CCBM (Samsung, Westpool) et Matforce (Airwell) qui en sont les leaders.

Selon les données statistiques émanant de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), l'offre de la climatisation résidentielle pour l'année 2014 se chiffrait en valeur à 4 200 000 000 F CFA ce qui équivaldrait à une importation d'environ 50 000 unités de splits.

❖ **La climatisation tertiaire**

L'offre de la climatisation tertiaire est en constante évolution et représente l'avenir de la climatisation surtout avec la croissance du secteur du bâtiment, des services et du fait que Dakar devient de plus en plus une plaque tournante des affaires et une zone d'implantation privilégiée des institutions et organismes internationaux. Cette offre se divise en deux variantes :

- Les VRV (variable réfrigérant volume) ou DRV (Débit de Réfrigérant Variable)
- les centrales à eau glacée (chiller, CTA, ventilo-convecteurs)

L'offre des VRV porte la croissance de la climatisation tertiaire du fait de sa modernité et de sa qualité à l'exploitation :

- flexibilité et souplesse du système
- faiblesse des coûts d'exploitation,
- le confort personnalisé qu'ils procurent,
- le contrôle précis des zones climatisées.

Ces systèmes sont non seulement à la mode mais ils sont dotés d'un type de réfrigérant non nocif à la couche d'ozone (R410a, R407c, R134a, etc.) et le comble est qu'une seule unité extérieure peut connecter plusieurs unités intérieures.

Cette offre de VRV est uniquement logée à l'enseigne des marques connues et se déclinent par ordre de représentativité sur le marché (parts de marché) comme suit :

- ✓ Daikin représenté par LE FROID et SGE-EQUIP

- ✓ Airwell représenté par Matforce
- ✓ LG représenté par SOCOMAF
- ✓ Samsung représenté par CFE INGENIERIE (sur ce segment)
- ✓ Mitsubishi représenté par Albedo

Cette offre étant plus technique, la concurrence n'y'est pas très forte comme pour la climatisation résidentielle. Elle est réservée aux entreprises ayant une expérience dans ce domaine et représentant de grandes marques étrangères connues d'où l'existence d'une réelle barrière à l'entrée de ce compartiment. Les leaders sur le marché du VRV sont LE FROID et SGE-EQUIP.

L'offre de centrale à eau glacée est le compartiment le moins dynamique du secteur, sa cible est l'industrie et le grand tertiaire nécessitant des puissances supérieures à 200kw. Dans ce compartiment les leaders sont Sahel Trading avec la marque Carrier, Le FROID avec CIAT ; Matforce avec Airwell.

L'avenir de ce compartiment réside sur le développement industriel, la grande hôtellerie, les grands espaces et les grandes salles de spectacle et de conférence. Un fort potentiel existe aussi sur le remplacement des systèmes vétustes anciennement installés.

2.3.1.2.2. L'offre actuelle du Froid

Suivant la configuration du marché du Froid, l'offre actuelle pourra se subdiviser en deux compartiments :

❖ Le Froid Electroménager

Ce segment couvre essentiellement les ménages et se traduit par la fourniture de réfrigérateurs et congélateurs domestiques. Cette offre est caractérisée par la présence de plusieurs marques que sont : LG, Samsung, Westpool, Indésit, Wirlpool, Xper, Solstar, Hisense, Beko, Haier, Sharp, Super General, etc....

❖ Le Froid Industriel et Commercial

Le Froid industriel et commercial sera considéré comme un seul segment du secteur du fait que leurs produits s'incrustent et se chevauchent d'où l'utilisation du vocable unique de « froid industriel ».

En somme, l'offre en matière de Froid se présente comme suit :

Tableau 16: Offre actuelle de froid industriel et marques correspondantes

Equipement de froid industriel	Marque
Panneau frigorifique et porte pour chambre froid	Dagard, Isocab, Isobar, Isolana
Machine frigorifique pour chambre froide	HK Réfrigération, Zanotti, Friga Bohn, Profroid
Machine à glace	Généglace, marques hybrides
Equipements de régulation	Eliwell

Source : Nous-mêmes

2.3.2. Etat des lieux de la concurrence

Le marché du Froid et de la Climatisation est fortement concurrencé dans le segment de la climatisation résidentielle tandis que les segments du Froid industriel et de la climatisation tertiaire sont animés par des entreprises spécialisées représentant chacune une grande marque.

Il importe de signaler que tous les acteurs sont aussi sur le volet « maintenance-dépannage » des appareils conformément à leur présence sur les différents segments du secteur.

Les principaux acteurs et leur présence sur les différents segments du secteur d'activités sont représentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 17: Principaux concurrents et leur présence par segment d'activité

		Présence par segment d'activité			
		Climatisation		Froid	
Entreprises	Marque	Résidentielle	Tertiaire	Ménager	Industriel
Ccbm	Samsung/westpool	X		X	
Ayad	Westpoint	X		X	
Socomaf	LG	X	X	X	
Cassis Equipement	Climaf	X	x	X	
Joke-cool	Airwell	X	x		
Albedo	Mitsubishi	X	x		
CFE-Ingénierie	Samsung	X	X		
Le Froid	Daikin	X	X		X
SGE-Equip	Daikin	X	X		x
Matforce	Airwell	X	X		X
SEEE	Daikin	X	X		x
Sahel Trading	Carrier	X	X		
Techno Service	Zanotti		x		X
Diama technology					X

Source : Nous-mêmes

NB : X = présence effective, x = présence très timide –occasionnelle

Ces principaux acteurs peuvent être classés suivant les segments du secteur d'activités :

Tableau 18: Classification des entreprises suivant leur position sur chaque segment

	Climatisation résidentielle	Climatisation tertiaire	Froid industriel
Acteurs Leaders	Ccbm Socomaf	LE FROID SGE-Equip	LE FROID Techno-Service
Acteurs de la partie médiane	Matforce CFE-ingénierie Cassis équipements Albedo Joke-cool Le Froid SGE-Equip	Matforce Sahel Trading SEEE CFE-ingénierie Albedo Joke-cool Cassis équipement	Diana technology Cassis équipements SEEE SGE-Equip

Source : Nous-mêmes

- Le segment de la climatisation résidentielle est dominé par les entreprises ayant une vocation électroménagère (Socomaf, Ccbm, Ayad, Cassis Equipement) et représentant exclusivement de grandes marques.

Ce segment est le plus dynamique du secteur d'activités et occupe la plus grande part de marché par rapport aux autres segments (la climatisation tertiaire et le Froid Industriel).

Forces :

Leur force réside dans le fait qu'elles aient toutes des showroom avec des représentations dans certaines grandes villes du Sénégal (Ccbm et Socomaf) et disposant une gamme complète de produits électroménagers couvrant les besoins des ménages et des bureaux souhaitant s'équiper en climatiseur individuel.

Sur ce segment, les produits sont les splits, les réfrigérateurs, les congélateurs, les frigo-bars, les micro-ondes, les cuisinières, les téléviseurs, les matériels audio et parfois de la téléphonie (Ccbm et Socomaf), les matériels et mobiliers de bureau (Ccbm), la quincaillerie (Cassis).

Faiblesses :

Les concurrents sont cloisonnés dans leurs marques respectives et disposant, le plus souvent, d'un SAV ne maîtrisant que cette marque et méprisant celles concurrentes.

Dans ce segment il n'y a pas de barrière à l'entrée cause pour laquelle le marché est inondé de produits « inconnus au bataillon », bas de gamme et généralement d'origines Chinoises.

- Le segment de la climatisation tertiaire est dominé par les entreprises représentant des marques internationalement connues (LE FROID, SGE-Equip, Sahel Trading, Matforce).

La locomotive de ce segment demeure les entreprises LE FROID et SGE-Equip qui représentent toutes la marque Daikin leader mondial dans la technologie de pointe appliquée à la climatisation.

Forces :

Les entreprises du secteur sont des précurseurs sur le marché de la climatisation et marques mondialement connues et ayant une grande notoriété sur le marché local. Ces entreprises ont une expérience avérées dans ce segment et disposent d'équipes qualifiées.

Ces entreprises ont une présence trentenaire sur le marché Sénégalais (LE FROID) et certaines ont juste changé de nom (Bergeon Sénégal et Damétal sont devenus respectivement SGE-Equip et Sahel Trading).

La force de ces acteurs est accentuée par la prescription des cabinets d'architectes qui, le plus souvent, insèrent dans les cahiers de charges des caractéristiques propres à une marque ou la notion « *marque telle ou similaire* ».

Sur ce segment les entreprises telles que Socomaf, CFE ingénierie, Albedo et Joke-cool, occupant une position intermédiaire. Elles ont une certaine force due à leur marque connue et coûtant moins chères que celles des leaders.

Faiblesses :

Les principaux concurrents actuels sont confinés dans leurs marques et le non stockage des pièces de rechange du fait de l'étendue de la gamme de produits, cherté des équipements.

Pour ce segment, la faiblesse des entreprises de la partie médiane réside dans leur nouveauté dans ce segment de la climatisation tertiaire minée par la force des prescripteurs.

Les entrants sont des professionnels du métier du fait de la spécificité et de la délicatesse des installations. Ils sont le plus souvent issus des flancs des entreprises présentes sur ce segment.

- Le segment du Froid Industriel est dominé par les entreprises « Le Froid » et « Techno-Services » mais sur ce marché la plus part des industries ont leurs propres équipes de maintenance.

Dans ce segment la principale barrière à l'entrée demeure la cherté des équipements, la haute technicité et la complexité des installations.

C'est le segment le moins dynamique du secteur d'activités par le volume annuel d'installation et de renouvellement. Il a un grand potentiel lié aux perspectives de développement de l'agro-industrie, de l'agro-alimentaire, de la transformation des produits halieutiques et des produits carnés.

2.3.3. Synthèse des opportunités et menaces

Tableau 19: Synthèse des opportunités et menaces du marché du froid et de la climatisation

	Opportunités	Menaces
Climatisation résidentielle	<ul style="list-style-type: none"> -marché dynamique en croissance -préférence des organisations aux entreprises ayant un SAV -Existence de marques internationales de renom non encore représentées -croissance du secteur du bâtiment -climatisation perçue comme outil de travail et de confort 	<ul style="list-style-type: none"> -forte concurrence -pas de barrière à l'entrée -entrée des fournisseurs informatiques -forte concurrence des marques chinoises -forte concurrence du secteur informel -disparité entre les prix des marques haut et bas de gamme -disparité des tarifs de maintenance des entreprises et de l'informel
Climatisation tertiaire	<ul style="list-style-type: none"> -marché dynamique -systèmes nouveaux en vogue (VRV) -développement du secteur du bâtiment -développement du secteur tertiaire -grandes marques internationales non encore représentées -barrière à l'entrée : entrée réservée aux professionnels du métier -aspect indispensable de la climatisation (confort) 	<ul style="list-style-type: none"> -présence d'entreprise très expérimentés dans ce secteur ; -confiance des prescripteurs à un trio d'entreprises expérimentées ; -notoriété des grandes marques ;
Froid industriel	<ul style="list-style-type: none"> -marché vaste -potentiel énorme en congélation réfrigération (agriculture, pêche, élevage, agroalimentaire) -demande croissante en glace -projets de l'état (chaîne du froid) -barrière à l'entrée : entrée réservée aux professionnels du métier -pas de préférence sur une marque 	<ul style="list-style-type: none"> -présence d'entreprise très connues et expérimentées dans ce secteur -confiance des prescripteurs à un lot d'entreprises expérimentées -manque de techniciens qualifiés, expérimentés et disponibles

Source : Nous-mêmes

2.3.4. Evaluation de la demande potentielle du marché

2.3.4.1. Evaluation de la demande potentielle en climatisation

Selon le document de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), à travers la Direction des Statistiques Economiques et de la Comptabilité Nationale, relative à « l'enquête de mise à jour du Répertoire National des Entreprises et Associations (RNEA) », le nombre d'unités (entreprises et associations) enregistrées à la date du 24 janvier 2012 est de 319 302.

Parmi ces unités répertoriées en début d'année 2012, 236 946 sont des personnes physiques (entreprises individuelles) sans enseigne représentant environ 74.2% des unités existantes.

Une progression en moyenne dans la création annuelle nationale d'unités enregistrées est évaluée à 10%, ce qui porte notre base d'étude à 424 990 en 2015.

