

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES DE 3<sup>ème</sup> CYCLE**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES**  
**OPTION : GESTION DES PROJETS**

**EVALUATION A MI-PARCOURS ET PROPOSITION**  
**D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT D'UNE**  
**PETITE ET MOYENNE INDUSTRIE :**  
**CAS DE LA CCID – S.A**

**PRESENTE ET SOUTENU PAR :**

**Mouhamadou GUEYE**  
1<sup>ère</sup> Promotion DESS / GP 2001 - 2002

**SOUS LA DIRECTION DE :**

- **M. Ousmane KEBE,**  
Professeur au CESAG  
  
- **M. Ahmadou TRAORE,**  
Professeur au CESAG  
  
- **M. Tidjane SYLLA,**  
Professeur au CESAG

**JUILLET 2004**

**Général de Gaulle**  
73 60

**Fax. (221) 821 32 15**

**M0013GDP04**

**2**



1

SOMMAIRE .....	2
DEDICACES.....	5
REMERCIEMENTS.....	6
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	8
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	9
RESUME DE L'ETUDE.....	10
<b>PRESENTATION GENERALE.....</b>	<b>15</b>
\$1 - objet de l'étude.....	15
\$2 – problématique de l'étude.....	15
\$3 – objectifs de l'étude.....	18
\$4 – intérêt de l'étude.....	18
\$5 – délimitation du champs d'étude.....	20
\$6 – démarche de l'étude.....	20
\$7 – méthodologie.....	21
\$8 – plan de l'étude.....	22
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....</b>	<b>23</b>
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE .....	23
SECTION 1 : DEFINITIONS DE QUELQUES CONCEPTS CLES.....	23
\$1 – le projet.....	23
\$2 – le suivi.....	23
\$3 – l'évaluation.....	24
\$4 – la stratégie.....	25
\$5 – le cadre logique.....	28
\$6 – la planification.....	28
CHAPITRE 2 : LE MODELE D'ANALYSE.....	32
SECTION 1 : PRESENTATION DU MODELE.....	32
\$1 – présentation générale du modèle d'analyse.....	32
\$2 – question de recherche.....	35
\$3 – hypothèses de recherche .....	36
CHAPITRE 3 : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	38
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA CCID – S.A.....	38
\$1 – cadre institutionnel et juridique.....	38
\$2 – missions.....	39
\$3 – organisation.....	40
\$4 – les produits et / ou services offerts par la CCID – S.A.....	41
<b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE STRATEGIQUE PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>42</b>
CHAPITRE 1 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE A LA CCID – S.A.....	42
SECTION 1: EVOLUTIONS RECENTES DE L'ENVIRONNEMENT ET DES TENDANCES LOURDES.....	43
SECTION 2 : LES OPPORTUNITES A SAISIR ET LES MENACES A ELIMINER.....	44
SECTION 3 : ANALYSE DU MARCHÉ ( DEMANDE).....	47
\$1 – les ménages.....	47
\$2 – les collectivités.....	48
\$3 – les industries.....	49
\$4 – les hôtels et restaurants.....	50

SECTION 4 : ANALYSE DE LA CONCURRENCE (OFFRE).....	50
\$1 – analyse de la concurrence élargie.....	50
\$2 – analyse de la concurrence directe.....	52
CHAPITRE 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE.....	54
SECTION 1 : ANALYSE DE LA COMPOSANTE COMMERCIALE.....	54
\$1 – évaluation de l'indicateur chiffre d'affaires.....	55
\$2 – évaluation de l'indicateur part de marché .....	55
\$3 – évaluation de l'indicateur taux de couverture des points de vente.....	56
\$4 – évaluation de l'indicateur sous-traitance.....	57
a) – externalisation de la grande distribution.....	57
b) – importation de produits chimiques.....	58
SECTION 2 : ANALYSE DE LA COMPOSANTE TECHNIQUE.....	59
\$1 – évaluation de l'indicateur coefficient d'utilisation des machines.....	60
\$2 – évaluation de l'indicateur coefficient de surdimensionnement des machines.....	61
\$3 – évaluation des indicateurs productivité/machines/personnel d'étiquetage .....	62
a) – indicateur productivité des machines.....	62
b) – indicateur productivité du personnel d'étiquetage.....	63
\$4 – évaluation de l'indicateur quantité produite.....	64
SECTION 3 : ANALYSE DE LA COMPOSANTE DIRECTION ET ORGANISATION...65	65
\$1 – l'organigramme fonctionnel.....	65
\$2 – évaluation des fonctions clefs.....	66
SECTION 4 : ANALYSE DE LA COMPOSANTE FINANCIERE.....	67
\$1 – généralités et définitions des ratios.....	67
a) – les ratios de structure.....	67
b) – les ratios de rotation.....	68
c) – la capacité de remboursement.....	69
d) – les ratios de rentabilité.....	70
\$2 – l'analyse « liquidité » du bilan.....	70
a) – extraits du compte de résultat.....	70
b) – calculs préliminaires.....	71
c) – bilan financier condensé.....	71
d) – calcul des ratios de sécurité, de solvabilité et rentabilité.....	72
e) – interprétations de l'analyse « liquidité » du bilan.....	73
\$3 – l'analyse fonctionnelle du bilan.....	74
a) – bilan fonctionnel condensé.....	74
b) – fonds de roulement net global.....	74
c) – taux de variation des stocks.....	75
d) – ratios de rotation.....	75
e) – calcul besoin fonds roulement d'exploitation (BFRE) en jours.....	76
f) – calcul en valeurs du besoin fonds roulement et de la trésorerie.....	77
g) – calcul du fonds de roulement net global.....	77
h) – relation entre FR, BFR et trésorerie.....	78
i) – diagramme à barre.....	78
j) – interprétations de l'analyse fonctionnelle du bilan.....	78
\$4 – Recommandations des analyses « liquidité » et fonctionnelle du bilan.....	80

<b>SECTION 5 : ANALYSE CRITIQUE DU MARKETING – MIX.....</b>	<b>81</b>
§1 – évaluation qualitative du marketing-mix.....	82
a) – la politique de produit.....	82
b) – la politique de prix.....	84
c) – la politique de distribution ou place.....	85
d) – la politique de promotion / communication/ publicité.....	85
§2 – évaluation quantitative du marketing-mix.....	87
a) – détermination point mort du détergent multiusage « Polynet ».....	88
b) – détermination point mort de l'eau de javel « Jambar ».....	89
c) – détermination du point mort pour le « Polynet » avec une réduction au tiers du budget marketing.....	90
<b>CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS D'ANALYSE ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>93</b>
<b>SECTION 1: RESULTATS ANALYSE ENVIRONNEMENT EXTERNE ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>93</b>
§1 – opportunités et menaces.....	93
a) – opportunités et menaces dans le segment des ménages.....	93
b) – opportunités et menaces dans le segment des industries.....	94
c) – opportunités et menaces dans le segment des collectivités.....	94
d) – opportunités et menaces dans le segment des hôtels et restaurants.....	95
<b>SECTION 2: RESULTATS ANALYSE ENVIRONNEMENT INTERNE ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>95</b>
§1 – résultats de l'évaluation des fonctions clefs.....	95
a) – organisation générale et management .....	96
b) – vente et marketing.....	97
c) – gestion de la production.....	98
d) – moyens de production.....	99
e) – qualité des produits.....	99
f) – gestion des stocks.....	100
g) – achats et approvisionnements.....	100
h) – gestion du personnel.....	100
i) – gestion comptable et financière.....	101
§2 – forces et faiblesses.....	102
a) – forces et faiblesses dans le segment ménages.....	102
b) – forces et faiblesses dans le segment industries.....	103
c) – forces et faiblesses dans le segment collectivités.....	103
d) – forces et faiblesses dans le segment hôtels et restaurants.....	103
<b>SECTION 3 : RECAPITULATIFS DES RESULTATS D'ANALYSE.....</b>	<b>105</b>
§1 – les objectifs atteints.....	105
§2 – les interprétations.....	106
<b>SECTION 4 : LES CHOIX STRATEGIQUES.....</b>	<b>107</b>
§1 – le choix des cibles.....	107
§2 – le choix d'un positionnement.....	109
§3 – le plan d'action stratégique.....	112
a) – la logique verticale.....	113
b) – la logique horizontale.....	114
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>125</b>
<b>ANNEXES</b>	

## DEDICACES

Au vue des difficultés inhérentes à la création d'une entreprise surtout industrielle, et les nombreux obstacles à franchir avant d'atteindre la stabilité financière de l'entreprise pour sa pérennisation. Nous pensons qu'il était important de citer les auteurs ci-dessous dont les idées vont en droite ligne de mire avec le concept de la création d'entreprise.

SENEQUE DISAIT : "IL N'Y A PAS DE VENTS FAVORABLES POUR CELUI QUI NE SAIT PAS OU IL VA".

ANTHONY ROBBINS CITE : "IL N'Y A PAS DE REUSSITE DURABLE SANS ENGAGEMENT".

ANNA PAVLOVA CITE : "SUIVRE SANS RELACHE UN BUT, VOILA LE SECRET DU SUCCES".

ANNA PAVLOVA CITE : "L'ORDRE A TROIS AVANTAGES, IL MENAGE LE TEMPS, AIDE LA MEMOIRE ET CONSERVE LES CHOSES."

FRANÇOIS QUARRE CITE : "COMME DANS LA GUERRE, C'EST DANS LA PLUPART DES CAS CELUI QUI S'EST PLACE DANS LA MEILLEURE POSITION DE DEPART QUI GAGNE LA BATAILLE, DANS LA MESURE BIEN SUR OU REGNE DANS SES TROUPES UN MINIMUM D'ORGANISATION."

## REMERCIEMENTS

Au terme de notre formation, nos premiers remerciements vont à :

Le service de Coopération et d'Actions Culturelles de l'Ambassade de France qui m'a permis de poursuivre ces études dans les meilleures conditions possibles à travers la bourse qui m'a été offerte ;

o Nous adressons nos vifs remerciements à Monsieur Ousmane KEBE de la SODEFITEX, notre maître de mémoire qui malgré sa lourde responsabilité, a toujours trouvé un espace dans son emploi du temps serré, pour nous orienter et nous éclairer à la lumière de sa grande expérience.

Nous sommes très reconnaissant à Monsieur Ahmadou TRAORE, Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et des Organisations du CESAG, Responsable du cycle DESS/GP, pour la qualité de ses interventions mais aussi et surtout, pour les relations humaines très fraternelles qu'il a entretenues avec l'ensemble des stagiaires de notre promotion.

Nous sommes très reconnaissant à l'ensemble du corps professoral du CESAG.

Nous sommes très sensibles au climat de franche camaraderie que tous les stagiaires de notre promotion ont contribué à instaurer durant la période de notre formation.

Nous remercions les membres de notre famille qui nous ont beaucoup soutenu moralement et financièrement pour que nous puissions poursuivre nos études le plus longtemps possible.

Nous remercions tous ceux qui nous ont apporté un appui quelconque et que notre mémoire n'a pas permis de citer ; qu'ils veuillent nous en excuser.