Parmi ces unités de la base de 2015:

- 74,2%, soit 315 342 sont des personnes physiques sans enseigne dont 25% au moins ont une pièce à climatiser (soit un besoin de 78 835 climatiseur-splits),
- 25.8%, soit 109 647 ont un siège composé en moyenne de trois (3) pièces à climatiser (soit un besoin de 328 941 climatiseur-splits)

De plus certains secteurs comme les banques, assurances, télécommunications, agroalimentaire, disposent, hormis les sièges, des agences, des points de vente ou des annexes qui sont aussi climatisés. Ainsi nous considérons que ces secteurs représentent un taux de 0.5 % des entreprises formelles autre que les personnes physiques. En plus nous estimons que chacune de ces entreprises dispose d'un siège nécessitant en moyenne 10 splits et 5 agences nécessitant chacune en moyenne 5 splits.

- Evaluation des besoins en split des sièges : 5 482 climatiseur-split
(109 647 x 0.5%) x 10 splits
- Evaluation des besoins en split des agences : 13 705 climatiseur-split
(109 647 x 0.5%) x 5 x 5 splits

La consommation totale en split sera estimée à 426 963 unités de climatisation déjà installées avec un renouvellement annuel et de nouvelles acquisitions estimés 15% de cette consommation. Ces 15% de la consommation seront ainsi la demande annuelle réelle en split ; développement soutenue par les perspectives de croissance qui s'offrent au secteur de la

climatisation du fait du développement du BTP et la poussée de nouveaux immeubles à Dakar.

✓ **Demande annuelle en climatisation split**

La demande annuelle en split avoisinerait les 65 000 unités toutes puissances confondues. Le marché bénéficie d'une forte demande, tant dans le segment résidentiel que professionnel (tertiaire) avec une présence de plusieurs marques dont la majorité est d'origine Chinoise. La demande s'étale sur toute l'année car les entreprises et les industries s'équipent indépendamment de la saison mais un pic sera noté en période de chaleur dû à la ruée des particuliers.

✓ **Evaluation de la demande en maintenance des splits**

Chaque split installé nécessitera un entretien périodique et trimestriel. Du fait du manque de culture de maintenance de la plupart des utilisateurs, on estime que seul 60% des splits installés feront objet de contrat annuel d'entretien, 25% seront soumis à des entretiens ponctuels et 15% sans suivi et peuvent être mis en marche plus de 12 mois sans aucun entretien ce qui favoriserait leur détérioration prématurée.

✓ **Evaluation de la demande en dépannage**

N'eut été l'instabilité et l'irrégularité de l'électricité de la SENELC, les splits nouvellement installés par des professionnels et entretenus régulièrement, fonctionneraient au moins 5 ans sans aucune forme de panne. A l'état actuel des choses les appareils nouvellement installés entre en dysfonctionnement entre la deuxième et la troisième année de mise en service.

Néanmoins, les pannes récurrentes se déclarent au niveau des condensateurs dues le plus souvent aux fluctuations de la tension électrique occasionnant le plus souvent l'échauffement des compresseurs.

2.3.4.2. Evaluation de la demande potentielle en Froid Industriel

La demande en froid industriel sera en corrélation avec le développement de l'agriculture et l'horticulture, de l'élevage et de la pêche. La forte demande en chambres froides et en tunnels de congélation pour soutenir la chaîne du froid et réduire grandement les pertes après récoltes, abattage et après captures confirment des perspectives de développement du secteur dans les prochaines années.

Cette tendance se confirme surtout avec les projets du PSE dont l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'aquaculture et l'agroalimentaire constituent le moteur du premier pilier (axe 1) de l'émergence du Sénégal.

Pour l'horticulture :

Tableau 20: Production horticole nationale de 2011 à 2015

Production horticole Nationale

Spéculation	2011	2012	2013	2014	2015
Oignon	190 000	210 000	230 000	245 000	367 500
Pomme de Terre	12 500	15 000	20 000	29 700	52 230
Tomate industrielle	110 000	80 000	50 000	55 500	57 700
Tomate cerise	50 000	80 000	110 000	112 500	82 500
Melon	15 000	20 000	18 000		19 000
haricot vert	10 500	10 000	14 000	16 100	15 500
Chou pommé	50 000	55 000	55 000	57 800	55 500
Gombo	13 000	15 000	15 000	14 700	15 000
Patate douce	35 000	30 000	30 000		35 000
Autres légumes	154 000	160 000	168 000	180 800	176 200
s/Total Légumes (T)	640 000	675 000	710 000	712 100	876 130
Mangue	120 000	125 000	130 000	125 000	125 000
Banane	30 000	35 000	35 000	37 000	36 500
Agrumes	50 000	45 000	40 000	35 500	50 000
Autres produits fruitiers	20 000	25 000	35 000	29 500	35 000
s/Total fruits	220 000	230 000	240 000	227 000	246 500
TOTAL/Fruits et Légumes(T)	860 000	905 000	950 000	939 100	1 122 630

Source : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

Pour l'élevage :

Tableau 21: Production nationale de viande, d'abat, de lait et d'œuf de 2014 et 2015

	Référence 2014	2015				
		Prévu	Réalisé	Taux de réalisation	Ecart (réalisé-prévu)	Ecart (réalisé-2014)
Production national de viande et d'abat (en millier de tonnes)	208.5	235.5	214.3	91%	-21.2	5.8
Production nationale de lait par an (en millions de litres)	217.8	261.2	226.7	87%	-34.5	8.9
Production nationale d'œufs de consommation par an (en millions d'unités)	631	645	571	89%	-74	-60

Sources : CEP/MEPA, CIMEL de Mbao, Service vétérinaire du Port et de l'Aéroport (SVPA), 2016

Concernant la pêche, le Sénégal est un pays ouvert sur l'océan, le Sénégal dispose, d'un littoral de 718 km de côtes réputées parmi les plus poissonneuses du monde. Par ailleurs, le pays recèle un réseau hydrographique dense :

- le fleuve Sénégal (1700 km), avec cinq principaux affluents
- le fleuve Gambie long 1150 km dont 477 km en territoire sénégalais
- le fleuve Casamance (350 km)
- le fleuve Sine Saloum (130 Km)

Tableau 22: Produits de la pêche de 2013 à 2015

Qté (en tonne) VCE(en milliers FCFA)		2013		2014		2015		
		Qté	VCE	Qté	VCE	Qté	VCE	
PECHE ARTISANALE	Poissons	381810	84299068	370707	90200003	359719	86924438	
	Crustacés	2845	3197761	8152	9298337	2782	3921327	
	Mollusques	13559	8690035	7504	3421604	20722	20129331	
TOTAL		398214	96186864	386363	102919944	383223	110975096	
PECHE INDUSTRIELLE	Chalutière	Poissons	28835	24108301	48423	38711659	29737	21636715
		Crustacés	5549	13646910	3981	12425462	3288	12533604
		Mollusques	2700	4271683	1353	1511642	2301	4314548
	Thonière	5908	5787426	2745	2367036	6598	2777885	
	Sardinière	48	2385	1468	139171	461	75236	
TOTAL		43040	47816705	57969	55154969	42386	41337988	
TOTAL GENERAL		441254	144003570	444332	158074913	425609	152313084	

Source : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

Ces différents produits nécessitent une conservation pour éviter les pertes post récolte et post capture ce qui constitue un grand potentiel d'installation de chambres froides et laisse entrevoir des perspectives reluisantes pour le secteur du Froid au Sénégal.

La production de l'élevage est principalement constituée de viande et de lait qui sont des denrées hautement périssables nécessitant une congélation rapide pour sa conservation et le maintien des qualités organoleptique (la texture, le goût et la saveur).

Chapitre 3 : PROPOSITIONS STRATEGIQUES, MARKETING ET TECHNIQUES

Ces propositions encadreront le plan de repositionnement et seront guidées par l'analyse de la synthèse des Forces et Faiblesses de l'entreprise combinée à celle des opportunités et menaces émanant de son environnement. C'est une phase cruciale pour l'entreprise, car c'est à ce niveau que s'élabore la stratégie.

I. Nouvelles orientations stratégiques de Zénith froid

3.1.1. Nouvelle vision et mission de Zénith froid

3.1.1.1. La vision

La nouvelle vision de la Société Zénith Froid est d'être une entreprise de Froid et de Climatisation qui vient révolutionner le marché par des services de proximité de très haute qualité.

3.1.1.2. La mission

La mission de la Société Zénith Froid est d'offrir des prestations de services de Froid et Climatisation sur-mesure et répondant aux préoccupations du secteur privé et public.

3.1.2. Nouveaux objectifs assignés à Zénith froid

Sur les années futures, les objectifs à poursuivre par ZENITH FROID sont :

- d'assurer sa croissance par une diversification des produits et de la clientèle
- de réaliser une rentabilité de plus de 40%
- d'accroître les parts de marché de plus de plus de 20%

3.1.3. Nouvelle stratégie de développement de ZENITH FROID

3.1.3.1. Présentation de la nouvelle stratégie de développement

Dans le cadre de la nouvelle vision de ZENITH FROID, trois orientations stratégiques seront retenues :

- Développement de produits (extension de l'offre actuelle de produits)
- Pénétration sur les marchés actuels
- Développement des marchés (extension des marchés)

3.1.3.1.1. Le développement des produits

ZENITH FROID compte mener l'extension de son offre actuelle en introduisant le volet « fourniture-installation » de matériels de Froid Industriel et de Climatisation (Tertiaire et Résidentielle).

Cette stratégie de développement de produits qui consiste à vendre des produits nouveaux sur le marché actuel permettra à l'entreprise de miser sur la représentation de nouvelles marques de produits sur tous les segments du secteur d'activités.

3.1.3.1.2. La pénétration de marché

Le volet « maintenance-dépannage », socle actuel de ZENITH FROID, sera le tremplin de pénétration du marché surtout pour le segment de la Climatisation Résidentielle. Ainsi elle envisage aussi la pénétration du segment des ménages et des entreprises.

Actuellement avec un portefeuille clients réguliers de 25 entreprises en contrat de maintenance et prestation ponctuelles de dépannage et entretien, ZENITH FROID se projette d'atteindre au moins 50 entreprises dans les cinq prochaines années, soit une progression annuelle de 15%.

Elle compte diversifier les offres en Froid et de la Climatisation et augmenter ainsi les interventions en installation et maintenance dans les entreprises.

Cette stratégie de pénétration permettra de booster les contrats de maintenance et les prestations de dépannage, sources de revenus périodiques connus d'avance et qui constitueront des ressources permanentes permettant le financement du cycle de l'exploitation dans sa partie récurrente.

Les facteurs clés de succès pour cette nouvelle stratégie de développement se présentent comme suit :

- le développement des compétences (formation du personnel actuel) ;
- Le recrutement de personnel qualifié ;
- La représentation de marques de qualité et de renom (partenaires étrangers) ;
- une politique de financement adapté aux ambitions de ZENITH FROID
- une bonne politique marketing et commerciale adaptée à la stratégie déclinée.

3.1.3.1.3. Le développement des marchés

Dans sa stratégie de croissance, ZENITH FROID compte mener l'extension de son marché vers les autres régions du Sénégal mais surtout dans la sous-région pour les segments du Froid Industriel et de la Climatisation Tertiaire.

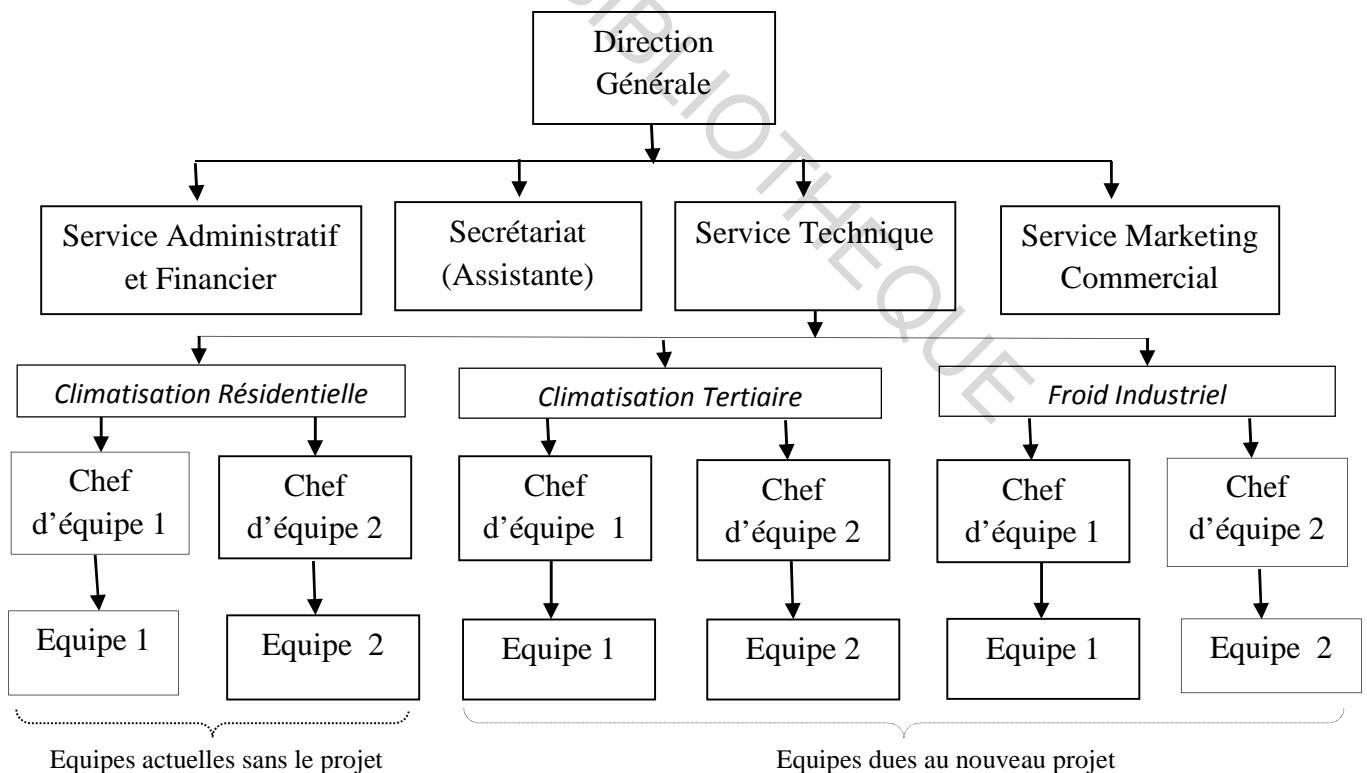
Des missions de prospection seront menées dans ce sens pour explorer le potentiel de la sous-région et les principales cibles seront les administrations et les entreprises privées.

3.1.4. Propositions organisationnelles

La structure organisationnelle sera de type fonctionnel, adaptée à la taille et aux caractéristiques de l'entreprise, dont le principe sera de regrouper les collaborateurs et les moyens par service.

La nouvelle proposition structure l'entreprise en services et se présente comme dans l'organigramme ci-dessous :

Figure 5: Organigramme de repositionnement de la Société Zénith Froid



Source : Nous-mêmes

➤ **Le service marketing et commercial**

Il aura pour mission :

- la définition de la stratégie marketing et de la politique commerciale en conformité avec les orientations stratégiques de l'entreprise et les objectifs fixés ;
- la mise en place d'un bon service à la clientèle dont la mission principale est de veiller à la satisfaction des clients, à leur fidélisation et un suivi régulier de l'après intervention technique;
- l'étude des besoins pour une bonne planification et une conduite efficace et efficiente des approvisionnements ;
- la mise en place d'une force de vente pour une bonne conduite de la politique commerciale ;
- le développement du fichier client par une prospection méthodique, dynamique et efficace;
- l'augmentation des ventes des produits et services de l'entreprise ;
- la participation à la conception des produits et services.

➤ **Le Service Administratif et financier**

Ce service aura pour mission de:

- Garantir la bonne gestion administrative et financière de l'entreprise ;
- Garantir la bonne exécution de la stratégie et des procédures définies.
- Garantir la bonne gestion de la comptabilité et des ressources humaines
- Coordonner l'efficacité et l'efficience de la conduite des approvisionnements en collaboration avec les autres services (technique et commercial).

➤ **Le Service Technique :**

Ce service sera dirigé par un Responsable Technique (RT) compétent de niveau ingénieur qui sera chargé, entre autre, d'établir les programmes d'intervention des équipes et veille à la bonne exécution des prestations techniques. Il s'occupe de la gestion de toutes les questions techniques depuis les appels d'offre offres, en passant par le choix des équipements adéquats, les réalisations jusqu'aux mises en service des installations.

Le service technique sera constitué, pour plus d'efficacité et suivant les orientations, de quatre à six équipes d'intervention polyvalentes, modulables et évolutives suivant des profils bien déterminés et complémentaires.

Chaque équipe technique sera constituée, à terme, de quatre techniciens et dirigée par un chef d'équipe chargé de sa gestion et de la conduite des travaux.

En déplacement ponctuel ou contractuel, les chefs d'équipes seront les représentants de l'entreprise auprès des clients. Sur le terrain, ces chefs d'équipe devront assurer la qualité des interventions et du savoir-être des techniciens. Ils seront chargés de remplir correctement et fidèlement la fiche d'intervention technique à faire viser par le client.

Les chefs d'équipe seront sous la responsabilité directe du Responsable Technique (RT) et auront l'obligation de lui rendre compte, après chaque prestation, avec à l'appui la fiche d'intervention, illustrant le travail effectuée et dûment signée, conjointement, par le client et le technicien responsable.

3.1.5. Nouvelle stratégie concurrentielle de zénith froid

Dans le cadre du nouveau positionnement de ZENITH FROID, la stratégie de différenciation sera retenue pour faire face à la concurrence. La différenciation de l'entreprise repose sur les compétences du personnel, la réactivité, l'offre de package de produits et services.

II. Stratégie marketing adaptée au nouveau projet de repositionnement

3.2.1. Présentation de la clientèle cible de Zénith froid

La Société Zénith Froid a opté la relation B to B pour l'essentiel de ses activités. Ainsi sa clientèle cible sera représentée principalement d'entreprises et d'institutions.

La clientèle ciblée est constituée en trois grands segments :

- ✓ Segment 1 : les entreprises privées et parapubliques,
- ✓ Segment 2 : les organismes internationaux, les ONG, les associations et groupements,
- ✓ Segment 3 : les entreprises publiques et institutions gouvernementales,

Concernant l'offre de Climatisation, la clientèle cible retenue sera le segment 1. Il peut être scindé en deux sous segments :

- Les cabinets d'architectes et les entreprises de BTP (principaux prescripteurs),

- les entreprises ayant un siège et des représentations (les banques, institutions financières, les sociétés d'assurances, les sociétés d'hydrocarbure, les sociétés de téléphonie).
- les industries
- les autres entreprises (services, trading, etc.)

Les segments 2 et 3 ne seront pas sous-segmentés du fait de la similarité de leur mode d'attribution des marchés (adjudication le plus souvent par appel d'offres).

Concernant l'offre de Froid Industriel, l'accent sera mis au niveau du segment 1 et principalement sur les industries agroalimentaires, l'hôtellerie et les chaînes de distribution.

Pour les segments 2 et 3, du fait de leur position de décideurs et de financiers des projets de développement, une démarche spécifique accompagnée d'offres spontanées et personnalisées sera adoptée pour leur prospection.

3.2.2. Présentation des objectifs marketing de Zénith Froid

Les objectifs marketing de Zénith Froid se déclinent par année avec une projection sur les dix prochaines années. Ces objectifs se présentent comme suit :

- ✓ ***Augmentation du chiffre d'affaires global*** (annexe tableaux 7 et 8)
 - Augmentation du chiffre d'affaire par segment d'activités
 - Augmentation du chiffre d'affaire par volet de prestation
 - Acquisition de nouveaux clients
- ✓ ***Fidélisation les clients***
 - Maximiser le taux de rétention (pourcentage de clients qui restent dans l'entreprise pour une durée donnée),
 - Minimiser le taux d'attrition (pourcentage de clients qui résilient ou ne renouvellent pas leur contrat)
- ✓ ***Développement de la notoriété des marques de produits à représenter***
 - Vulgarisation des produits
 - Campagne de communication (publicité, dépliants, prospectus, affichage).

3.2.3. Présentation du nouveau positionnement marketing de Zénith Froid

Le nouveau positionnement marketing se fera à travers la technologie offerte, la compétence du personnel, la qualité des prestations et des packages à proposer.

Il reflétera la création de valeur pour les clients cibles, valeur perçue en cohérence avec la valeur attendue.

La Société ZENITH FROID se positionnera ainsi comme une entreprise dynamique avec une parfaite maîtrise technique du Froid Industriel et de la Climatisation, assurant des prestations de qualité agrémentées du respect de ses engagements et des délais.

3.2.4. Plan d'actions marketing de ZENITH FROID

Un mix marketing sera mis en œuvre pour permettre d'atteindre les objectifs découlant de la stratégie marketing.

3.2.4.1. Politique de Produit

L'entreprise a pris l'option de distribuer de la climatisation standard ayant le réfrigérant R410a qui est un fluide écologique non nocif à la couche d'ozone et destiné à remplacer le R22 présent dans les climatiseurs classiques suivant le protocole de Montréal.

Elle proposera sur commande de la climatisation avec la technologie « inverter » qui commence à arriver timidement sur le marché Sénégalais et dont les prix sont élevés par rapport à la climatisation classique mais au rendement meilleur.

Un climatiseur « inverter » est un climatiseur « intelligent » qui assure une juste stabilité de la température de confort et qui consomme jusqu'à 40% moins d'énergie qu'un climatiseur classique.

La technologie « inverter » est une grande innovation agissant notamment par variation électronique sur la vitesse du compresseur et permet d'accélérer la mise en température souhaitée puis de la maintenir très précisément ; contrairement au systèmes conventionnel de climatisation qui se caractérise par un fonctionnement marche-arrêt qui, au-delà d'une sensation d'inconfort et de haute consommation d'énergie peuvent avoir d'autres conséquences telles que l'usure prématurée du compresseur etc.

3.2.4.2. Politique de Prix

Si on considère le cas de la climatisation résidentielle, les puissances les plus vendues sont représentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 23: Prix des splits par rapport au concurrent immédiat

Puissance des split (muraux)	Prix du concurrent immédiat HT	Prix proposé
9000 BTU/H (1cv)	230 000	215 325
12000 BTU/H (1.5cv)	306 000	231 413
18000 BTU/H (2cv)	378 000	370 000
24000 BTU/H (3cv)	436 500	506 136

Source : Nous-mêmes

Ces prix représentent des marges de 50% calculé pour une parité du dollar valant 550 FCFA.

Ainsi pour les puissances les plus vendues sur le marché, l'entreprise optera une stratégie de pénétration en vendant plus bas que les prix moyens du marché et légèrement plus bas que notre concurrent de référence.

Cette stratégie permettra d'avoir une grande part de marché sur les puissances les plus vendus et assoir ainsi une bonne base de notre marque sur le marché Sénégalais.

Pour la puissance de 24000 BTU/H notre prix est légèrement plus haut parce que notre modèle est plus puissant que celui de nos concurrents qui proposent pour la plus part du 22000 BTU/H

3.2.4.3. Politique de Communication

La communication regroupera principalement les actions de publicité, de marketing direct et de promotion des ventes.

Une communication de type « Pull » sera adoptée pour mieux attirer les clients, à travers la publicité, vers la marque représentée par l'entreprise.

Pour les clients professionnel, principale cible de ZENITH FROID, les supports les plus appropriés sont les prospectus et les dépliant.

Néanmoins des publicités à travers les médias (télévision, radio, internet, affichages) seront initiées pour mieux faire connaître la marque et promouvoir sa notoriété.

Des missions de présentation des produits seront initiées auprès des cabinets d'architecte et des entreprises de BTP.

Ces présentations se feront le plus souvent sur des tablettes tactiles et seront déroulées par les commerciaux préalablement formés à la connaissance des produits, le Responsable Technique et le Responsable Marketing et commercial.

3.2.4.4. Politique de Distribution

L'entreprise restera le principal distributeur de la marque d'elle représente et puisque sa principale cible reste les professionnels, elle ne disposera pas de magasins de vente et tous les produits seront entreposés à son dépôt.

Suivant l'évolution du marché et suivant les saisons, l'entreprise pourra travailler avec un nombre restreint de revendeurs bien choisis avec qui elle nouera des partenariats tout en assurant l'installation et la maintenance des appareils vendus.

Cette stratégie permettra d'avoir un contrôle sur les produits pour ne pas les mettre entre des mains inexpertes au risque de provoquer l'insatisfaction des clients.