QUE LE TOUT PUISSANT GUIDE NOS PAS, NOUS ECLAIRE ET NOUS AIDE  
DANS TOUT CE QUE NOUS ENTREPRENONS DE BON.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## SIGLES ET ABREVIATIONS

AFNOR : Association Française de Normalisation

AFOM : Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces

BCG : Boston Consulting Group

CCBM : Comptoir Commercial Bara Mboup

CCID -S.A : Compagnie de Chimie Industrielle et de Détergence Société anonyme

CSS : Compagnie Sucrière Sénégalaise

DAS : Domaines d'Activités Stratégiques

HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point ou Méthode d'analyse des points critiques pour leur maîtrise

ICS : Industries Chimiques du Sénégal

IOV : Indicateurs Objectivement Vérifiable

MDV : Moyens de vérification

PAS : Portefeuille d'Activités Stratégiques

PMI : Petite et Moyenne Industrie

SENELEC : Société Nationale d'Electricité du Sénégal

SWOT : Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

## LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

page

FIGURE N°1 : La boucle de la planification .....	30
FIGURE N°2 : Les étapes de la planification stratégique.....	31
FIGURE N°3 : Les variables du modèle d'analyse.....	34
FIGURE N°4 : Diagramme à barre.....	78
TABLEAU N°0 : Démarche stratégique et démarche opérationnelle.....	27
TABLEAU N° 1 : Les variables explicatives .....	37
TABLEAU N° 2 : L'évolution du chiffre d'affaires htva de 2002 à 2003.....	41
TABLEAU N° 3 : Le portefeuille d'activités stratégiques potentiels de la CCID – SA.....	46
TABLEAU N°4: Evolution des importations de détergents (poudres + liquides).....	51
TABLEAU N°5 : Evolution de la production locale de détergents liquides.....	52
TABLEAU N°6 : Evolution de la part de marché de la CCID-SA sur les détergents liquides de 2002 à 2003.....	53
TABLEAU N°7 : Extraits du compte de résultat.....	70
TABLEAU N°8 : Calculs préliminaires.....	71
TABLEAU N°9 : Bilan financier condensé .....	71
TABLEAU N°10 : Les ratios.....	72
TABLEAU N°11 : Bilan fonctionnel condensé.....	74
TABLEAU N°12 : Fonds de roulement net global.....	74
TABLEAU N°13 : Les ratios de rotation.....	75
TABLEAU N°14 : Le besoin en fonds de roulement d'exploitation.....	76
TABLEAU N°15 : Calcul du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie.....	77
TABLEAU N°16 : Calcul du fonds de roulement net global.....	77
TABLEAU N°17 : Les avantages compétitifs produit de la CCID-SA / Colgate.....	83
TABLEAU N°18 : Evaluation de la cohérence des variables d'actions du marketing-mix de la CCID-SA .....	86
TABLEAU N°19 : Point mort détergent multiusage « Polynet ».....	88
TABLEAU N°20: Point mort eau de javel « Jambar ».....	89
TABLEAU N°21 : Point mort détergent multiusage « Polynet » avec budget marketing réduit.....	90
TABLEAU N°22 : Matrice des domaines d'activités stratégiques actuels de la CCID – SA.....	92
TABLEAU N°23 : Opportunités et menaces dans le segment des ménages.....	93
TABLEAU N°24 : Opportunités et menaces dans le segment des industries.....	94
TABLEAU N°25 : Opportunités et menaces dans le segment des collectivités.....	94
TABLEAU N°26 : Opportunités et menaces dans le segment des hôtels et restaurants.....	95
TABLEAU N°27 : Récapitulatif des résultats de l'analyse des fonctions clés.....	95
TABLEAU N°28 : Forces et faiblesses dans le segment des ménages.....	102
TABLEAU N°29 : Forces et faiblesses dans le segment des industries.....	103
TABLEAU N°30 : Forces et faiblesses dans le segment des collectivités.....	103
TABLEAU N°31 : Forces et faiblesses dans le segment des hôtels et restaurants.....	103
TABLEAU N°32 : Récapitulatif des résultats d'analyse de l'environnement interne et externe de la CCID-SA.....	105
TABLEAU N°33 : Avantages compétitifs produit de la CCID – SA / Colgate.....	110
TABLEAU N°34 : Matrice des domaines d'activités stratégiques futurs de la CCID – SA.....	111
TABLEAU N°35 : Canevas de présentation du cadre logique.....	112
TABLEAU N°36 : Plan d'action stratégique sous forme de cadre logique.....	116

RESUME  
DE L'ETUDE

CESMA BIBLIOTHEQUE

## RESUME DE L'ETUDE

Le boom démographique et l'urbanisation croissante ont apporté beaucoup de changement au niveau des habitudes de consommation et plus particulièrement au niveau de l'hygiène.

En effet, les villas ont progressivement remplacé le style d'habitat traditionnel imposant par la même certaines normes en matière d'hygiène.

Du côté de l'état des décennies d'éducation et de sensibilisation en matière d'hygiène et de santé publique ont fini de permettre l'appropriation par les populations des règles d'hygiène les plus élémentaires.

Tout ceci a eu pour conséquence un boom dans le marché des détergents et produits d'entretien et de nettoyage qui est en pleine croissance en ce moment.

Ce projet initié par des privés sénégalais avait pour but de réaliser au Sénégal une usine de production de détergent liquide, de produits cosmétiques et de commercialisation de produits chimiques et phytosanitaires.

La pertinence du choix d'un tel sujet a été guidée d'abord par le fait que nous sommes un acteur de la C.C.I.D – S.A, entreprise dans laquelle nous travaillons et où nous occupons la fonction de Directeur technique, ensuite par la nécessité de repositionner les produits face à un environnement fortement concurrentiel et un marché des détergents en pleine expansion.

L'objet de cette étude est d'abord de faire l'état des lieux, après deux années d'exploitation par une évaluation à mi-parcours du projet, afin de consolider ses points forts et de corriger ses points faibles. Ensuite d'analyser l'environnement de l'entreprise afin de proposer une stratégie, permettant de remédier à ses points faibles et aboutissant à une réflexion, sur la gestion du portefeuille d'activité existante et à venir de la C.C.I.D – S.A.

Afin de mener à bien ce travail nous avons exploré un certain nombre de modèles d'analyse avant de porter notre choix sur le modèle d'analyse stratégique. Elle présente l'avantage de permettre une analyse complète des environnements interne et externe de l'entreprise en vue d'apprécier sa performance globale face à ces derniers.

Ainsi, sur la base de l'analyse de l'environnement externe et interne actuel de l'entreprise, nous avons pu analyser outre les forces, les faiblesses, les ressources et le marketing-mix de l'entreprise, ses opportunités et menaces au niveau des marchés cibles. Puis les segments de clientèles en plus de la concurrence ont pu aussi être analysés.

Les forces, les faiblesses ont pu être appréciées par l'analyse quantitative des composantes du projet illustrée par les indicateurs et les critères d'appréciation.

Les ressources ont pu être appréciées à travers le questionnaire d'évaluation des fonctions clés traitant du savoir-faire organisationnel, commercial, technique et financière de l'entreprise avec un système de notation.

Le marketing-mix a pu être apprécié d'abord de façon qualitative par une évaluation basée sur les quatre (04) variables d'actions ; il s'agit concrètement d'évaluer la politique de produit, de prix, de vente et de distribution, de communication promotion. Ensuite une évaluation quantitative basée sur la méthode du point mort.

Quant aux opportunités et menaces elles ont pu être appréciées de manière qualitative suite aux recoupements des données recueillies sur le marché et la concurrence.

Ces analyses nous ont permis de savoir la situation et la performance globale de l'entreprise face à son environnement.

Les résultats obtenus nous ont permis d'affirmer que le manque de performance de la C.C.I.D – S.A est dû à son environnement interne et externe. Mais qu'il est beaucoup plus lié à son environnement externe car essentiellement dû à une mauvaise stratégie externe dès le démarrage de l'entreprise.

Fort de ces considérations et sur la base des domaines d'activités existantes à améliorer et ceux nouveaux, nous avons pu faire des propositions d'abord sur le choix des cibles pour en déduire la stratégie la plus appropriée à l'entreprise, ensuite le choix d'un positionnement de ces produits, puis le plan d'action stratégique à mettre en œuvre pour permettre à la C.C.I.D – S.A d'atteindre ses objectifs et d'accroître sa performance dans son environnement.

Le **premier choix stratégique** concerne les **marchés-cibles**, il existe trois stratégies de choix de cibles :

- ✓ **La stratégie indifférenciée** : c'est le choix d'une **cible unique et large**. Elle consiste à s'intéresser indistinctement à l'ensemble des consommateurs ou acheteurs potentiels de ce produit.
- ✓ **La stratégie concentrée** : c'est le choix d'une **cible unique et étroite**. Elle consiste à ne s'intéresser qu'à un segment spécifique du marché, pour lequel on pense avoir des avantages particuliers, et à renoncer délibérément aux autres.
- ✓ **La stratégie diversifiée** : c'est le choix de **cibles multiples et différenciées**. Elle consiste à s'intéresser à plusieurs segments du marché potentiel, parfois même à tous les segments, mais en les considérant comme des marchés distincts et par conséquent en se réservant de leur appliquer des stratégies (ou « traitements ») marketings différents, spécifiquement adaptés à chacun d'entre eux.

Parmi cette panoplie de choix, **la stratégie diversifiée ou le choix de cibles multiples et différenciées** est celle la plus appropriée pour la C.C.I.D – S.A. La démarche utilisée consiste à repartir le portefeuille d'activités de l'entreprise en quatre (04) segments de clientèle, constitués par les ménages, les industries, les collectivités, les hôtels et restaurants. L'entreprise est dans un environnement très concurrentiel, mais ce dernier est beaucoup plus accru dans le segment de clientèle ménage. Ce segment est confortablement occupé à plus de 80 % par un géant qui est Colgate palmolive. La C.C.I.D – S.A devra viser la position de **spécialiste (ou de « niche »)** sur ce segment de clientèle en ciblant les associations de femmes de préférence affiliées à des mutuelles de crédit, les groupements d'intérêts économiques et les ASC (Associations sportives et culturelles) rigoureusement sélectionnés au préalable. Ce qui lui permettra de se « faire un trou » sur ce segment sans recourir à des investissements colossaux en moyens logistiques (voitures...) et humains (force de vente).

L'entreprise gagnerait beaucoup à se développer dans les autres segments de clientèle, constitués par les industries, les collectivités, les hôtels et restaurants où il n'y a pas encore la présence d'un géant comme Colgate palmolive. Le choix des cibles et leur justification est décrit en détail dans la deuxième partie de ce mémoire ( Chapitre 3, section 4, paragraphe 1).

Le **deuxième choix stratégique** concerne le positionnement des produits, qui comporte deux volets :

- ✓ **L'identification** : elle consiste à choisir la catégorie à laquelle on souhaite que le produit soit rattaché dans l'esprit du public.
- ✓ **La différenciation** : elle consiste à choisir les caractéristiques distinctives que nous souhaitons voir attribuer à notre produit par le public.

Pour choisir le (ou les) attribut(s) distinctifs qui serviront de base au positionnement de nos produits détergents, nous avons tenu compte de trois facteurs principaux : les attentes du public à l'égard des produits détergents, le positionnement actuel des concurrents par rapport à ces attentes, et les atouts potentiels des détergents de la CCID - SA. C'est ainsi que nous avons dressé un tableau de comparaison basé sur les avantages compétitifs produit de la C.C.I.D – S.A par rapport au leader sur le marché qui est Colgate-palmolive. Les critères de comparaison sont les attentes du public à l'égard des détergents.

Au vu des résultats obtenus, à la suite de cette comparaison (deuxième partie, Chapitre 3, section 4, paragraphe 2) ; les détergents de la C.C.I.D – S.A devraient se positionner comme des produits **efficaces, stables et économiques** avec un **léger avantage de prix**.