III. Plan d'Investissement et d'exploitation associé à la nouvelle stratégie

3.3.1. Acquisition du matériel, mobilier et des équipements

Pour une bonne mise en œuvre de sa stratégie de repositionnement et l'atteinte des objectifs en conformité avec le plan d'action (voir annexes), l'entreprise doit acquérir les équipements suivants:

- Installation et aménagement des nouveaux bureaux
- Matériel et mobilier de bureau
- Matériel informatique
- Matériel de transport (véhicules et scooters)

▪ Installation et aménagement :

L'entreprise envisage d'emménager dans de nouveaux locaux pouvant contenir ses services, en conformité avec son objectif de repositionnement et ayant un accès facile. Ces nouveaux locaux seront équipés de commodités telles que la climatisation, les réseaux (informatique,

internet, téléphonique) une installation électrique adaptée munie d'un système de protection efficace. Des bureaux et espaces de travail seront aménagés (cloisonnement) et équipés.

▪ Matériel et mobilier de bureau :

Les bureaux aménagés seront tous équipés de nouveaux mobiliers complets :

Bureaux Directeur Général (DG), Directeur Administratif et Financier (DAF), Responsable Marketing et Commercial (RMC), Responsable Technique (RT), Secrétariat, Comptabilité, Commerciaux.

▪ Matériel informatique :

Chaque bureau sera équipé d'un ordinateur, d'une imprimante. Une photocopieuse performante sera installée au secrétariat pour l'ensemble des travaux y afférent.

▪ Matériel de transport :

Des véhicules et des scooters seront acquis prioritairement pour le service technique et spécialement affectés aux équipes pour leur déploiement et le transport de leur matériel d'intervention.

En année 1 :

- Deux (2) véhicules et deux (2) scooters seront acquis auprès de concessionnaires locaux (règlement comptant). Les véhicules seront de préférence de type fourgonnette afin de servir efficacement comme de véritables ateliers roulants.

En année 2 :

- Deux (2) véhicules de même type qu'en année 1 seront acquis par voie de crédit-bail.

En année 3 :

- Deux véhicules de liaison seront acquis par voie de crédit-bail

3.3.2. Moyens d'exploitation

La Société ZENITH FROID, de par les partenariats à nouer, représentera de grandes marques couvrant l'ensemble de son domaine d'activité.

Pour la climatisation résidentielle, marché à forte concurrence et plus dynamique, l'entreprise importera et vulgarisera des produits d'une marque dont elle aura l'exclusivité de la représentation.

Les importations de climatisation Résidentielle seront planifiées sur une période de dix (10) ans. Elles se feront par containers de 250 splits en moyenne suivant le tableau ci-dessous :

Tableau 24: Planning des importations de climatisation résidentielle (split)

Année	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An 7	An 8	An 9	An 10
Nombre de containers	4	4	8	8	12	12	16	16	18	20

Source : Nous-mêmes

Dans le marché Sénégalais de la Climatisation Résidentielle, les puissances des splits les plus utilisées sont :

- ✓ 9000 btu/h (1cv)
- ✓ 12000 btu/h (1,5cv)
- ✓ 18000 btu/h (2cv)
- ✓ 24000 btu/h (3cv)

Pour la Climatisation Tertiaire et le Froid Industriel, l'entreprise ne constituera pas de stocks car les ventes se feront sur commande préalable assujettie d'une avance de 70% à 80%. Les reliquats seront payés soit à la livraison, soit après installation des équipements.

Ainsi, pour ces segments, une facilité de paiement variant de 60 à 90 jours sera accordée par nos fournisseurs après un acompte de 50%. Et vu la grande plage de puissances disponibles sur ces produits, les offres seront proposées avec un délai de livraison compris, généralement, entre deux (2) et trois (3) mois.

Le service technique se positionnera comme un service après-vente doté de ressources humaines et matérielles nécessaires à l'installation et à la maintenance des appareils.

L'entreprise constituera un stock de consommables nécessaires pour les travaux liés à l'après vents des équipements en conformité avec la stratégie prédéfinie.

3.3.3. Moyens humains mobilisés

Pour mener à bien sa stratégie de croissance et atteindre les objectifs de développement, l'entreprise devra compter à terme, outre sur le personnel actuel, sur des ressources humaines de qualité.

Dans ce sens, sans le projet, l'entreprise est sur le point de finaliser le recrutement de deux techniciens de niveau BT pour renforcer et équilibrer ses deux équipes actuelles.

Tableau 25: Ressources humaines de repositionnement de la Société Zénith Froid

Désignation	Formation	Expérience	Nombre
Personnel sans le projet			
Directeur Général	Bac+4	18 ans	01
Assistante	Bac+3	2 ans	01
Techniciens supérieurs/Froid et Clim.	BTS	4 ans	02
Ouvriers frigoristes qualifiés	formé en entreprise	+10 ans	04
Techniciens frigoristes	BT	-1 an	02
Sous Total			10
Personnel dû au projet			
<i>Service technique</i>			
Responsable technique	Ingénieur/Bac+4/+5	4 ans	01
Techniciens supérieurs/Froid et Clim.	BTS/DUT	4 ans	04
Techniciens en Froid et Climatisation	BT/ BEP	4 ans	10
Electricien Industriel	BTS/BT	4 ans	02
<i>Service marketing et commercial</i>			
Responsable marketing et commercial	Bac+4/+5	4 ans	01
Commerciaux	Bac+2/+3	3 ans	02
Coursier / chauffeur	BFEM	+ 2 ans	01
<i>Service administratif et financier</i>			
Responsable administratif et financier	Bac+4/+5	3 ans	01
Gestionnaire du stock / comptable	Bac+2/+3	2 ans	01
Magasinier	Bac/BFEM	+ 2 ans	01
Sous Total			24
Effectif global de l'entreprise			34

Source : nous-Mêmes

Tableau 26: Charges de personnel dues au projet

Désignation	Nombre	Salaire unitaire mensuel	Salaire total mensuel	Salaire annuel
Service technique				
Responsable technique	01	400 000	400 000	4 800 000
Techniciens supérieurs/Froid et Clim.	04	200 000	800 000	9 600 000
Techniciens en Froid et Climatisation	10	125 000	1 250 000	15 000 000
Electricien Industriel	02	150 000	300 000	3 600 000
Service marketing et commercial				
Responsable marketing et commercial	01	300 000	300 000	3 600 000
Commerciaux	02	125 000	250 000	3 000 000
Coursier / chauffeur	01	100 000	100 000	1 200 000
Service administratif et financier				
Responsable administratif et financier	01	350 000	350 000	4 200 000
Gestionnaire du stock / comptable	01	150 000	150 000	1 800 000
Magasinier	01	125 000	125 000	1 500 000
Total salaire net			4 025 000	48 300 000
Charges salariales			644 000	7 728 000
Total charges de personnel			4 669 000	56 028 000

Source : Nous-même

NB : les charges sociales et impôt sur salaires sont estimés à 16% du salaire net. En année 5, les salaires connaîtront une hausse de 5%.

Tableau 27: Composition des équipes techniques

Climatisation Résidentielle		Climatisation Tertiaire		Froid Industrie	
<i>Equipe 1</i>	<i>Equipe 2</i>	<i>Equipe 1</i>	<i>Equipe 2</i>	<i>Equipe 1</i>	<i>Equipe 2</i>
Tech Sup	Tech Sup	Tech Sup	Tech Sup	Tech Sup	Tech Sup
Ouvrier spécialisé	Ouvrier spécialisé	Tech BT/ BEP	Tech BT/ BEP	Tech BT/ BEP	Tech BT/ BEP
Ouvrier spécialisé	Ouvrier spécialisé	Tech BT/ BEP	Tech BT/ BEP	Tech BT/ BEP	Tech BT/ BEP
Tech BT	Tech BT	Tech BT/ BEP	Tech BT/ BEP	Electricien	Electricien

Source : Nous-mêmes

Les équipes sont modulables et extensibles. Elles seront complétées par des stagiaires provenant annuellement des centres de formation de Dakar, Thiès, Kaolack :

- CEDT (Centre d'Entrepreneuriat et de Développement Technique)
- CNQP (Centre National de Qualification Professionnelle)
- LTT (Lycée Technique de Thiès)
- LTANK (Lycée Technique Abdoulaye Niass de Kaolack)

Les équipes de la Climatisation Tertiaire et du Froid Industriel interviendront dans les travaux de la Climatisation Résidentielle suivant le volume et l'évolution des marchés et des projets du moment.

Chapitre 4 : ETUDE FINANCIERE ET ECONOMIQUE DU PROJET

L'évaluation financière est la phase de l'étude d'un projet qui permet d'analyser dans quelles conditions ce projet est viable, à partir des études commerciales, techniques et organisationnelles déjà réalisées et compte tenu des normes et des contraintes qui lui sont imposées.

I. Etude Financière

4.1.1. Coût du projet et modalité de financement

4.1.1.1. Coût du projet

4.1.1.1.1. Immobilisations financières

- **Les immobilisations financières** (caution de location des nouveaux bureaux)

Caution de location de bureau 1 000 000 F CFA

- **Les immobilisations corporelles**

Tableau 28: Immobilisations corporelles

Nature	Quantité	Prix Unitaire	Montant	Durée	Montant amortissement annuel	Valeur résiduelle
Installations et aménagements						
split	6	154275	925650	10	92565	0
Câblage réseau	1	500000	500000	10	50000	0
Cloison alu	1	750000	750000	10	75000	0
Mobilier de bureau						
bureau	5	175000	875000	10	87500	0
fauteuil	5	50000	250000	10	25000	0
armoire de rangement	5	140000	700000	10	70000	0
chaise visiteur	10	20000	200000	10	20000	0
bloc chaise d'attente	1	70000	70000	10	7000	0
table de réunion	1	225000	225000	10	22500	0
chaise de réunion	12	25000	300000	10	30000	0
Matériel informatique						
ordinateur de bureau	5	350000	1750000	10	175000	0
imprimante	5	150000	750000	10	75000	0
photocopieuse	1	500000	500000	10	50000	0
Matériel de transport						
Véhicule fourgonnette	4	1000000	4000000	5	800000	1200000
Scoter	2	500000	1000000	5	200000	
Total			28495650			

Source : Nous-mêmes

Le montant total des immobilisations s'élève à 29 495 650 F

Ce montant sera cumulé au besoin en fonds de roulement (BFR) pour déterminer le coût du projet.

4.1.1.1.2. Détermination du besoin en fonds de roulement (BFR)

Tableau 29: Détermination du BFR

Calcul du fond de roulement

Rubrique	Année 1	Année 2
1. Besoins		
Stock de splits (4mois)	68,0	68,0
Salaire (3mois)	9,8	9,34
créance client (2mois)	75,20	141,55
Total des besoins	153,01	218,94
2. Besoin net en fond de roulement	153,01	218,94
3. Dotation en FDR	153,01	65,93

Source : Nous-mêmes

Données :

- Les splits sont acquis après règlement au fournisseur,
- Le délai de livraisons des split est de 60 jours après paiement
- Le délai de paiement accordé aux clients est 30 jours
- Le décalage de trésorerie sera alors de 90 jours

En année 3 le fournisseur de la climatisation nous accorde une facilité de paiement de 90 jours sur les commandes au-delà des quatre containers annuels.

Le BFR s'élève à 218 940 000 F CFA

COÛT DU PROJET = 248 435 650 F CFA

4.1.1.2. Type de financement requis

Le projet sera financé sur fonds propre à hauteur de 40% et 60% par emprunt bancaire.

La durée de l'emprunt sera de huit (8) ans, un an de différé et au taux d'intérêt annuel de 12%.

- Fonds propres (40%): 99 576 000 F CFA
- Emprunt bancaire (60%): 149 061 390 F CFA

Concernant le financement, nous sollicitons le concours d'institutions financières spécialisées dans le financement des PME/PMI telles que MICROCRED et COFINA.

Le choix de ces institutions est principalement basé sur leur flexibilité en matière d'éligibilité pour le PME dont la structure entrepreneuriale reste insuffisamment formelle pour les banques commerciales.

4.1.2. Projections financières détaillées du projet

4.1.2.1. Estimation du chiffre d'affaire prévisionnel

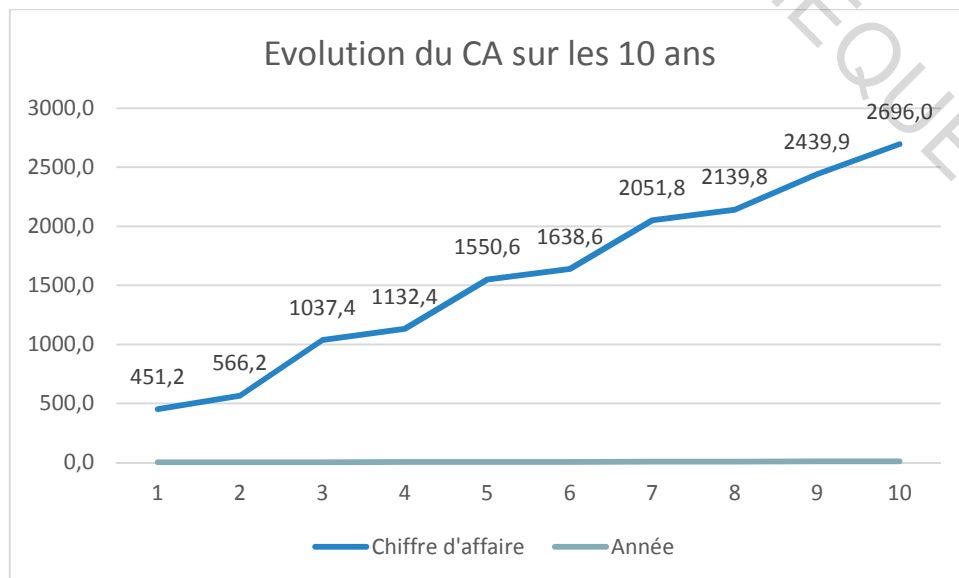
Le chiffre d'affaire prévisionnel représente l'ensemble des recettes formées des ventes de produits (équipements frigorifiques) et de services (maintenance, entretien et dépannage).

Tableau 30: Chiffre d'affaire prévisionnel

	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8	année 9	année 10
Chiffre d'affaire global	451,2	566,2	1037,4	1132,4	1550,6	1638,6	2051,8	2139,8	2439,9	2696,0
Maintenance-dépannage										
Climatisation résidentielle	25	40	50	60	70	75	80	85	90	100
Climatisation tertiaire	5	15	20	25	30	35	40	45	50	55
Froid industriel	5	10	15	20	22	25	27	30	32	35
Fourniture installation										
Climatisation résidentielle	326,2	326,2	652,4	652,4	978,6	978,6	1304,8	1304,8	1467,9	1631,0
Climatisation tertiaire	50	100	200	250	300	350	400	450	500	550
Froid industriel	40	75	100	125	150	175	200	225	300	325

Source : Nous-mêmes

Figure 6: Courbe d'évolution du chiffre d'affaire de l'année 1 à 10



Source : Nous-mêmes

4.1.2.2. Evaluation des charges d'exploitation

Tableau 31: Charges d'exploitation

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Achat de clim résidentielle (split)	204,14	204,14	408,28	408,28	612,41	612,41	816,55	816,55	918,62	1020,69
Achat de clim tertiaire	35	70	140	175	210	245	280	315	350	385
Achat d'appareil de froid industriel	28	52,5	70	87,5	105	122,5	140	157,5	210	227,5
Location Bureau	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Redevance Credit bail	0	4	8	12	12	12	8	4	0	0
Intérêt du crédit bail	0	1	2	3	3	3	2	1	0	0
Salaires	39,03	56,03	56,03	56,03	58,83	58,83	58,83	58,83	58,83	58,83
Carburant	4,68	7,8	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92
Téléphone	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84
Electricité + eau	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Frais de gardiennage	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Fourniture de Bureau	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Consommables atelier	3,60	3,89	4,20	4,53	4,90	5,29	5,71	6,17	6,66	7,20
Communication (publicité, dépliant)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Assurance (véhicule, scooter, RC)	0,5	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Taxe sur véhicule personne morale	0,2	0,4	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Taxe publicitaire	0,07	0,12	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Enregistrement contrat de locaton	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Patente	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14
Frais d'entretien	0,4	0,8	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Dotations aux amortissements	4,95	8,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95
TOTAL	339,77	429,52	734,14	791,98	1051,78	1104,67	1356,73	1404,69	1589,75	1744,86

Source : Nous-mêmes

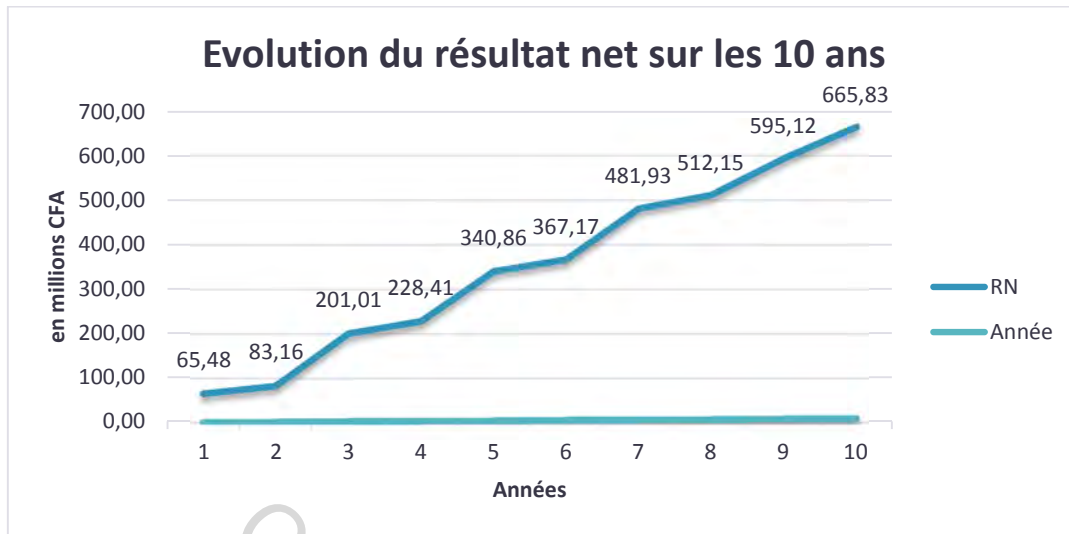
4.1.2.3. Compte d'exploitation prévisionnel

Tableau 32: Compte d'exploitation prévisionnel

Rubriques	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8	année 9	année 10
CA	451,21	566,21	1037,41	1132,41	1550,62	1638,62	2051,83	2139,83	2439,93	2696,04
achat de split	204,14	204,14	408,28	408,28	612,41	612,41	816,55	816,55	918,62	1020,69
achat de clim tertiaire	35,00	70,00	140,00	175,00	210,00	245,00	280,00	315,00	350,00	385,00
achat de froid industriel	28,00	52,50	70,00	87,50	105,00	122,50	140,00	157,50	210,00	227,50
Marge brute sur matière	184,07	239,57	419,14	461,64	623,21	658,71	815,28	850,78	961,31	1062,85
autres achats										
Location Bureau	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Redevance Credit bail	0,00	4,00	8,00	12,00	12,00	12,00	8,00	4,00	0,00	0,00
Carburant	4,68	7,80	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92
Téléphone	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84
Electricité + eau	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
Frais de gardiennage	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Fourniture de Bureau	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Consommables atelier	3,60	3,89	4,20	4,53	4,90	5,29	5,71	6,17	6,66	7,20
Communication (publicité, dépliant)	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Assurance (véhicule, scooter, RC)	0,50	0,70	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Taxe annuelle sur véhicule personne morale	0,20	0,40	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Taxe publicitaire	0,07	0,12	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Enregistrement contrat de locaton	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Patente	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14
Frais d'entretien	0,40	0,80	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
sous total autres achats	28,65	36,91	44,89	49,22	49,59	49,98	46,40	42,86	39,35	39,89
Valeur ajoutée	155,42	202,66	374,25	412,41	573,62	608,73	768,87	807,92	921,96	1022,96
Charges de personnel	39,03	56,03	56,03	56,03	58,83	58,83	58,83	58,83	58,83	58,83
EBE	116,39	146,63	318,22	356,39	514,79	549,90	710,04	749,09	863,13	964,13
Dotations aux amortissements	4,95	8,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95
Résultat d'exploitation (RE)	111,44	137,68	305,27	343,44	501,84	536,95	697,09	736,14	850,18	951,18
frais financier (FF)	17,89	18,89	18,11	17,13	14,90	12,41	8,62	4,50	0	0
RAO	93,55	118,80	287,16	326,31	486,94	524,53	688,47	731,64	850,18	951,18
impôt sur le résultat	28,06	35,64	86,15	97,89	146,08	157,36	206,54	219,49	255,05	285,35
Résultat net (RN)	65,48	83,16	201,01	228,41	340,86	367,17	481,93	512,15	595,12	665,83
CAF	70,43	92,11	213,96	241,36	353,80	380,12	494,88	525,10	608,07	678,78

Source : Nous-mêmes

Figure 7: Courbe d'évolution de résultat annuel net de l'année 1 à 10



Source : nous-mêmes

4.1.2.4. Etude de la rentabilité financière

4.1.2.4.1. Calcul du coût du capital

Le coût moyen pondéré du capital (CMPC), est l'indicateur économique qui représentant le taux de rentabilité annuel moyen attendu par les apporteurs de fonds (actionnaires et créanciers), en retour de leur investissement.

Tableau 33: Détermination du coût moyen pondéré du capital

Rubrique	Formule	Montant
Fonds Propres (FP)		99 576 000
Emprunt (E)		149 061 390
kfp		20%
ke		12%
Taux d'imposition		30%
CMPC	$\frac{(FP \times ke + E \times kd \times (1-t))}{FP + E}$	13.04%

Source : Nous-mêmes

Le coût des capitaux mis dans le projet est 13.04% et il représentera le taux d'actualisation pour le calcul de la VAN

4.1.2.4.2. Flux financiers du projet et détermination de la rentabilité

Tableau 34: Flux financiers du projet

Rubriques	an 0	an 1	an 2	an 3	an 4	an 5	an 6	an 7	an 8	an 9	an 10
investissement + FDR	248,43										
total flux sortant	248,43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAF		70,43	92,11	213,96	241,36	353,80	380,12	494,88	525,10	608,07	678,78
Reprise FDR											218,94
Reprise valeur résiduelle											13
Total flux entrant	0,00	70,43	92,11	213,96	241,36	353,80	380,12	494,88	525,10	608,07	910,71
Cash flow	-248,43	70,43	92,11	213,96	241,36	353,80	380,12	494,88	525,10	608,07	910,71
Cash flow cumulé	-248,43	-178,00	-85,89	128,07	369,43	723,24	1103,36	1598,24	2123,34	2731,41	3642,12
taux d'actualisation		13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%
coef d'actualisation	1,00	0,88	0,78	0,69	0,61	0,54	0,48	0,42	0,38	0,33	0,29
Cash flow actualisé	-248,431	62,31	72,08	148,13	147,82	191,69	182,19	209,83	196,96	201,77	267,34

Source : Nous-mêmes

❖ La valeur Actualisée Nette

La VAN est la somme des flux financiers nets actualisés sur toute la durée du projet avec un taux d'actualisation donnée. Un projet est considéré acceptable (rentable) si la VAN est positive ($VAN > 0$).

Le projet dégage une VAN de 1 431 700 000 FCFA donc l'investissement est jugé rentable car la valeur actuelle des flux nets de trésorerie attendus est supérieure au montant de l'investissement qui l'a généré. Le projet est rentable

❖ Le Taux de Rentabilité Interne

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation i , qui annule la valeur actuelle nette.

Le TRI peut être interprété comme le taux d'intérêt maximal que le projet pourrait supporter en équilibrant ses comptes si tous les investissements étaient couverts par un prêt.

Le TRI du projet est de 64%, il est largement supérieur au taux d'actualisation qui est de 13.04%. Le projet est rentable

❖ L'Indice de Profitabilité

Pour qu'un projet soit rentable, il faut que son indice de profitabilité soit supérieur à 1. Le projet est d'autant plus rentable que son IP est élevé. Cet indice permet d'apprécier l'importance de la valeur nette d'un projet par rapport aux capitaux investis initialement.

IP du projet est 15.66 c'est-à-dire que chaque franc investi génère 15.66 F

❖ Délai de récupération

C'est le délai nécessaire pour que le projet permette de récupérer son investissement en générant des cash-flows futurs égaux au montant des capitaux investis.

Le montant des capitaux investis étant de 248 430 000 F donc délai de récupération sera de 2 ans 4 mois 25 jours d'exercice

❖ Ratio de rentabilité

- Ratio économique

C'est le rapport entre le Résultat d'exploitation et les capitaux permanents. Il traduit la rentabilité de tous les fonds engagés (fonds propres et emprunts).

Il évolue et passe de 45% à la première année à 383% en année 10.