Les atouts potentiels que détiennent les détergents de la C.C.I.D – S.A par rapport au leader sur le marché nous incite à orienter le marketing-mix de l'entreprise essentiellement autour de deux variables d'actions comme éléments moteurs :

- ✓ La politique de produit à cause de l'originalité de ces détergents et leur supériorité, qualitative.
- ✓ La politique de prix parce que l'entreprise dispose sur le leader d'un léger avantage en matière de coûts.
- ✓ Par contre, les variables d'actions distribution ou force de vente et communication sont déconseillées ici comme éléments moteurs de la stratégie marketing, du fait de l'insuffisance des moyens logistiques et financiers de la C.C.I.D – S.A.

Enfin, afin d'arriver à une bonne mise en œuvre de toutes ces propositions, il a été présenté à la C.C.I.D – S.A un plan d'action stratégique sous la forme d'un cadre logique. Il permet de regrouper sur un même document à la fois les principaux intrants affectés aux projets de la C.C.I.D – S.A, une description relativement précise des extrants à livrer, le(s) buts poursuivi(s) par l'entreprise et leur adéquation avec la planification stratégique ou la finalité de l'entreprise. Ainsi que les principales conditions critiques pouvant affecter l'atteinte de(s) but(s) ou des objectifs poursuivis par la C.C.I.D – S.A.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

**PRESENTATION  
GENERALE**

## **PRESENTATION GENERALE**

### **S1- Objet de l'étude**

La présente étude a pour objet de faire l'état des lieux par un diagnostic de toutes les fonctions de la CCID – S.A et de proposer une stratégie pouvant permettre à l'entreprise de consolider et de développer ses activités face à un environnement très concurrentiel.

### **S2 – Problématique de l'étude**

**.Constat général ou problème central :** La C.C.I.D n'a pas encore atteint ses objectifs de vente et par conséquent de production, fortement dépendante de cette première, après 12 mois d'exploitation c'est-à-dire de Février 2002 à Février 2003. Les causes de ce manque de performance peuvent être nombreuses. Nous avons essayé d'en dresser, sous forme de brain storming, une liste non exhaustive qui est celle-ci dessous :

- un mauvais choix technologique en matériel de production
- matériel de production en mauvais état ou non fonctionnel
- matériel de production pas assez automatisé
- délai d'approvisionnement en matières premières long
- délais de paiement des fournisseurs long (crédits fournisseurs)
- délais de paiement des créances clients et recouvrement longs
- stratégie marketing inappropriée (prix, produit, place, promotion...)
- stratégie commerciale inefficace
- une mauvaise analyse de l'environnement du projet (demande, concurrence..)

- absence de visibilité du produit chez les consommateurs
- mauvaise qualité des produits
- peu de disponibilité du produit....

Aussi nous avons dressé l'arbre des problèmes (**voir annexe N°1**) pour résumer le problème et mettre en relief les relations de dépendance entre les problèmes et leurs causes.

Il est vrai que certaines de ces causes ont plus d'influence que d'autres sur ce problème central. Mais un constat essentiel est que la stratégie commerciale et marketing (**voir annexe N°5**) adoptée par l'entreprise dès sa phase de lancement n'a pas porté ses fruits.

En effet, les ventes n'ont pas été suffisantes pour compenser les dépenses engendrées lors de cette phase de lancement du produit. Par conséquent l'entreprise n'a pas pu atteindre ses objectifs de vente et son équilibre financier. Il est clair que tout n'est pas mauvais sur cette stratégie commerciale et marketing lors du lancement du produit sur le marché. Il devient dès lors primordial pour la C.C.I.D-S.A, de faire l'état des lieux après deux années d'exploitation afin de consolider ses points forts et de corriger ses points faibles. Ensuite à travers une stratégie commerciale et marketing beaucoup plus appropriée d'exploiter toutes les opportunités qui s'offrent à lui malgré l'environnement très concurrentiel auquel elle doit faire face. Une fois ce travail fait et à travers un bon marketing-mix, la C.C.I.D-S.A procédera à une bonne segmentation du marché et à un repositionnement de ces produits et clientèles existants à développer et à diversifier.

Ceci nous amène à intituler notre thème de réflexion de la manière suivante :

**« EVALUATION A MI-PARCOURS ET PROPOSITION D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT D'UNE PETITE ET MOYENNE INDUSTRIE : CAS DE LA COMPAGNIE DE CHIMIE INDUSTRIELLE ET DE DETERGENCE »**

En tout état de cause, toute proposition qui sera faite dans le cadre de cette étude fera l'objet d'une évaluation critique pour faire ressortir la pertinence et la faisabilité.

Ainsi nous tenterons d'apporter des réponses aux questions essentielles ci-après :

- Quel bilan faut-il dresser à la suite de cette évaluation à mi-parcours de ce projet de création d'une PMI de production de détergents ?
- Qu'est ce qui est souhaitable de faire du point de vue organisationnel ?
- Quelles actions à entreprendre pour permettre à l'entreprise d'atteindre son équilibre financier?
- Quel marché cible, quel segment de marché et quel positionnement opérera la C.C.I.D -S.A pour atteindre ses objectifs commerciaux et assurer sa survie dans un environnement très concurrentiel ?
- Que peut-on faire face à cet environnement concurrentiel ?
- Quel plan d'action à entreprendre et comment sera-t-elle mis en œuvre de façon efficace ?

### **S3 – Objectifs de l'étude**

Cette présente étude tente d'atteindre deux objectifs, le premier consiste à un diagnostic de la situation actuelle de la CCID – S.A.

Ce diagnostic sera fonctionnel et se fera sous forme d'une analyse de toutes les fonctions de la C.C.I.D – S.A ainsi que des différents segments de clientèles permettant de déterminer ses forces et faiblesses face à son environnement.

Le deuxième consiste en la réflexion stratégique à mener en vue de proposer à l'entreprise des Domaines d'activités stratégiques pouvant lui permettre de se repositionner sur le marché. d'atteindre ses objectifs, son équilibre financier et de rentabiliser ses activités.

### **S4 – Intérêt de l'étude**

Cette étude permettra :

#### **Pour la C.C.I.D – S.A**

- d'avoir une évaluation à mi-parcours du projet
- d'avoir un tableau de bord de comparaison des objectifs prévus et ceux réalisés au cours des deux premières années d'exploitation de l'entreprise
- d'avoir une analyse critique de la situation actuelle de l'entreprise
- de corriger certaines erreurs stratégiques inhérentes à la création d'une entreprise surtout industrielle
- de faire un suivi régulier et une analyse pertinente du marché afin de saisir continuellement les opportunités offertes et de prévoir par la même occasion toutes les menaces provenant de l'environnement externe.
- de diversifier ses sources de revenus par une bonne exploitation des potentialités du marché
- de participer de manière rationnelle à l'effort de développement économique du pays
- d'avoir une vision stratégique à court terme beaucoup plus appropriée à son environnement très concurrentiel

- Sur la base des recommandations formulées, d'être sensible à la nécessité d'élaborer et de mettre en place une véritable stratégie de repositionnement sur le marché, de développement de la CCID-SA comme une entreprise spécialiste « de niches » au sein d'un environnement très concurrentiel.

**Pour l'Etat du Sénégal**

- de contribuer à l'augmentation de la valeur ajoutée nationale
- de participer à l'équilibre de la balance commerciale du pays par la réduction des importations
- de créer des emplois

**Pour le CESAG :**

- de contribuer de manière significative, sur la base de la culture de l'excellence, à la promotion d'une nouvelle génération de « managers dits du troisième millénaire », afin de doter notre continent de cadres hautement qualifiés et directement opérationnels, capables de relever le défi de la mondialisation et du développement harmonieux de notre espace sous régional et du continent entier.
- de développer des relations de partenariat entre le CESAG et le secteur privé grâce aux possibilités qu'offrent ce premier en matière de séminaires, atelier, formations spécialisées, etc...

**Pour nous stagiaire :**

- de mettre en pratique les nombreuses connaissances acquises, au niveau du CESAG au quotidien, dans une entreprise privée appartenant à un environnement très concurrentiel.

### **Pour tout autre chercheur :**

- d'en faire une analyse critique, de s'en servir comme document référentiel pour la poursuite de la réflexion ou bien comme source d'inspiration pour identifier d'autres sujets de recherches.

### **S5 – Délimitation du champs de l'étude**

La présente étude porte d'abord sur l'évaluation à mi-parcours du projet de création de la CCID – S.A. Ensuite sur une proposition de stratégie de développement et de positionnement de l'entreprise face à un environnement très concurrentiel. L'évaluation concernera les deux premières années d'exploitation c'est-à-dire les années d'exercice 2001 et 2002. Le champ de réflexion stratégique se limite à l'environnement interne et externe de la CCID - S.A.

### **S6 – Démarche de l'étude**

La démarche que nous avons suivi pour réaliser cette étude consiste en :

- L'implication de toute la direction de la C.C.I.D – S.A pour qu'il appréhende mieux l'objet de cette étude et qu'il puisse nous donner sa perception et ses attentes sur la question ;
- La revue de la littérature sur l'évaluation de projet industrielle, la gestion de production, la stratégie d'entreprise, le marketing, le management, les statistiques et probabilités, la comptabilité, le contrôle de gestion ;
- L'analyse de l'environnement externe de la C.C.I.D – S.A l'offre, la demande, les opportunités à saisir, les menaces à éliminer dans un environnement très concurrentiel ;
- L'analyse de l'environnement interne par :
- Une évaluation de toutes les composantes de l'entreprise en déterminant le degré de réalisation des objectifs de chacune d'elles ainsi que leur efficacité ;

- L'élaboration d'un questionnaire de diagnostic de toutes les fonctions clés de la C.C.I.D – S.A pour avoir sa situation organisationnelle à un instant t quelconque et en déduire une liste des forces et faiblesses de la C.C.I.D – S.A.
- L'analyse critique du marketing-mix de la CCID-S.A au démarrage des activités ;
- Pour chacun des domaines d'activités retenus et sur la base des résultats de l'analyse concurrentielle, élaborer une proposition de stratégie de développement approprié et permettant à la C.C.I.D – S.A de se créer des marchés de niches avec un avantage compétitif durable ;
- Etudier les voies et moyens stratégiques permettant à la C.C.I.D – S.A de choisir des segments de clientèle capables de lui assurer sa survie face à une concurrence de plus en plus accrue ;
- Faire des recommandations dont l'application pourrait permettre de rendre plus performant la C.C.I.D – S.A dans ses nouveaux domaines d'activités stratégiques.

## **\$7 – Méthodologie**

La méthodologie adoptée est basée sur une approche analyse stratégique. Elle consiste d'abord en une analyse de l'environnement externe de la C.C.I.D – S.A par une étude approfondie du macroenvironnement (les évolutions récentes de l'environnement technologique et les tendances lourdes). Par les opportunités à saisir et les menaces à éliminer. Par l'analyse du microenvironnement constitué par (le marché ou la demande, notamment les segments de clientèle, et la concurrence ou l'offre). Cette analyse se fera sous la forme d'un audit des domaines d'activités stratégiques actuels de la C.C.I.D – S.A. Cette analyse nous permettra de déceler les possibilités d'intervention auprès de nouvelles cibles et les menaces d'apparition d'un nouveau concurrent.