- Rentabilité financière

C'est le rapport entre le Résultat net et les fonds propres. Il mesure la rentabilité des fonds propres apportés par les actionnaires de l'entreprise.

Il évolue de 66% à la première année à 670% en année 10

II. Etude Economique et social

4.2.1. Impact économique

4.2.1.1. Impact sur les recettes douanières et fiscales

L'impact sur les recettes douanières se mesure suivant le volume des importations. Concernant les importations, sur les produits du froid et de la climatisation, les droits de douane sont estimés à 40%. Ainsi les importations seront décomposées en valeur Coût Fret Assurance (CAF) et en droit de douane (DD)

Tableau 35: Augmentation des importations en équipements frigorifiques

Tableau d'augmentation des importations										
Importation	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8	année 9	année 10
Split	204,14	204,14	408,28	408,28	612,41	612,41	816,55	816,55	918,62	1020,69
Clim Tertiaire	35	70	140	175	210	245	280	315	350	385
Froid Industriel	28	52,5	70	87,5	105	122,5	140	157,5	210	227,5
Total	267,14	326,64	618,28	670,78	927,41	979,91	1236,55	1289,05	1478,62	1633,19

Source Nous-mêmes

✓ Coût de Revient Total (CRT) = 9 427 570 000 F CFA

✓ Droit de Douane (DD) = 2 693 590 000 F CFA

Avec DD = CAF x 0.4

✓ Valeur CAF = 6 734 000 000 CFA

Le projet générera des droits de douanes estimés à 2 693 590 000 FCFA sur les 10 ans.

L'impact direct sur les recettes fiscales sera déterminé par le cumul des impôts sur les sociétés engendré par l'entreprise sur les 10 ans d'exercice. L'entreprise versera ainsi à l'administration fiscale 1 517 620 000 F CFA en termes d'impôts sur les sociétés pour la période considérée (10 ans)

4.2.2. Impact social

Les indicateurs de l'impact social du projet seront le nombre d'emplois créés et l'ensemble des charges salariales qu'il induit.

Le projet de repositionnement de la Société ZENITH FROID a permis la création de seize (16) emplois dès sa première année et huit (8) emplois à sa deuxième année, ce qui fait une création de vingt-quatre (24) emplois hormis les dix (10) créés avant le projet (tableau 25 page 51 et plan d'actions en annexe).

Ces emplois dus au projet seront rémunérés cumulativement sur les dix ans à hauteur de :
Cinq cent soixante millions quatre-vingt mille (560 090 000 FCFA)

CONCLUSION GENERALE

L'objectif spécifique de ce présent projet reste le repositionnement de la Société Zénith Froid dans la sphère des entreprises de son secteur d'activité en s'appuyant sur la satisfaction des clients et le développement des activités.

La satisfaction des clients émanera de l'amélioration de la qualité des services en tenant compte des attentes des dits clients et une prise en charge de leurs besoins exprimés et latents. Elle sera un facteur de pérennisation de l'activité et son processus mettra le client au cœur des préoccupations de l'entreprise car selon un vieil adage «un client fidèle est un client satisfait ».

Le développement des activités sera porté par une meilleure assise de l'entreprise dans son segment actuel (la climatisation résidentielle) et une extension des activités dans les autres segments porteurs du secteur d'activité que sont le Froid Industriel et la climatisation Tertiaire.

Les offres seront désormais exprimées en « fourniture-installation » et « maintenance-dépannage » et permettront à l'entreprise de répondre à tous les besoins des clients ciblés.

L'originalité des propositions de ce projet de repositionnement résidera dans la démarche stratégique élaborée et dont les activités à mener aboutiront aux résultats attendus qui permettront d'atteindre les objectifs spécifiques contribuant au développement de l'entreprise. Les implications attendues du projet se porteront sur l'impact qu'il aura sur l'entreprise en termes de notoriété et de positionnement comme acteur prépondérant dans son secteur d'activité. Elles impacteront aussi l'environnement de l'entreprise en terme de contribution au développement économique et social mais aussi à la redistribution des rôles des acteurs du secteur du Froid et de la Climatisation.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIES

ANSD, « Banque de Données Economiques et Financières », publié en décembre 2015

ANSD, « Enquête de mise à jour du Répertoire National des Entreprises et Association », publié en août 2013

Bruno Bachy, Christine Harache « Toute la fonction management », DUNOD, Paris, 496 pages, 2010.

E. W. LARSON, C .F. GRAY “Management de Projet », DUNOD, 2ième édition, Paris 2014, 580 pages.

J. DUCREUX, R. ABATE, N. KACHANER « Le Grand livre de la stratégie », Eyrolles, Paris, 378 pages, 2013.

Nathalie Van Laethem « Tout la fonction marketing », DUNOD, Paris, 490 pages, 2005.

WEBOGRAPHIE

http://www.dpee.sn/IMG/pdf/sef_2015_perspectives_2016_derniere_version.pdf

<http://www.elevage.gouv.sn/MEPA-Rapport-revue-sectorielle-2016.pdf>

http://www.eval.fr/Documents/pcm_guidelines_2006_fr.pdf

<http://www.handivia.com/prestations/enquete-de-satisfaction-sondage>

<http://www.institut-numerique.org/chapitre-3-elements-methodologiques-de-letude-5165451a94a95>

<http://www.marketing-professionnel.fr/parole-expert/enquete-de-satisfaction-clients-comment-realiser-etude-satisfaction.html>

<http://www.oz-ressources.org/lanalyse-interne/>

http://www.parkdatabase.org/files/documents/0000_Enquete-de-satisfaction-guide-methodologique_Sysfal.pdf

<http://www.qualiblog.fr/outils-et-methodes/enquete-de-satisfaction-un-outil-performant-pour-ecouter-ses-clients/>

ANNEXES

ANNEXES

Questionnaire d'enquête de satisfaction

QUESTIONNAIRE

Nom Prénom	
Société	
Fonction	
Téléphone	

Madame, Monsieur

Dans le cadre de sa démarche qualité et soucieux d'améliorer nos prestations afin de mieux répondre à vos attentes, nous vous remercions de bien vouloir renseigner ce questionnaire qui nous permettra d'évaluer votre satisfaction et de prendre en compte vos remarques et vos suggestions.

Merci de cocher les cases en fonction de votre degré de satisfaction.

I-L'ACCUEIL TELEPHONIQUE

1-Etes-vous globalement satisfait de nos services ?

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

2-L'accueil qui vous a été réservé lors de votre appel téléphonique était :

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

3-Lors de votre appel avez-vous eu l'assistante rapidement ?

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

4-La prise de rendez-vous avec nos services était :

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

II-LE SERVICE TECHNIQUE

1-Le délai d'intervention de notre technicien :

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

2-La durée des interventions de notre technicien :

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

3-Les demandes urgentes sont-elles traitées comme telles

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

4-La présentation et l'amabilité du technicien :

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

5-Que pensez-vous du comportement de nos techniciens

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

6-L'aide et le conseil donnés par le technicien :

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

7-Comment appréciez-vous la disponibilité de nos équipes techniques ?

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

8-Comment appréciez-vous la réactivité de nos équipes techniques ?

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

9-Comment appréciez-vous la réactivité de nos équipes techniques ?

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

10-Le fonctionnement de votre équipement suite à l'intervention :

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

11-La même panne revient-elle souvent après l'intervention ?

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

12-Comment appréciez-vous la propreté après les interventions

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

13-Que pensez-vous de nos tarifs ?

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

14-Que pensez-vous de votre collaboration avec ZENITH FROID ?

Très satisfait /---/ Satisfait/---/ Insatisfait/---/ Très insatisfait

15-Recommanderiez-vous notre entreprise à vos connaissances ?

Oui /---/ Non/---/

Vos commentaires et suggestions

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

Tableau 1: Synthèse de l'arbre des problèmes

Effet	Place insignifiante dans le secteur du Froid et de la Climatisation
Problème central	Mauvais positionnement de la Société Zénith Froid
Causes secondaires	1. Nombre de clients réduit
	2. Compétence technique limitée
	3. Non représentation de marques de produits
Causes primaires	<p>1.1 manque de vision marketing et commerciale</p> <p>1.2 absence de service commercial</p> <p>1.3 pas de prospection structurée, coordonnée et cohérente</p> <p>1.4 pas de suivi ni de relance des prospects</p> <p>1.5 participation très limitée sur les appels d'offre et DRP</p> <p>1.6 présence uniquement sur le segment de la climatisation résidentielle</p> <p>1.7 présence quasi uniquement sur le volet « maintenance-dépannage »</p> <p>1.8 absence sur le volet de la fourniture de produits</p> <p>1.1 techniciens compétents que sur la climatisation résidentielle</p> <p>1.2 techniciens supérieurs expérimenté que sur la climatisation résidentielle</p> <p>3.1 absence de partenariat étranger</p> <p>3.2 pas d'assise financière</p>

Source : Nous-mêmes

Tableau 2 : Synthèse de l'arbre des objectifs :

Fin/impact global	Développement de la Société Zénith Froid / Place prépondérante dans le secteur du Froid et de la Climatisation
Objectif spécifique	Repositionnement de la Société Zénith Froid
Résultats immédiats	1. Développement du portefeuille clientèle
	2. Compétence technique sur tous les segments du secteur d'activité
	3. Représentation de marques de produits de renom
Activité à mener (leviers)	<p>1.1 Déclinaison d'une vision de l'entreprise (vision stratégique)</p> <p>1.2 Recrutement d'un responsable commercial</p> <p>1.3 Mener des prospections structurée, coordonnée et cohérente</p> <p>1.4 Mise en place de système de suivi et de relance des prospects</p> <p>1.5 Participation à tous les appels d'offres et aux DRP porteurs</p> <p>1.6 Développer les activités et les offres sur les autres segments</p> <p>1.7 Développer la présence sur le volet « fourniture-installation »</p> <p>2.1 Recrutement d'un responsable technique compétent et expérimenté</p> <p>2.2 Formation les techniciens actuels (valorisation des compétences)</p> <p>2.3 Recruter des techniciens supérieurs qualifiés et polyvalents</p> <p>2.4 Recrutement de techniciens qualifiés et polyvalents</p> <p>3.1 Accompagnement des banques partenaires</p> <p>3.2 Acquisition de partenariats étrangers avec des marques connues</p>

Source : Nous-mêmes

Tableau 3 : planification stratégique du processus (inspiré du cadre logique)

	Indicateur objectivement vérifiable	Source de vérification
Objectif global Développement de la Société Zénith Froid	Part de marché Notoriété progression du chiffre d'affaire Masse salariale Moyen financier Moyen matériel	Statistique du secteur Nombre de marché Etat financier et bilan charge salariales relevés de comptes bancaires Nombre de véhicules et équipement
Objectif spécifique Repositionnement de la Société Zénith Froid	-chiffre d'affaire global annuel -chiffre d'affaire sur la climatisation résidentielle -chiffre d'affaire sur le froid industriel -chiffre d'affaire sur la climatisation tertiaire -notoriété	-relevés bancaires -compte de résultat -factures sur chaque segment -nombre de marché gagné sur nombre d'appel d'offre -Statistique du secteur -nombre de consultations et de DRP
Résultat R1 : Développement du portefeuille clients R2 : Développement du portefeuille d'activités	Pour R1 -Degré de satisfaction des clients -nombre de clients satisfaits -nombre de clients insatisfait -nombre de clients fidélisés -nombre de nouveaux clients acquis -nombre de clients stratégiques -valeur des clients Pour R2 -Degré de présence par segment, -nombre de clients acquis/segment -chiffre d'affaire par segment	Pour R1 -analyse des fiches de travaux -nombre de clients restés -nombre de clients partis -progression du chiffre d'affaire -base de données des clients -nombre de prescripteurs acquis -profit actuel générée par les clients -profit potentiel généré par les clients Pour R2 -contrats conclus et travaux effectués par segment -base de données clients par segment -balance des comptes clients
Activités Activités pour atteindre R1 -Recrutement de responsable marketing et commercial -Démarche qualité et marketing relationnel -Recrutement de commerciaux -Prise en charge rapide des clients -Sensibilisation des techniciens -Formation des techniciens -Suivi commercial des interventions Activités pour atteindre R2 -Activités commerciales intenses : (prospections intense, réponse aux appels d'offres) -Recrutement de responsable technique -Formation des techniciens -Représentation de marque -Recrutement de personnel qualifié -Acquisition d'outillage complet -Acquisition de matériel roulant (véhicules et scooters)		