Ensuite une analyse de l'environnement interne de la C.C.I.D – S.A par une évaluation des composantes, et un diagnostic détaillé de toutes les fonctions, de l'entreprise afin de déceler les forces et faiblesses ainsi que les dysfonctionnements existantes. Cette phase consiste à l'étude des documents disponibles (états financiers, documents techniques...), l'établissement d'un questionnaire permettant d'analyser toutes les fonctions de l'entreprise et à l'analyse critique du marketing – mix. Cette analyse nous permettra de déceler les améliorations multidimensionnelles possibles au niveau interne pour atteindre les objectifs de la C.C.I.D – S.A.

## **S8 – Plan de l'étude**

Ce présent mémoire de fin de cycle comprend deux grandes parties. Nous avons une première partie qui décrit le cadre théorique le modèle d'analyse et le contexte de l'étude. Ensuite nous avons procédé dans une seconde partie à l'analyse stratégique, la présentation des résultats et les recommandations issues de cette analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :  
CADRE THEORIQUE ET  
CONTEXTE DE L'ETUDE**

## **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE**

Dans cette partie, il s'agira d'abord de définir les mots clés liés à ce sujet, ensuite de présenter le modèle d'analyse que nous allons utiliser, puis de préciser le domaine expérimental de ce modèle ce qui passera forcément par une présentation de la C.C.I.D – S.A.

### **CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE**

#### **SECTION 1 : DEFINITIONS DE QUELQUES CONCEPTS CLES**

##### **S1 - Le Projet**

1 – Un projet est un ensemble d'activités complexes fortement irréversibles et non répétitives et de ressources limitées qu'il faut combiner de façon optimale pour atteindre un objectif spécifique répondant aux besoins d'une population donnée dans un délai déterminé<sup>1</sup>

2 – Un projet est un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources<sup>2</sup>.

##### **S2 - Le Suivi**

Par suivi, on entend, la fonction veille permanente qui accompagne le projet sur l'ensemble de son cycle de vie, et qui a vocation à repérer et diagnostiquer les écarts, en plus ou en moins, par rapport aux normes projetées.

Si le suivi peut concerner tous les éléments du projet, il se focalise en général sur les deux grands types de contraintes qui encadrent le cycle de vie du projet :

- ◆ La réalisation des objectifs ;
- ◆ La consommation des ressources (y compris la ressource temps naturellement)

---

<sup>1</sup> A.TRAORE 2002 : « Cours de gestion des projets ». CESAG

<sup>2</sup> AFNOR : Association française de la normalisation

Le suivi s'appuie sur des instruments spécifiques qui permettent à des moments réguliers de vérifier les écarts par rapport aux normes projetées. Les indicateurs sont ces instruments. Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, quoi que l'exigence, souvent grande, de les constituer « mesurables » tende à conférer la primauté au quantitatif sur le qualitatif.

Une batterie d'indicateurs cohérents les uns avec les autres constitue un « tableau de bord », et permet à tout moment d'afficher les performances du projet.

Le suivi comprend deux parties :

- ◆ Le **suivi opérationnelle** : qui a comme support une **fiche technique**, comme résultat le **tableau de bord**.
- ◆ Le **suivi-évaluation** : le support est un **questionnaire**, le résultat est un **bilan**.

### S3 - L'évaluation

L'évaluation diffère du suivi en étant une investigation strictement ponctuelle. Comme le suivi, elle tend à embrasser l'ensemble des composantes du projet et montre une dimension intégrative. Elle met en perspective les cohérences globales du projet, travaille sur ses dynamiques significatives. Elle va au delà des indicateurs, pour permettre de construire une opinion opérationnelle sur les processus les acteurs, le milieu ou l'environnement du projet<sup>3</sup>. En d'autres termes, l'évaluation sert le suivi, soit en contribuant à donner des contenus de performance à ses indicateurs (évaluations avant terme), soit en le sanctionnant (évaluation de fin de cycle).

Le travail d'évaluation à réaliser pour chaque projet ou programme peut être reparté en trois étapes<sup>3</sup> :

ex antes, à mi-parcours, ex post. Pour chacune de ces étapes, les évaluations doivent aborder un ensemble de sujets spécifiques relatifs à l'exécution du projet ou des programmes. Par conséquent, les indicateurs constituent une mine de renseignements pour les évaluations, mais en même temps, ils font l'objet d'appréciations spécifiques à différents stades.

-l'évaluation ex antes devrait présenter les éléments suivants:

- ◆ Articulation et cohérence entre les objectifs globaux, les objectifs spécifiques, et les mesures devant figurer dans le complément de projet ou programme ;

---

<sup>3</sup>C.FAYE, 2002 : « Cours de suivi contrôle et évaluation de projet ». CESAG

- ◆ Existence et pertinence des indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact pour chaque niveau d'intervention ;
  - ◆ Fiabilité du degré de chiffrage des objectifs.
- l'évaluation à mi-parcours : permet à partir des indicateurs recueillis durant le suivi, d'examiner le degré d'efficacité atteint et d'évaluer la qualité et la pertinence de ces indicateurs.
- l'évaluation ex post : permet à l'aide des données finales de suivi, de comparer les résultats escomptés des objectifs à ceux qui ont été effectivement obtenus (impacts compris).

#### **\$4 - La Stratégie**

Le mot de stratégie a une origine et une connotation militaire : c'est dans le domaine de la guerre qu'il a tout d'abord été employé par les Grecs pour désigner l'action des « stratèges », c'est-à-dire des généraux.

Une stratégie est aussi un ensemble de moyens d'actions utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs. Elle est conflictuelle, en ce sens qu'elle est dirigée contre certains adversaires<sup>4</sup>.

C'est la recherche d'une position concurrentielle favorable dans une industrie (secteur)...Il s'agit d'obtenir une position profitable et défendable face aux forces déterminant la concurrence dans le secteur ...la stratégie est le chemin de cet avantage concurrentiel<sup>5</sup>.

La stratégie concerne essentiellement le mode de couplage de l'entreprise avec son environnement. Elle peut être définie aussi comme une allocation de ressources qui engage l'entreprise dans le long terme.

<sup>4</sup> Mercator : théorie et pratique du marketing sous la direction de Jacques Lendrevie, éditions DALLOZ, 6ème éditions 2000 page 498.

<sup>5</sup> Porter 1985

Selon le niveau auquel on se situe, la stratégie peut être définie comme le choix de ses différents domaines d'activités ( la stratégie d'entreprise), la façon de gérer chacun de ses domaines d'activité (la stratégie concurrentielle) ou encore l'emploi de ses ressources financières, humaines, techniques, etc. ( la stratégie fonctionnelle)<sup>6</sup>.

La **stratégie** concerne enfin la définition des orientations futures de l'entreprise et l'allocation de ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs.

« Faire de la stratégie » consiste donc, essentiellement à **placer** l'entreprise dans une **position** -notamment à l'égard des **forces concurrentielles** - telle qu'elle puisse dégager **durablement** une **performance** jugée suffisante par les dirigeants et autres parties prenantes (actionnaires, personnel, banques...).

La **démarche stratégique** est la confrontation de quelques grandes questions posées à toute entreprise :

Quels sont les objectifs du groupe dirigeant ?

Quels sont ses atouts et ses handicaps ?

Quelles sont les opportunités et les contraintes de l'environnement technologique, économique et social ?

Cependant, il faudra distinguer les deux modes fondamentaux de management, qui cohabitent dans une entreprise. Ce sont la **gestion stratégique** et la **gestion courante** ou « **opérationnelle** ».

Le tableau ci-dessous fait une comparaison qui illustre bien la différence entre la démarche stratégique et celle opérationnelle.

---

<sup>6</sup> Manuel de Gestion, Coordonné par Armand Dayan, volumel page 62.

**Tableau N°0 : Démarche stratégique et démarche opérationnelle**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Mode stratégique</b>	<b>Mode opérationnel</b>
<b>Finalité</b>	(Re)(création) du potentiel de l'entreprise	Exploitation du potentiel de l'entreprise
<b>But</b>	Efficacité : atteinte des objectifs sur longue période	Efficiency : améliorer les rendements à court terme
<b>Type de questionnement</b>	« Fait-on les choses qu'il faut ? »	« Fait-on les choses comme il faut ? »
<b>Mot d'ordre</b>	Innover	Optimiser
<b>Type de démarche</b>	Entrepreneuriale	Incrémentale (amélioration à la marge)
<b>Attitude</b>	Créer, modifier, peser sur les « règles du jeu » (notamment concurrentiel)	Gérer à l'intérieur des règles du jeu
<b>Concrétisation</b>	Décisions d'investissements stratégiques	Actions quotidiennes

**SOURCES : Alain Charles martinet : « La démarche stratégique » Les cahiers français n°233, OCT – DEC 1987**

**L'analyse stratégique** consiste à mettre en évidence les facteurs-clés de réussite ou d'échecs dans le(s) métier(s) que l'entreprise s'est choisi(s).

**L'analyse stratégique** est alors le préalable à toute décision qui engage l'avenir de l'entreprise.

## **§5 – Le cadre logique**

Les concepteurs du cadre logique, **PCI (1971)** définirent initialement ce dernier comme suit :  
« ...Un ensemble de concepts reliés les uns aux autres et qui doivent être utilisés concurremment de façon dynamique pour permettre l'élaboration d'un projet bien conçu en termes d'objectifs et dont on pourra subséquemment évaluer les résultats ».

**Wilson O' Shaughnessy** a défini le cadre logique de la façon suivante :

« Le cadre logique est une vision systémique de l'environnement d'un projet, visant d'une part à identifier le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et d'autre part à définir d'une façon concise et précise à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé ainsi que l'ensemble des conditions critiques devant être réalisées pour que le projet atteigne les différents niveaux d'objectifs pour lesquels il a été conçu »

## **§6 - La planification**

### ***La planification stratégique***

Elle cherche à répondre à la question : « Quelle est la chose spécifique que nous voulons faire avec nos ressources ». C'est la recherche de l'efficacité.

Output : faire la chose demandée.

« On appelle planification stratégique le processus qui permet à l'entreprise d'établir et de maintenir un lien étroit entre d'une part ses ressources et objectifs et d'autre part, les possibilités offertes sur le marché dans un avenir généralement limité à quatre ou cinq ans, en s'appuyant sur un document formel qui permet le contrôle des réalisations »<sup>7</sup>.

La planification stratégique repose sur trois idées clés. La première consiste à envisager le management d'une entreprise comme la gestion d'un portefeuille d'activités. La seconde idée consiste à anticiper le potentiel de profit représenté par chaque activité. A ce titre, il faut imaginer les scénarios d'évolution pour chaque marché et estimer les coûts attachés à chaque alternative. La troisième idée est celle de la stratégie. Pour chaque activité, il faut choisir un champ de bataille qui soit adapté aux objectifs, ressources et opportunités de l'entreprise ainsi que sa position concurrentielle<sup>8</sup>. La figure N°2 montre les étapes de la planification stratégique.

<sup>7</sup> Kotler & Dubois, Management et Marketing 10<sup>ème</sup> édition, page 96.

<sup>8</sup> Kotler & Dubois, Management et Marketing 10<sup>ème</sup> édition, page 96.

### *la planification structurelle*

Elle cherche à répondre à la question : « Quelle est l'organisation à mettre en place pour atteindre nos objectifs ».

Output : faire faire les choses.

### *la planification opérationnelle*

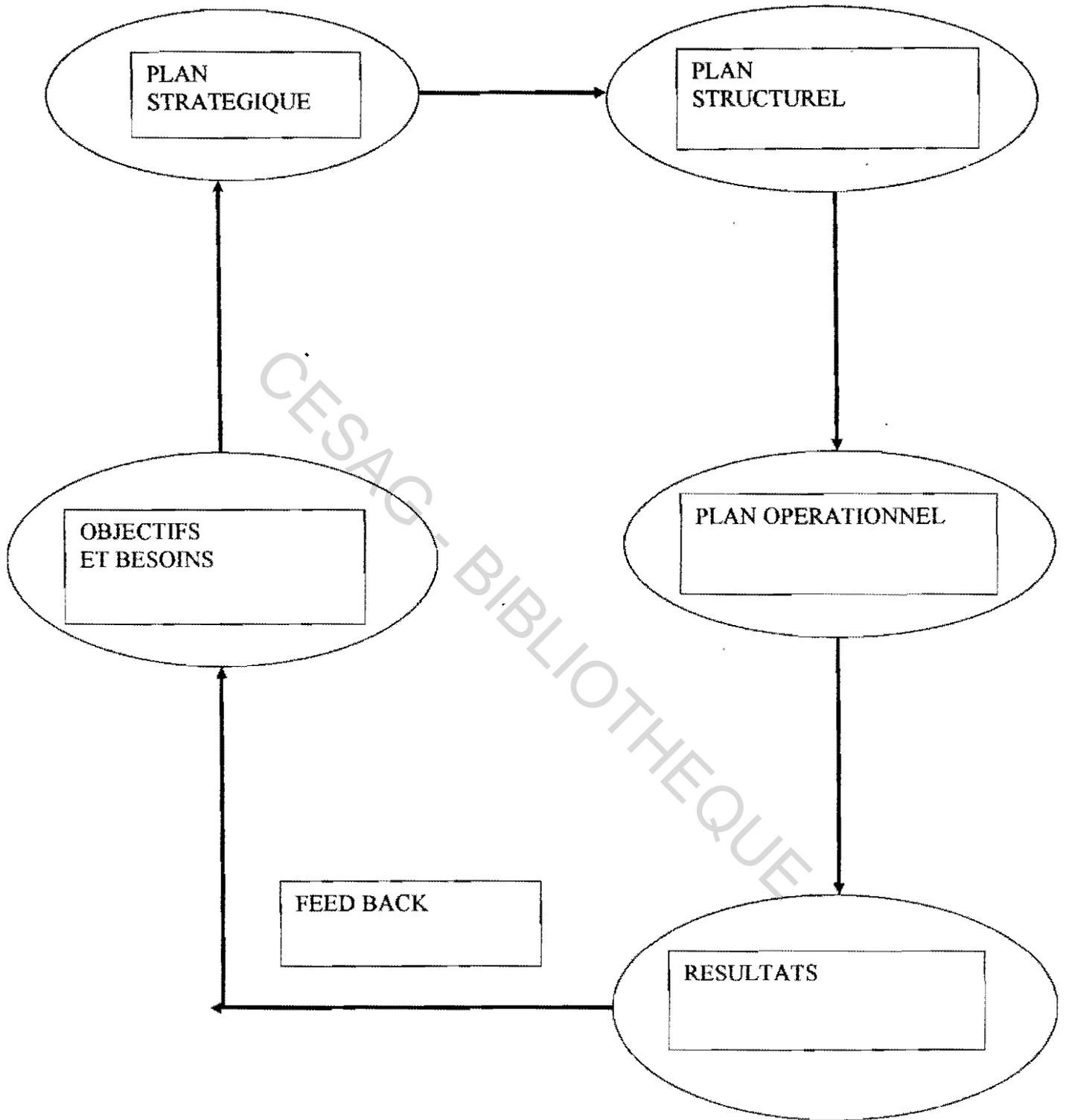
Elle correspond à l'utilisation concrète des ressources. C'est réaliser les objectifs au moindre coup. C'est la recherche de l'efficacité.

Output : bien faire les choses

La **figure N°1** illustre bien les liens entre ces différents modes de planification.

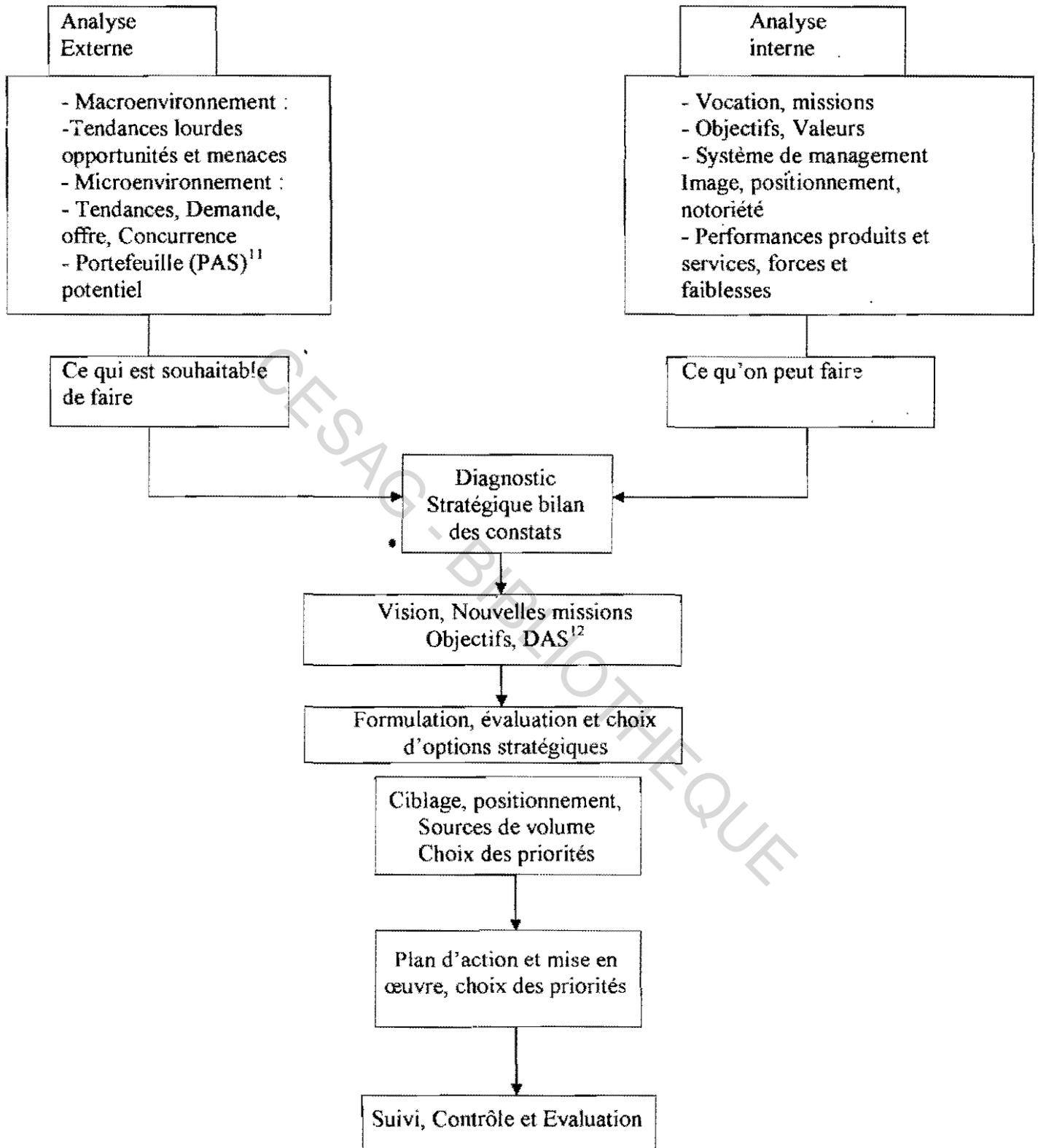
CFPSAG - BIBLIOTHEQUE

**FIGURE N°1 : la boucle de la planification<sup>9</sup>**



<sup>9</sup> A.TRAORE : « Cours outils et techniques de conduite de projets : La planification ». CESAG, 2002.

**Figure N°2: Etapes de la planification stratégique<sup>10</sup>**



<sup>10</sup> Ahmadou Traoré : Cours de planification stratégique, CESAG, page 8, 2002.

<sup>11</sup> PAS : Portefeuille d'Activités Stratégique.

<sup>12</sup> DAS : Domaines d'Activités Stratégiques

## CHAPITRE 2 : LE MODELE D'ANALYSE

### SECTION 1 : PRESENTATION DU MODELE

#### §1 - Présentation générale du modèle d'analyse

En partant de cette revue de la littérature, nous allons concevoir un modèle d'analyse afin de répondre à la question de recherche menant à la résolution du problème central posé au départ « **La C.C.I.D – S.A n'a pas atteint ses objectifs de vente après 12 mois d'exploitation ce qui représente une non performance pour l'entreprise. Comment peut-on faire pour accroître cette performance ?** ». Nous allons aussi procéder aux choix des variables et vérifier l'hypothèse de recherche.

La CCID – S.A vit dans un environnement très concurrentiel. Sur la base de ce fait différents « modèles » d'évaluation de l'intérêt relatif des domaines d'activité ont été conçus et peuvent être utilisés dans le cadre de l'élaboration d'une politique de portefeuille d'activités<sup>13</sup>.

Les deux modèles les plus connus ont été proposés par Boston Consulting Group (BCG) et la société McKinsey<sup>14</sup>.

Le modèle BCG évalue l'intérêt des domaines d'activités d'une entreprise sur la base de deux critères objectifs : le taux de croissance du marché et la part relative de l'entreprise sur le marché.

Le modèle BCG permet de situer sur une matrice l'ensemble des activités de l'entreprise. Sur cette matrice, l'axe des ordonnées représente les taux de croissance et l'axe des abscisses les parts relatives de marché. Chaque activité (ou couple produit/marché) est situé au point de la matrice qui lui correspond, et est représenté par un cercle d'une surface proportionnelle au chiffre d'affaires de l'entreprise dans l'activité considérée.

---

<sup>13</sup> Y.WIND, V.MAHAJAN, D.SWIRE, : « An empirical comparison of standardized portfolio models ». Journal of marketing, vol. 42, 1983.

<sup>14</sup> Mercator : Théorie et pratique du marketing, sous la direction de Jacques Lendrevie, 6<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, page 505, 2000.

Le modèle McKinsey s'appuie, lui aussi, sur deux critères généraux d'évaluation des domaines d'activités : l'attrait du marché, d'une part, et la compétence (ou compétitivité potentielle) de l'entreprise, d'autre part, en distinguant pour chacun de ces deux critères, trois « niveaux » (fort, moyen, faible). Il segmente les domaines d'activités (actuels ou potentiels) d'une entreprise en neuf zones.

Par rapport au modèle BCG, le modèle McKinsey présente deux avantages importants : d'une part, il permet d'évaluer non seulement les domaines d'activités actuels de l'entreprise mais aussi ses domaines d'activité potentiels.