Source : Nous-mêmes

Tableau 4 : Plan d'action

Objectif spécifique	Résultats nécessaires	Activités qui doivent produire les résultats	Indicateurs	Responsable	Ressources nécessaires	Echéancier
Projet de Repositionnement de la Société ZENITH FROID	Résultat 1 : Satisfaction des clients (développement du portefeuille clientèle)	Prise en charge rapide des clients	Délai des interventions	Responsable technique (RT)	Planning des interventions, véhicules, scooter, téléphone	début année 1 et en permanence suivant les appels des clients et des périodes de maintenance
		Sensibilisation des techniciens	Observations des clients Bonne tenue des techniciens	-DG (en année 0) A partir de l'an 1 -RT -chef d'équipe	Fiche d'intervention, Suivi commercial réunion	début année 1 et périodiquement
		Suivi commercial des interventions	Observations des clients	Assistante commerciale	Fiche d'intervention,	début année 1 et en permanence après chaque intervention
		Formation des techniciens	Nombre de sessions	Responsable technique (RT)	Documentation, Instituts, séminaires, ateliers	année 1 et trimestriellement (dans l'année 1)
		Recrutement de Responsable Marketing et Commerciale	expérience	DG	Ressources financières, cv	Année 1
		Démarche qualité	Nombre de clients satisfaits	Responsable mkt et commercial (RMC) et RT	Fiche d'intervention, fichier clients, moyens de communication	début année 1 et en permanence
		Recrutement de commerciaux	expérience	DG et RMC	Ressources financières, cv	2 en année 1

Résultats nécessaires	Activités qui doivent produire les résultats	Indicateurs	Responsable	Ressources nécessaires	Echéancier
Résultat 2 : Développement des activités sur le Froid industriel et de la Climatisation résidentielle et tertiaire. (Développement du portefeuille d'activités)	Activité commerciale intense	Nombre de contrats conclus	Responsable mkt et commercial (RMC)	Fichier clients, moyen et support de communication	année 1 et en permanence en amont et en aval de chaque offre et prestation
	Recrutement de Responsable Technique (RT)	expérience	DG	Ressources financières, cv	Année 1
	Formation des techniciens	Nombre de sessions	Responsable technique (RT)	Ecoles, séminaires, documentations	année 1 et trimestriellement
	Recrutement d'un Responsable Administratif et financier	Expérience	DG	Trésorerie, cv	Année 1
	Représentation de marque	Marque	DG	Partenariat étranger	négociation en année 0
	Importation de split		DG/RMC	banque	Voir tableau n° page
	Recrutement de techniciens supérieurs (climatisation tertiaire et froid industriel)	Expérience 4 ans au moins	DG et responsable technique	Base de données, appel à candidature,	2 en année 1 2 en année 2
	Recrutement de techniciens qualifiés (BT/BEP)	effectif, expérience	DG / (RT)	Base de données, appel à candidature,	5 en année 1 5 en année 2
	Electricien Industriel	expérience	DG / (RT)	Base de données, appel à candidature,	1 en année 1 1 en année 2
	Acquisition de véhicules	Véhicule par équipe	Directeur financier (DAF)	Banque (Crédit-bail)	2 au début du projet 2 en année 2 2 en année 3
	Acquisition de Scooter	mobilité	DAF/DT/RMC	trésorerie	2 au début du projet
	Acquisition d'outillage complet	Niveau d'équipement	Responsable technique (RT)	Trésorerie, nouveau marché	Chaque année en fonction des besoins
	Recrutement de comptable / gestionnaire de stock	expérience	DG / DAF	Base de données, appel à candidature,	année 1 (2mois après la commande des splits)
	Recrutement de magasinier	expérience	DG et DAF	appel à candidature, cv actualisés,	année 1 (2mois après la commande des splits)
Recrutement de coursier	expérience	DAF/RMC	Scooter (au début)	année 1	

Source : Nous-même

Tableau 5 : achat de splits (importation d'un container de 40')

Modèle	Quantité	PU	PT	Douane et autres charges	Coût de revient
9000BTU	80	95700	7656000	3828000	11484000
12000BTU	70	102850	7199500	3599750	10799250
18000BTU	55	164450	9044750	4522375	13567125
24000BTU	45	224950	10122750	5061375	15184125
TOTAL	250				51034500

Source : Nous-mêmes

Tableau 6 : Coût d'acquisition et vente des splits (un container de 40')

Modèle	Quantité	CR unitaire	CR total	PV unitaire	PV total
9000BTU (1cv)	80	143550	11484000	215325	17226000
12000BTU (1,5cv)	70	154275	10799250	231413	16198875
18000BTU (2cv)	55	246675	13567125	370013	20350688
24000BTU (3cv)	45	337425	15184125	506137,5	22776188
Total	250		51034500		76551750
Installation	250			20000	5000000
F/P 1 container					81551750

Source : nous-mêmes

Tableau 7 : chiffre d'affaire annuel par volet de prestation (maintenance-dépannage, fourniture-installation)

	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8	année 9	année 10
Chiffre d'affaire global	451,2	566,2	1037,4	1132,4	1550,6	1638,6	2051,8	2139,8	2439,9	2696,0
Maintenance-dépannage										
Climatisation résidentielle	25	40	50	60	70	75	80	85	90	100
Climatisation tertiaire	5	15	20	25	30	35	40	45	50	55
Froid industriel	5	10	15	20	22	25	27	30	32	35
Fourniture installation										
Climatisation résidentielle	326,2	326,2	652,4	652,4	978,6	978,6	1304,8	1304,8	1467,9	1631,0
Climatisation tertiaire	50	100	200	250	300	350	400	450	500	550
Froid industriel	40	75	100	125	150	175	200	225	300	325

Source : Nous-mêmes

Tableau 8 : chiffre d'affaire annuel par segment secteur d'activité

	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8	année 9	année 10
Chiffre d'affaire global	451,2	566,2	1037,4	1132,4	1550,6	1638,6	2051,8	2139,8	2439,9	2696,0
Climatisation résidentielle	351,2	366,2	702,4	712,4	1048,6	1053,6	1384,8	1389,8	1557,9	1731,0
Climatisation tertiaire	55	115	220	275	330	385	440	495	550	605
Froid industriel	45	85	115	145	172	200	227	255	332	360

Sources : Nous-même

Tableau 9 : charges d'exploitation du projet

Rubrique	Année 1	Anné 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Achat de clim résidentielle (split)	204,14	204,14	408,28	408,28	612,41	612,41	816,55	816,55	918,62	1020,69
Achat de clim tertiare	35	70	140	175	210	245	280	315	350	385
Achat d'appareil de froid industriel	28	52,5	70	87,5	105	122,5	140	157,5	210	227,5
Location Bureau	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Redevance Credit bail	0	4	8	12	12	12	8	4	0	0
Intérêt du crédit bail	0	1	2	3	3	3	2	1	0	0
Salaire	39,03	56,03	56,03	56,03	58,83	58,83	58,83	58,83	58,83	58,83
Carburant	4,68	7,8	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92
Téléphone	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84
Electricité + eau	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Frais de gardiennage	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Fourniture de Bureau	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Consommables atelier	3,60	3,89	4,20	4,53	4,90	5,29	5,71	6,17	6,66	7,20
Communication (publicité, dépliant)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Assurance (véhicule, scooter, RC)	0,5	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Taxe sur véhicule personne morale	0,2	0,4	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Taxe publicitaire	0,07	0,12	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Enregistrement contrat de locaton	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Patente	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14
Frais d'entretien	0,4	0,8	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Dotations aux amortissements	4,95	8,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95
TOTAL	339,77	429,52	734,14	791,98	1051,78	1104,67	1356,73	1404,69	1589,75	1744,86

Source : Nous-mêmes

Tableau 10 : Dotation en FDR

Calcul du fond de roulement

Rubrique	Année 1	Année 2
1. Besoins		
Stock de splits (4mois)	68,0	68,0
Salaire (3mois)	9,8	9,34
créance client (2mois)	75,20	141,55
Total des besoins	153,01	218,94
2. Besoin net en fond de roulement	153,01	218,94
3. Dotation en FDR	153,01	65,93

Source : Nous-mêmes

Tableau 11 : Valeurs résiduelle

Rubrique	Montant	Durée	Val. Résiduelle
Installations et aménagements	2,18	10	0
matériel et mobilier de bureau	2,32	10	0
Matériel informatique	3,00	10	0
Matériel de transport	21,00	5	13
Total	28,50		13

Source : Nous-mêmes

NB: La valeur résiduelle concerne les deux véhicules renouvelés en année 7 et 8

Tableau 12 : amortissement des investissements

Tableau des amortissements des investissements (en million de FCA)

Rubriques	Montant	Durée	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8	année 9	année 10
installations diverses	2,18	10,00	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
véhicules et scooter	21	5	4,2	8,2	12,2	12,2	12,2	12,2	12,2	12,2	12,2	12,2
meubles de bureau	2,32	10,00	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23
matériels informatiques	3,00	10,00	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
TOTAL			4,95	8,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95

Source : Nous-mêmes

2 véhicules et 2 scooters achetés en année 1 (paiement comptant)

2 véhicules acquis en année 2 par crédit-bail

2 véhicules acquis en année 3 par crédit-bail

prix d'un véhicule = 10000000 f CFA

prix d'un scooter = 500000 f CFA

Tableau 13 : schéma de financement

Schéma de financement	
Coût total du projet	248,43
Montant emprunt 60%	149,06
Fonds propres 40%	99,37
Taux d'intérêt	0,12
Durée du prêt (en année)	8
Différé (en année)	1
Annuité	32,66

Source : Nous-même

Le coût du projet est la somme du fonds de roulement et des investissements

Le prêt est sur huit (8) avec un (1) an de différé

Le nombre de fois de paiement de l'amortissement de l'emprunt sera de sept (7) du fait du différé donc $n = 8 - 1 = 7$

Tableau 14 : Amortissement de l'emprunt

année	emprunt restant dû	intérêts	amortissement	annuité	valeur résiduelle
1	149,06	17,89	0		149,06
2	149,06	17,89	14,77	32,66	134,28
3	134,28	16,11	16,55	32,66	117,74
4	117,74	14,13	18,53	32,66	99,20
5	99,20	11,90	20,76	32,66	78,45
6	78,45	9,41	23,25	32,66	55,20
7	55,20	6,62	26,04	32,66	29,16
8	29,16	3,50	29,16	32,66	0,00
TOTAL			149,06	228,63	

Source : Nous-mêmes

amortissement = annuité - intérêts

annuité = amortissement + intérêt

intérêts = annuité - amortissement

valeur résiduelle = emprunt restant dû - amortissement

Tableau 15 : compte d'exploitation prévisionnelle

Rubriques	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8	année 9	année 10
CA	451,21	566,21	1037,41	1132,41	1550,62	1638,62	2051,83	2139,83	2439,93	2696,04
achat de split	204,14	204,14	408,28	408,28	612,41	612,41	816,55	816,55	918,62	1020,69
achat de clim tertiaire	35,00	70,00	140,00	175,00	210,00	245,00	280,00	315,00	350,00	385,00
achat de froid industriel	28,00	52,50	70,00	87,50	105,00	122,50	140,00	157,50	210,00	227,50
Marge brute sur matière	184,07	239,57	419,14	461,64	623,21	658,71	815,28	850,78	961,31	1062,85
autres achats										
Location Bureau	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Redevance Credit bail	0,00	4,00	8,00	12,00	12,00	12,00	8,00	4,00	0,00	0,00
Carburant	4,68	7,80	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92	10,92
Téléphone	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84
Electricité + eau	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
Frais de gardiennage	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Fourniture de Bureau	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Consommables atelier	3,60	3,89	4,20	4,53	4,90	5,29	5,71	6,17	6,66	7,20
Communication (publicité, dépliant)	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Assurance (véhicule, scooter, RC)	0,50	0,70	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Taxe annuelle sur véhicule personne moral	0,20	0,40	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Taxe publicitaire	0,07	0,12	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Enregistrement contrat de locaton	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Patente	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14	1,14
Frais d'entretien	0,40	0,80	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
sous total autres achats	28,65	36,91	44,89	49,22	49,59	49,98	46,40	42,86	39,35	39,89
Valeur ajoutée	155,42	202,66	374,25	412,41	573,62	608,73	768,87	807,92	921,96	1022,96
Charges de personnel	39,03	56,03	56,03	56,03	58,83	58,83	58,83	58,83	58,83	58,83
EBE	116,39	146,63	318,22	356,39	514,79	549,90	710,04	749,09	863,13	964,13
Dotations aux amortissements	4,95	8,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95	12,95
Résultat d'exploitation (RE)	111,44	137,68	305,27	343,44	501,84	536,95	697,09	736,14	850,18	951,18
frais financier (FF)	17,89	18,89	18,11	17,13	14,90	12,41	8,62	4,50	0	0
RAO	93,55	118,80	287,16	326,31	486,94	524,53	688,47	731,64	850,18	951,18
impôt sur le résultat	28,06	35,64	86,15	97,89	146,08	157,36	206,54	219,49	255,05	285,35
Résultat net (RN)	65,48	83,16	201,01	228,41	340,86	367,17	481,93	512,15	595,12	665,83
CAF	70,43	92,11	213,96	241,36	353,80	380,12	494,88	525,10	608,07	678,78