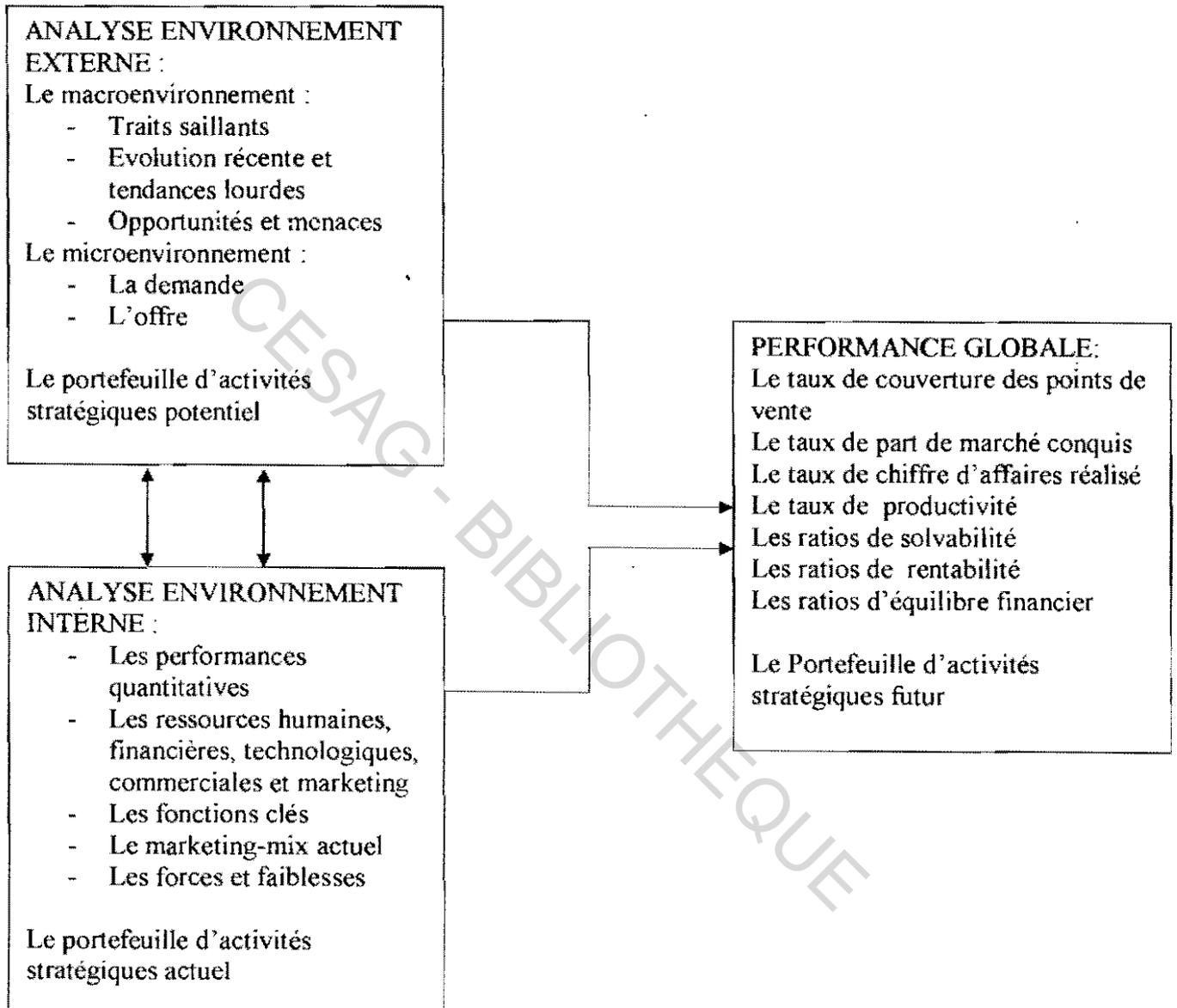
D'autre part, il permet, grâce à la prise en compte d'un grand nombre de facteurs, d'évaluer d'une manière plus fine et plus valide l'intérêt d'un marché et la compétitivité de l'entreprise. En revanche la faiblesse principale du modèle de McKinsey réside dans le caractère plus subjectif de certaines des appréciations qu'il est amené à faire entre les différents sous-critères qu'il utilise.

Après avoir visité un certain nombre de modèles et tenant compte du fait que pour notre cas conviendrait surtout un modèle incluant les aspects évaluation et proposition de stratégie, notre choix est porté sur un modèle d'analyse stratégique. Ce modèle présente l'avantage d'être plus complet que ceux de BCG et McKinsey. Il ne se limitera pas seulement à une évaluation spécifique des domaines d'activités mais permettra une analyse complète de l'environnement externe et interne de l'entreprise. L'évaluation de la CCID – S.A à travers le modèle, d'analyse stratégique, qui se présente ci-dessous, a pour but d'apprécier la performance globale du projet face à son environnement.

**Figure N°3 : Les variables du modèle d'analyse**

**VARIABLES EXPLICATIVES**

**VARIABLE EXPLIQUEE**



En tout état de cause, ce modèle n'est qu'une grille d'analyse permettant d'alimenter la réflexion mais elle peut contribuer à justifier la performance ou non de l'entreprise.

La représentation de ce modèle devrait donner un graphique bidimensionnel bâti sur la base des variables explicatives suivantes : Environnement externe et Environnement interne de l'entreprise. Il s'agit ici de vérifier si le manque de performance de la C.C.I.D – S.A est du à son environnement externe ou interne.

Suivant le modèle, la variable expliquée performance globale (y) pourrait être représentée sous la forme d'une fonction à deux (02) variables de la manière suivante.

Performance globale de l'entreprise  $y = F [(Environnement\ externe), (Environnement\ interne)]$

Environnement externe = opportunités, menaces, offre, demande

Environnement interne = ressources, forces, faiblesses, marketing-mix

## **S2 – Question de recherche**

La question de recherche est intitulée : « Comment faire pour accroître la performance de la CCID-SA face à un environnement très concurrentiel » ?

Pour répondre à cette préoccupation, nous allons analyser les causes de ce manque de performance par la démarche suivante :

- ✓ Analyse de l'environnement externe de la C.C.I.D – S.A par les évolutions récentes et les tendances lourdes. Par les opportunités à saisir et les menaces à éliminer. Par l'analyse du marché ou de la demande, notamment les segments de clientèle, et de la concurrence ou de l'offre. Il sera dressé un Portefeuille d'Activités Stratégiques Potentiel (PAS) de la C.C.I.D – S.A.
- ✓ Analyse de l'environnement interne de la C.C.I.D – S.A par l'évaluation des composantes et un diagnostic détaillé de toutes les fonctions de l'entreprise suivi de recommandations. Un accent particulier sera mis sur les aspects efficacité et efficience des fonctions.

Nous procéderons aussi à l'analyse des forces et faiblesses et à l'évaluation du marketing-mix au démarrage de l'activité de la C.C.I.D – S.A.

Il sera dressé un Portefeuille d'activités stratégiques actuel (PAS) de la C.C.I.D – S.A.

✓ Nous procéderons ensuite à une redéfinition des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) par l'identification et l'évaluation des différents couples produits-clientèles que la C.C.I.D – S.A pourrait développer dans un environnement concurrentiel. Il sera dressé aussi un portefeuille d'activités stratégiques futur de la CCID-SA. Puis, sur la base des opportunités et menaces du marché dans un contexte concurrentiel, des forces et faiblesses de la C.C.I.D – S.A, ainsi que des objectifs qui seront fixés, sera proposé un plan d'action stratégique à court terme le plus approprié pour amener la C.C.I.D – S.A à bien positionner ces différents produits au niveau des segments de clientèles porteurs. Ceci avec pour objectif d'assurer à la C.C.I.D – S.A des ventes suffisantes pour atteindre son équilibre financier, rentabiliser ses activités et accroître sa performance.

Le plan d'action à proposer sera sous la forme d'un cadre logique dont le but est de préciser les différentes activités à mener et leur planning de réalisation.

Il doit aussi inclure les critères de réalisation permettant de déterminer à terme si les objectifs ont été atteints ou pas.

### **S3 – Hypothèses de recherche**

#### ***La notion de « référence »***

Il est toujours important d'avoir une description claire de l'état de référence par explication des hypothèses qui conduisent à l'élaboration d'un projet et par la quantification et / ou qualification possible des objectifs qu'on cherche à atteindre.

Cette situation de référence est indispensable pour établir des comparaisons et faire des évaluations.

L'évaluation d'un projet nécessite d'abord une situation de référence. Comme situation de référence, nous pouvons prendre les données prévisionnelles et les objectifs fixés dans l'étude de faisabilité. Mais il faut remarquer que ces prévisions peuvent faire l'objet de modifications ultérieures. En général les études de faisabilité ont tendance à montrer une vision trop optimiste des résultats attendus du projet et parfois le risque projet est difficilement maîtrisable à cause des mutations et des imprévus susceptibles de se produire sur le marché.

Mais dans notre étude, les hypothèses de recherche seront orientées de façon à répondre à la question de recherche menant à la résolution du problème central annoncé dans la partie problématique de l'étude. En effet, il s'agit de savoir est-ce que le manque de performance de l'entreprise est lié à son environnement externe ou interne ou plus précisément à une mauvaise stratégie.

Pour arriver à mieux cerner la dimension de la performance de l'entreprise qui est notre variable expliquée, nous avons opté pour les variables explicatives que nous apprécierons à travers les indicateurs mentionnés dans le tableau suivant.

**Tableau N°1 : Les variables explicatives**

<b>Variables explicatives</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Critères d'appréciation</b>
Environnement externe	Opportunités	Taux de sous-traitance
	Menaces	Taux d'arrivée de nouveaux concurrents
	Segments de clientèles	Taux de couverture des points de vente (ménages, industries, collectivités hôtels et restaurants)
		Taux de part de marché conquis
Environnement interne	Concurrence	Taux de part de marché des concurrents
	Forces	Taux de Chiffre d'affaires réalisé
	Faiblesses	Niveau d'organisation interne
	Ressources	Taux de productivité
		Taux de solvabilité
	Taux de rentabilité	
	Taux d'équilibre	
	Marketing-mix	Degré de cohérence des variables d'actions
		Montant du point mort par produit

Cette étude procédera d'abord à l'analyse stratégique en externe et en interne. Il sera d'abord procédé à une analyse de l'environnement externe de l'entreprise mettant en exergue les opportunités et menaces du marché suivant les segments de clientèles.

Puis une analyse de l'environnement interne de la CCID – S.A regroupant toutes les composantes de l'entreprise ainsi que ces fonctions clés :

Les composantes commerciale et technique du projet seront évaluées par la méthode du rating. Leur évaluation sera essentiellement quantitative.

La composante direction qui regroupe les aspects (institutionnels et organisationnels) sera évaluée par une méthode quantitative basée sur un questionnaire utilisé par le groupe d'expertise Constantin comme support de diagnostic de la situation des entreprises.

La composante financière sera évaluée par la méthode des ratios. Il s'agira de procéder d'abord à l'analyse « liquidité » puis à l'analyse fonctionnelle du bilan. Cette méthode est utilisée par les cabinets d'expertise comptable pour faire l'analyse financière du bilan d'une entreprise.

Il sera procédé aussi à l'analyse critique qualitative et quantitative du marketing-mix. L'analyse qualitative du marketing-mix sera basée sur les quatre (04) variables d'actions le produit, le prix, la place ou distribution et la publicité ou communication.

L'analyse quantitative sera basée sur la méthode du point mort.

Les forces et les faiblesses de la C.C.I.D – S.A seront mises en exergue à la suite de cette analyse de l'environnement interne.

## **CHAPITRE 3 : CONTEXTE DE L'ETUDE**

### **SECTION 1 : PRESENTATION DE LA C.C.I.D – S.A**

#### **S1 – Cadre institutionnel et juridique**

La C.C.I.D – S.A est une unité industrielle de fabrication de produits détergents et de commercialisation de produits chimiques. Elle a été créée en octobre 2000 sous forme d'une société anonyme avec un capital 100 % sénégalais de 40 millions de F CFA.

Elle est agréée au code des investissements du Sénégal ; le montant des investissements agréés s'élève à 280 millions de F CFA.