Source : Nous-mêmes

Tableau 16 : Flux financiers

Rubriques	an 0	an 1	an 2	an 3	an 4	an 5	an 6	an 7	an 8	an 9	an 10
investissement + FDR	248,43										
total flux sortant	248,43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAF		70,43	92,11	213,96	241,36	353,80	380,12	494,88	525,10	608,07	678,78
Reprise FDR											218,94
Reprise valeur résiduelle											13
Total flux entrant	0,00	70,43	92,11	213,96	241,36	353,80	380,12	494,88	525,10	608,07	910,71
Cash-flow	-248,43	70,43	92,11	213,96	241,36	353,80	380,12	494,88	525,10	608,07	910,71
Cash-flow cumulé	-248,43	-178,00	-85,89	128,07	369,43	723,24	1103,36	1598,24	2123,34	2731,41	3642,12
taux d'actualisation		13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%	13,04%
coef d'actualisation	1,00	0,88	0,78	0,69	0,61	0,54	0,48	0,42	0,38	0,33	0,29
Cash-flow actualisé	-248,431	62,31	72,08	148,13	147,82	191,69	182,19	209,83	196,96	201,77	267,34

Source : Nous-mêmes

Tableau 17 : importation de split (source ANSD)

		2012	2013	2014	2015
Période : 2012, 2013, 2014, 2015 Flux : Importation Partenaire(s) : Nationale Monde Nomenclature : National-SH Position : 841510 Conditionneur d'air					
CODE SH 10	LIBELLE PRODUIT				
841510000	MACHINES/APPAREILS DE TYPE MURAL OU POUR FENETRES, FORMANT UN SEUL CORPS OU DI	3 181 139 848	3 413 894 417	4 197 507 407	1 083 147 305
841510100	Machines et appareils pour le conditionnement de l'Air présentés entièrement à l'état ou n	-	-	-	330 138 498
841510900	Autres machines et appareils pour le conditionnement de l'air	-	-	-	1 255 223 190
	TOTAL	3 181 139 848	3 413 894 417	4 197 507 407	2 668 508 993

Source : ANSD

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VII
SOMMAIRE	VIII
FICHE SYNOPTIC DU PROJET.....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	- 1 -
Chapitre 1 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UN PROJET.....	- 4 -
I. Les étapes d'élaboration d'un projet.....	- 4 -
1.1.1. Définition d'un projet	- 4 -
1.1.2. Etapes d'élaboration d'un projet.....	- 4 -
II. Les outils d'élaboration d'un projet.....	- 6 -
1.2.1. Outils de cadrage d'un Projet	- 6 -
1.2.1.1. Arbre des problèmes	- 6 -
1.2.1.2. L'arbre des objectifs.....	- 6 -
1.2.1.3. Le cadre logique.....	- 7 -
1.2.1.4. Le Mémoire d'identification de projet.....	- 7 -
1.2.2. Outils de Conduite d'un projet	- 8 -
1.2.2.1. Le réseau PERT	- 8 -
1.2.2.2. Le diagramme de GANTT	- 9 -
1.2.2.3. Le graphe des responsabilités	- 9 -
1.2.3. Méthode de clôture d'un projet	- 10 -
III. Méthode de collecte et d'analyse des données dans le cas de ce projet d'étude.....	- 10 -
1.3.1. Méthode de collecte.....	- 10 -
1.3.2. Méthode d'analyse des données	- 11 -
Chapitre 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DE MARCHÉ	- 12 -
I. Présentation du promoteur et de l'entreprise	- 12 -
2.1.1. Présentation du promoteur.....	- 12 -
2.1.2 Présentation de l'entreprise	- 13 -
2.1.2.1. Système d'organisation et organigramme.....	- 14 -
2.1.2.2. Les ressources humaines.....	- 15 -
2.1.2.3. Ressources Matérielles.....	- 15 -
2.1.2.4. Portefeuille client de ZENITH FROID	- 16 -
	- 78 -

2.1.3. Analyse fonctionnelle de l'entreprise	- 17 -
2.1.3.1 Analyse des orientations stratégiques actuelles	- 17 -
2.1.3.2 Analyse de la stratégie marketing de l'entreprise	- 17 -
2.1.3.3 Analyse de la situation commerciale de l'entreprise	- 18 -
2.1.3.4. Analyse du système d'approvisionnement.....	- 18 -
2.1.3.5. Analyse organisationnelle et des ressources humaines.....	- 19 -
2.1.3.6. Analyse de la situation financière actuelle de l'entreprise.....	- 19 -
2.1.4. Synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise	- 21 -
II. Etude des besoins et de la satisfaction des clients	- 22 -
2.2.1. Etude des besoins des clients actuels et des prospects	- 22 -
2.2.1.1. Etude des besoins des clients actuels	- 22 -
2.2.1.2. Etude des besoins des prospects	- 23 -
2.2.1.3. Objectifs de l'étude de satisfaction	- 23 -
2.2.1.4. Présentation des résultats de l'enquête	- 24 -
2.2.1.5. Analyse des résultats de l'enquête	- 26 -
2.2.1.5.1 Les appréciations positives des clients (TS+S).....	- 26 -
2.2.1.5.2. Les appréciations négatives des clients (I+TI).....	- 27 -
III. Etude du marché élargi du Froid et de la Climatisation au Sénégal	- 27 -
2.3.1. Présentation des tendances macroéconomiques et de l'offre actuelle du marché du froid et de la climatisation	- 28 -
2.3.1.1. Présentation des tendances macroéconomiques.....	- 28 -
2.3.1.2. Présentation de l'offre actuelle du marché.....	- 29 -
2.3.1.2.1. L'offre actuelle de la climatisation	- 29 -
2.3.1.2.2. L'offre actuelle du Froid	- 31 -
2.3.2. Etat des lieux de la concurrence	- 32 -
2.3.3. Synthèse des opportunités et menaces	- 35 -
2.3.4. Evaluation de la demande potentielle du marché	- 36 -
2.3.4.1. Evaluation de la demande potentielle en climatisation.....	- 36 -
2.3.4.2. Evaluation de la demande potentielle en Froid Industriel.....	- 37 -
Chapitre 3 : PROPOSITIONS STRATEGIQUES, MARKETING ET TECHNIQUES	- 40 -
I. Nouvelles orientations stratégiques de Zénith froid	- 40 -
3.1.1. Nouvelle vision et mission de Zénith froid	- 40 -
3.1.1.1. La vision.....	- 40 -
3.1.1.2. La mission.....	- 40 -
3.1.2. Nouveaux objectifs assignés à Zénith froid.....	- 40 -

3.1.3. Nouvelle stratégie de développement de ZENITH FROID.....	- 40 -
3.1.3.1. Présentation de la nouvelle stratégie de développement.....	- 40 -
3.1.3.1.1. Le développement des produits.....	- 41 -
3.1.3.1.2. La pénétration de marché.....	- 41 -
3.1.3.1.3. Le développement des marchés.....	- 42 -
3.1.4. Propositions organisationnelles.....	- 42 -
3.1.5. Nouvelle stratégie concurrentielle de zénith froid.....	- 44 -
II. Stratégie marketing adaptée au nouveau projet de repositionnement.....	- 44 -
3.2.1. Présentation de la clientèle cible de Zénith froid.....	- 44 -
3.2.2. Présentation des objectifs marketing de Zénith froid.....	- 45 -
3.2.3. Présentation du nouveau positionnement marketing de zénith froid.....	- 46 -
3.2.4. Plan d'actions marketing de ZENITH FROID.....	- 46 -
3.2.4.1. Politique de Produit.....	- 46 -
3.2.4.2. Politique de Prix.....	- 47 -
3.2.4.3. Politique de Communication.....	- 47 -
3.2.4.4. Politique de Distribution.....	- 48 -
III. Plan d'Investissement et d'exploitation associé à la nouvelle stratégie.....	- 48 -
3.3.1. Acquisition du matériel, mobilier et des équipements.....	- 48 -
3.3.2. Moyens d'exploitation.....	- 49 -
3.3.3. Moyens humains mobilisés.....	- 50 -
Chapitre 4 : ETUDE FINANCIERE ET ECONOMIQUE DU PROJET.....	- 53 -
I. Etude Financière.....	- 53 -
4.1.1. Coût du projet et modalité de financement.....	- 53 -
4.1.1.1. Coût du projet.....	- 53 -
4.1.1.1.1. Immobilisations financières.....	- 53 -
4.1.1.1.2. Détermination du besoin en fonds de roulement (BFR).....	- 54 -
4.1.1.2. Type de financement requis.....	- 54 -
4.1.2. Projections financières détaillées du projet.....	- 55 -
4.1.2.1. Estimation du chiffre d'affaire prévisionnel.....	- 55 -
4.1.2.2. Evaluation des charges d'exploitation.....	- 56 -
4.1.2.3. Compte d'exploitation prévisionnel.....	- 56 -
4.1.2.4. Etude de la rentabilité financière.....	- 57 -
4.1.2.4.1. Calcul du coût du capital.....	- 57 -
4.1.2.4.2. Flux financiers du projet et détermination de la rentabilité.....	- 58 -
II. Etude Economique et social.....	- 59 -
	- 80 -

4.2.1. Impact économique.....	- 59 -
4.2.1.1. Impact sur les recettes douanières et fiscales.....	- 59 -
4.2.2. Impact social.....	- 60 -
CONCLUSION GENERALE	- 61 -
BIBLIOGRAPHIES	- 62 -
ANNEXES	- 63 -
TABLE DES MATIERES	- 78 -
RESUME DU PROJET.....	- 82 -

CESAG - BIBLIOTHEQUE

RESUME DU PROJET

La société ZENITH FROID est une entreprise évoluant dans le secteur d'activité du Froid et de la Climatisation. Actuellement elle n'est présente que dans le segment de la Climatisation résidentielle (split et climatiseur) et sur le volet de la maintenance et du dépannage avec de rares prestations d'installations. Elle ambitionne de se repositionner dans l'échiquier de ce secteur d'activité en s'appuyant sur deux leviers que sont :

- ✓ La satisfaction des clients par l'amélioration de la qualité des services offerts ;
- ✓ Le développement des activités aussi bien dans les segments de la climatisation résidentielle et tertiaire que dans celui du Froid industriel.

Cette ambition de repositionnement sera en harmonie avec les orientations stratégiques en parfaite cohérence avec la vision de l'entreprise. Elle sera soutenue par des activités spécifiques à mener dans chaque segment du Froid et de la Climatisation permettant la présentation d'offres répondant aux attentes et aux besoins des clients. La mise en œuvre de ces activités permettra à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents, d'acquérir une notoriété auprès des clients. Les résultats de la mise en œuvre des activités conduiront l'entreprise au repositionnement voulu, facteur contribuant grandement au développement de la Société Zénith Froid.

PROJECT SUMMARY

The Company "ZENITH FROID" is a company operating in the industry of Refrigeration and Air Conditioning. Currently it is only present in the residential air conditioning compartment (split and window air conditioning) and the component maintenance and troubleshooting with few facilities services. It aims to reposition itself in the chessboard of the industry based on two levers that are:

- ✓ Customer satisfaction by improving the quality of services;
- ✓ The development of activities in both compartments of residential and commercial air conditioning than in the industrial refrigeration

This repositioning ambition will be in harmony with the strategic directions perfectly consistent with the vision of the company. It will be supported by specific activities to be undertaken in each segment of Refrigeration and Air Conditioning for the submission of bids meeting the expectations and needs of customers. The implementation of these activities will allow the company to stand out from its competitors, to gain customer awareness. The results of the implementation of activities will lead the company to the desired repositioning that greatly contribute to the development of the "Zenith Froid" Company.