La CCID a démarré ses investissements en janvier 2001 avec l'acquisition dans un premier temps d'une ligne de production, de bouteilles en plastique, d'eau de javel et de détergents multi usage. Cette année 2001 qui constitue les phases de pre-investissement et d'investissement de ce projet a été essentiellement consacrée à la recherche de financement à l'achat, l'installation des équipements et des locaux de production. En février 2002 le projet est entré dans sa phase de commercialisation des produits.

## **\$2 – Missions**

Selon l'article 2 des statuts, la CCID – S.A a pour objet dans tout pays particulièrement au Sénégal :

- La production, le conditionnement et la commercialisation de détergents et autres produits sanitaires et phyto sanitaires ; de toute activité d'import export et négoce produits cosmétiques, toute activité industrielle de négoce, transport.

La politique d'entreprise adoptée dès le départ par la Direction générale pour une période de trois (03) ans consiste à atteindre les objectifs généraux ci-dessous :

### **Phase 1 : Fabrication de produits détergents liquides**

Le démarrage de cette phase était prévu pour le mois de janvier 2002. Elle consiste en la fabrication et la commercialisation des produits suivants :

- Eau de Javel « Jambar »
- Détergents multiusages « Polynet »
- Lave vitres « Eclat »
- Antigraisse « Actinet DNI »

### **Phase 2 : Fabrication de produits cosmétiques**

Le démarrage de cette phase était prévu pour le mois d'avril 2002. Elle consiste en la fabrication et le conditionnement des produits ci – après :

- Gel de bain « Fresca »
- Shampoing « Ellemoi »

### **Phase 3 : Fabrication de produits insecticides spray et dérivés**

Le démarrage de cette phase est prévu pour la deuxième année d'exploitation et plus précisément en mai 2003. Elle consistera en la fabrication et la commercialisation des produits aérosols suivants :

- Insecticides sprays
- Désodorisants corporels, atmosphériques et parfums

#### **Phase 4 : Fabrication de savon solide**

Le démarrage de cette phase est prévu aussi pour la troisième année d'exploitation en décembre 2004.

Elle consistera en la fabrication et la commercialisation des produits suivants :

- savon de toilette
- savon de ménage

L'entreprise devra aussi développer des activités de négoce telles que l'importation de produits chimiques.

### **\$3 - Organisation**

#### L'Assemblée générale

Elle représente l'ensemble des actionnaires. Elle se réunit ordinairement deux fois par an pour statuer d'une part sur les comptes et d'autre part sur le budget.

Elle se réunit extraordinairement autant de fois que la situation l'exige. L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts.

#### La Gérance

La société est gérée par son Directeur général nommé par le conseil d'administration. Le Directeur général dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la CCID-S.A. Le top management de la société est composé par les fonctions ci-dessous :

- Un directeur général
- Un directeur technique
- Un directeur commercial
- Un responsable administratif et financier

Le type d'organisation de la C.C.I.D – S.A est centrée sur le Service<sup>15</sup> par opposition à l'organisation centrée sur la Direction ou introvertie (**voir annexe n°2**).

---

<sup>15</sup> A.TRAORE 2002 « Cours de Management et Qualité de Service ». CESAG

#### \$4 – Les produits et / ou services offerts par la C.C.I.D – S.A

Les activités de la C.C.I.D – S.A peuvent être classées en trois grandes catégories.

◆ La fabrication de produits détergents liquides

Elle consiste en la fabrication et la commercialisation des produits suivants :

Eau de javel, détergents multiusages, antigraisse, lave vitre

◆ La fabrication de produits cosmétiques

Elle consiste en la fabrication et la commercialisation des produits suivants :

Gel de bain, shampooing, lait de corps.

◆ La commercialisation de produits chimiques pour l'industrie

Pour les produits chimiques industriels la CCID travaille en collaboration avec de grands fabricants et distributeurs Européens :

- D3 Chimie (France)
- Streamline Chimie (France)
- Sosigroupe (Italie)
- Ase-chemicals (Belgique)

Le chiffre d'affaires réalisé en 2002 s'élève à 56,4 millions de F CFA hors taxe pour les détergents. En 2003 il est estimé à 96,5 millions de F CFA hors taxe rien que pour les produits détergents.

**Tableau N° 2 : Evolution du chiffre d'affaires en F CFA HTVA de 2002 a 2003.**

Années	2002	2003	Evolution du Chiffre d'affaires en pourcentage (%)
Activités			
Ventes de produits détergents	56 400 000	96 526 743	71,14%
Vente de produits Chimiques	0	34 431 000	Non applicable

DEUXIEME PARTIE :  
ANALYSE STRATEGIQUE  
PRESENTATION DES  
RESULTATS ET  
RECOMMANDATIONS

## **DEUXIEME PARTIE : ANALYSE STRATEGIQUE PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

### **CHAPITRE 1 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE PAR RAPPORT A LA C.C.I.D – S.A**

La « gestion stratégique » recouvre en fait les différentes composantes du plus important défi auquel toute entreprise publique ou privée est confrontée : Comment construire les bases de la réussite sur le marché de demain en gagnant sur celui d'aujourd'hui ?

Le conflit, entre les demandes du présent et les exigences du futur, se trouve au cœur de la gestion stratégique. Pour au moins trois raisons :

- l'environnement dans lequel seront obtenus les succès de demain a toutes les chances d'être fort différent de l'environnement actuel de l'entreprise. En effet, les produits évoluent à mesure que les concurrents introduisent des nouveautés, changeant parfois radicalement la nature de l'offre proposée aux consommateurs. C'est le cas du marché des produits de grandes consommations auquel appartient la C.C.I.D – S.A. Il présente l'avantage d'être ouvert mais son inconvénient est qu'il est très concurrentiel. Donc l'innovation, la guerre des prix et l'amélioration continue de la qualité des produits sont les arguments majeurs utilisés par les concurrents.
- Pour réussir demain, l'entreprise doit accepter de changer, de façon significative, parfois radicale sur les façons de faire, les structures organisationnelles, les systèmes et les processus de décision.
- S'adapter au changement et, dans beaucoup de cas, le conduire dans et autour du marché pendant un temps de transformation interne significatif représente parfois un fardeau extrêmement lourd pour les dirigeants. Pourtant c'est précisément la double tâche à laquelle les responsables stratégiques se trouvent confronter. Ils doivent exploiter le présent tout en préparant un avenir très différent. Et simultanément faire le lien entre les changements perçus dans l'environnement et ceux réalisés dans l'entreprise. C'est du changement de l'environnement que naissent les opportunités. Sans changement ni potentiel de peser sur lui, les entreprises ne pourraient ni saisir ni créer des opportunités de développement.

## **SECTION 1 : EVOLUTIONS RECENTES DE L'ENVIRONNEMENT ET DES TENDANCES LOURDES**

- Au Sénégal la tendance au niveau des produits de grandes consommations consiste à faire du micro conditionnement (sachet de 15 a 75 ml) du fait du pouvoir d'achat de plus en plus faible du consommateur. Ceci se fera au détriment du macro conditionnement qui en général est pratiqué en bouteille de 100 ml, 250ml, 1 litre, 5 litres et plus.  
La C.C.I.D-S.A s'est positionnée sur le segment de marché du macro conditionnement c'est-à-dire en bouteilles de 250 ml et 1 litre pour les ménages, en bouteilles de 5 litres, en bidons de 20 litres, 30 litres puis en fûts de 200 litres pour les entreprises notamment les industries.
- Le marché des produits détergents présente de réelles opportunités. Par exemple, le segment des détergents poudres a connu un boom considérable en année 2003 avec l'arrivée de trois nouveaux concurrents spécialisés dans le micro conditionnement en sachets de (15 à 75 grammes). Par conséquent, nous assistons à une guerre des prix, sans merci sur le marché des détergents en poudre, orchestrée par quatre gros concurrents (Unilever, Procter & Gamble, Colgate, Atol) qui fabriquent respectivement les marques OMO, Ariel, Fab et Diam.

## **SECTION 2 : LES OPPORTUNITES A SAISIR ET LES MENACES**

### **A ELIMINER**

- En termes d'opportunités nous avons le marché du micro conditionnement des détergents liquides qui est très faiblement investi en ce moment. Sur ce marché, nous constatons quelques produits importés et une timide percée de Colgate palmolive.
- Les menaces qui se présentent sur ce marché sont la présence d'un géant qui est Colgate. Aussi la forte représentativité, sur ce marché, des produits de substitutions qui sont les détergents en poudre. Ces deux facteurs pourraient entraver la commercialisation des détergents liquides en micro conditionnement. Il faudra faire une étude approfondie de ce marché pour prendre une décision d'investir ou pas sur une machine d'ensachage liquide pour le micro conditionnement.
- Une autre menace possible est la venue d'un autre géant « Unilever », beaucoup plus grand que Colgate, qui pourrait délocaliser ses unités de production de Côte d'Ivoire au Sénégal du fait de l'instabilité politique qui règne dans ce pays. Pour le moment Unilever se contente d'importer ses produits de la Côte d'Ivoire pour les vendre dans le marché sénégalais. La venue aussi récente sur le marché d'un autre géant Procter & Gamble constitue aussi une menace certaine.
- Le marché du micro conditionnement des produits cosmétiques liquides est aussi quasiment inexploré. Les opportunités qui se présentent pour la CCID – S.A sont au niveau des hôtels de la place qui essentiellement s'approvisionnent en produits importés. Il n'existe pas de menaces réelles sur ce marché du fait de l'absence de concurrents au niveau local. En effet, il existe quatre (4) producteurs de produits cosmétiques au niveau local (SIVOP, SYBEL, SIPARCO, UNIPARCO...). Ces producteurs se sont tous positionnés sur le segment de la grande distribution (les ménages) par le biais des commerçants des marchés de la place (Sandaga, Colobane, Pikine, Thiaroye....)
- Les menaces sont que ces mêmes producteurs déjà expérimentés dans ce domaine viennent investir ce marché avec la CCID-S.A.

Le tableau ci-après résume le portefeuille d'activités stratégiques potentiel de l'entreprise. En effet, les potentialités sont nombreuses sur le marché. En ce qui concerne les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise est déjà présente, le problème consiste à décider de l'importance qu'il convient d'accorder à chacun d'eux en termes de moyens financiers, matériels et humains.

Autrement dit pour les activités actuelles de l'entreprise, il s'agit d'un problème d'équilibre et de pondération. Pour les activités potentielles de l'entreprise, il s'agit d'abord de faire un choix entre elles et ensuite, pour celles qui auront été retenues, de fixer l'importance des ressources à y consacrer. Ce portefeuille d'activités potentiel, ainsi posé, entre dans la politique générale de l'entreprise et est conforme à la plus part des missions assignées à la C.C.I.D - S.A (voir première partie chapitre 3 : Contexte de l'étude)

**Tableau N°3 : Portefeuille d'activités stratégiques potentiel de la C.C.I.D – S.A**

Clientèles	Ménages	Industries	Collectivités	Hôtels et restaurants
<b>Besoins</b>				
<b><u>Produits détergents :</u></b>				
◆ Lavage multiusage	Oui	Oui	Oui	Oui
◆ Désinfection	Oui	Oui	Oui	Oui
◆ Dégraissage	Non	Oui	Non	Oui
<b><u>Produits cosmétiques:</u></b>				
◆ Lavage du corps	Oui	Non	Non	Non
◆ Lavage des cheveux	Oui	Non	Non	Non
◆ Soins corporels	Non	Non	Non	Non
<b><u>Produits chimiques :</u></b>	Non	Oui	Non	Non
<b><u>Produits détergents solides :</u></b>				
◆ Savon de toilette	Non	Non	Non	Non
◆ Savon de ménage	Non	Non	Non	Non
◆ Savon poudre	Non	Non	Non	Non
<b><u>Produits désodorisants :</u></b>				
◆ Atmosphérique	Non	Non	Non	Non
◆ Corporels	Non	Non	Non	Non
<b><u>Produits insecticides :</u></b>	Non	Non	Non	Non

**Oui** : signifie que l'entreprise est présente sur ce segment de clientèle

**Non** : signifie que l'entreprise n'est pas présente sur ce segment de clientèle

### SECTION 3 : ANALYSE DU MARCHE (DEMANDE)

L'étude de marché faite en année 2000 avait montré une demande croissante en produits détergents liquides (javel et multi usage). La demande est essentiellement constituée par les ménages, les collectivités, les industries et les hôtels.

#### S1 - Les ménages

Ce segment de clientèle est essentiellement constitué de femmes ou ménagères, qui en général s'occupent des travaux domestiques, et dans une moindre mesure d'hommes.

- L'analyse des comportements d'achat et de consommation montre que :

la plus part des ménages sont essentiellement intéressés par le micro conditionnement du fait de leur pouvoir d'achat faible. Ils sont aussi soucieux de l'argument économique pour éviter la tendance au gaspillage du produit dans les familles larges. Par conséquent, certains de ces ménages préfèrent acheter plusieurs fois de petites quantités de détergents que de procéder par des achats en grande quantité.

- Les motivations attitudes et critères de choix des ménagères pour un détergent liquide sont basés sur cinq (05) paramètres essentiels :

Une bonne viscosité

Un bon parfum

Un bon pouvoir moussant

Un bon pouvoir de nettoyage

Un prix abordable

Dans nos pays les consommateurs sont très exigeants sur la qualité des produits et veulent un détergent utilisable dans de nombreux domaines à la fois (vaisselle, nettoyage, linge...).

Tandis que dans les pays occidentaux les gens ont tendance à utiliser des produits spécialisés pour chacun des domaines cités ci-dessus.

- Le réseau de distribution est celui classique ou long constitué par les grossistes, demi-grossistes et les détaillants. Il présente l'avantage d'être stratifié, de couvrir de grandes surfaces géographiques du fait des nombreuses boutiques de quartier (la région de Dakar compte à elle seule 12 000 boutiques de détaillants). Cette stratification du réseau de distribution classique peut faciliter la pénétration du produit au niveau des ménages.

Ce réseau de distribution classique, présente l'inconvénient d'être long et coûteux car nécessite de gros moyens en logistiques et en effectif. Ces derniers, contribuent grandement à la diminution de la marge bénéficiaire. Le dépôt vente<sup>16</sup> est le mode de commercialisation généralement utilisé, dans le secteur de la grande distribution, dont les personnes cibles sont essentiellement les ménages. Par conséquent, le risque client douteux est assez élevé sur ce segment de marché.

## **§2 - Les collectivités**

Ce segment de clientèle est constitué par les mairies, les hôpitaux, les établissements publics...

- Les comportements de consommation et les critères de choix de ces collectivités sont pratiquement les mêmes que les ménages. Ils utilisent les produits pour l'entretien et l'hygiène de leurs locaux.

La seule différence réside au niveau de la distribution qui nécessite beaucoup moins de charges du fait de l'absence d'intermédiaires.

Ce segment de marché présente l'avantage de générer des commandes qui sont récurrentes. Mais l'inconvénient est au niveau du délai de paiement qui en général est relativement long. En effet, la plus part de ces structures dépendent de l'état et sont assujetties à son calendrier et à ces contraintes budgétaires.

Un autre inconvénient est que ces marchés s'exécutent en général à la suite d'un appel d'offres. Par conséquent, la C.C.I.D pré finance pour ensuite se faire rembourser même si dans l'appel d'offres il existe des produits qu'elle ne fabrique pas et qu'elle devra sous traiter. Ces marchés nécessitent des ressources financières importantes, pour éviter les problèmes de trésorerie susceptibles de se produire et qui sont la résultante du préfinancement et du délai de paiement long de ces clients.

---

<sup>16</sup> Dépôt vente : généralement pratique par les entreprises distributeurs de produits de grandes consommations. Il consiste, comme son nom l'indique, à déposer le produit chez le grossiste qui ne paiera qu'une fois qu'il aura vendu la marchandise.

### §3 - Les industries

Cette clientèle est essentiellement constituée par les entreprises du secteur de l'agro-alimentaire.

- L'analyse des comportements d'achat et de consommation montre que ces industries sont essentiellement intéressées par le macro conditionnement du fait de leur important effectif et de l'utilisation en grande quantité de ces produits.

Pour des raisons pratiques et organisationnelles les entreprises préfèrent commander des quantités importantes de produits.

- Les motivations, attitudes et critères de choix de ces acheteurs sont multiples et dépendent de l'utilisation prévue du produit et du secteur d'activité concerné.

Par exemple : les entreprises de pêche demandent des produits détergents spécifiques ( savon liquide bactéricide pour le lavage des mains, lavage du sol, lavage des bacs de poissons, lavage des pieds...). Tandis que les autres entreprises demandent un produit détergent multi usage.

- La distribution de ces produits vers les industries est relativement aisée car le circuit est court et ne nécessite que très peu de charges.

Les avantages de ce segment de marché sont nombreux.

Les commandes sont sûres et récurrentes

Le risque client douteux est presque inexistant car la plus part du temps ces structures sont solvables.

Les quantités commandées sont importantes.

Les inconvénients sont liés aux grandes exigences de qualité de ces entreprises. Par exemple les entreprises de pêche qui travaillent essentiellement pour l'exportation sont assujetties à la certification HACCP<sup>17</sup>. Elles doivent utiliser des détergents dont la composition est contrôlée et qui sont compatibles avec les produits alimentaires.

---

<sup>17</sup> HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point ou Méthode d'analyse des points critiques pour leur maîtrise.

#### **S4 - Les hôtels et restaurants**

Les hôteliers sont intéressés à la fois par le micro conditionnement pour les produits cosmétiques (gel de bain, Shampoing lait de corps...) et le macro conditionnement pour les produits détergents. Ce dernier concerne les produits détergents utilisés au niveau de la restauration pour le lavage de la vaisselle, des sols, et des sanitaires.

Les restaurateurs sont intéressés par le macroconditionnement des produits détergents liquides. Ces restaurants ont les mêmes exigences que les ménages car il s'agit en majorité de structures universitaires.

Le segment de marché des hôtels, présente l'avantage d'être inexploré pour les produits cosmétiques et d'être pratiquement investi que par un seul producteur local en l'occurrence l'entreprise SOCHIM. En effet, SOCHIM s'est spécialisé dans ce segment de marché (hôtels) pour les produits détergents.

- Les inconvénients sont que les hôtels demandent en général des produits de luxe avec des accessoires pour l'utilisation et des exigences assez importantes au niveau qualité

### **SECTION 4 : ANALYSE DE LA CONCURRENCE (OFFRE)**

#### **S1 – Analyse de la concurrence élargie**

L'analyse de la **concurrence élargie** c'est-à-dire incluant les différentes catégories de produits qui peuvent répondre aux mêmes besoins que les détergents liquides a donné les résultats suivants :

Avant l'arrivée de la C.C.I.D – S.A, le marché des produits détergents liquides était essentiellement occupé par Colgate Palmolive – NSOA et par la CCBM.

Colgate est le leader et fabrique le détergent multiusage « Cotel » en raison de 1000 tonnes et l'eau de javel « Lacroix » 2000 tonnes par an. La CCBM fabrique le détergent multiusage « Klinet » soit 150 tonnes et l'eau de javel « Javelnet » 300 tonnes par an.

L'offre globale en produits détergents est constituée par les importations et la production locale.

L'évolution des importations au cours de ces cinq (05) dernières années est montrée dans le tableau suivant :

**Tableau N° 4 : Evolution des importations de détergents (poudres + liquides)**

Année	1998	1999	2000	2001	2002
En poids (tonnes)	3034	4238	4662	5128	5641

Source : Direction de la statistique

Le taux de progression des importations est de 40 % par an de 1997 à 1999. En se basant sur un trend de 10% par an pour l'estimation de l'offre future en produits importés les résultats ci-dessus ont été obtenus pour les années 2000, 2001 et 2002.

La production locale de détergents poudres est assurée par Colgate Palmolive qui est la seule entreprise possédant une tour d'atomisation permettant de transformer le liquide en poudre.

Les autres concurrents font de l'importation de détergents poudres pour les reconditionner.

Les importations en produits détergents (liquides + poudres) étaient de 5641 tonnes en année 2002.

La production locale de détergents poudres était de 2160 tonnes en année 2002.

La production locale, de détergents liquides, était essentiellement assurée par Colgate et la CCBM et était chiffrée à 4595 tonnes en 2002.

La production de détergents liquides de la C.C.I.D – S.A est de 192 tonnes en année 2002.

L'offre globale en produits détergents (liquides + poudres) en année 2002 est la somme de (Importations + Production locale = 5641 + 2160 + 4591 + 192 = 12584 tonnes ).

**La part de marché de la C.C.I.D – S.A est égale à  $192 / 12584 * 100 = 1,5 \%$**

La part de marché de C.C.B.M (poudre + liquide) est de  $450 / 12584 * 100 = 3,6 \%$

La part de marché de Colgate – Palmolive (poudre + liquide) est de :

$$(4000 + 2160) / 12584 = 49 \%$$

Les importations de l'ensemble des détergents (poudres + liquides) représentent donc 46 % de part de marché.

## \$2 – Analyse de la concurrence directe

L'analyse de la **structure de la concurrence directe** essentiellement constituée par la fabrication de détergents liquides peut se faire en posant un certain nombre d'hypothèses.

Pour déterminer la part de marché de la C.C.I.D - S.A et de ses concurrents, en détergents liquides, nous pouvons partir de l'hypothèse que les importations sur les produits détergents se font en grande majorité sur les poudres tandis que pour les détergents liquides elles sont négligeables. Donc l'offre sera essentiellement constituée par la production locale de détergents liquides.

**Tableau N° 5 : Evolution de la production locale de détergents liquides**

Année	1998	1999	2000	2001	2002
En poids (tonnes)	3034	3450	3795	4174	4591

Sources : enquête sur le terrain

La production locale, de détergents liquides, était essentiellement assurée par Colgate et la CCBM et était chiffrée à 4591 tonnes en 2002.

La production de détergents liquides de la C.C.I.D – S.A est de 192 tonnes en année 2002.

L'offre globale en produits détergents liquides en année 2002 est la somme de (Importations + Production locale = 0 + 4591 + 192 = 4783 tonnes).

**La part de marché de la C.C.I.D – S.A, pour les liquides, est de  $192 / 4783 * 100 = 4 \%$**

La part de marché de C.C.B.M , pour les liquides, est de  $450 / 4783 * 100 = 9,4 \%$

La part de marché de Colgate – Palmolive , pour les liquides, est de  $4142 / 4783 = 86,6 \%$

La société multinationale Colgate palmolive est leader dans ce domaine et jouit d'une bonne notoriété.

La stratégie marketing de Colgate Palmolive est celle des grandes multinationales qui ont de gros moyens. Elle est essentiellement basée sur des publicités à la télé, la radio, les grandes affiches publicitaires et des opérations de promotion. La clientèle visée par Colgate est essentiellement constituée par les ménages. La stratégie commerciale consiste à écouler le produit par le réseau de distribution classique (grossistes, demi-grossistes, détaillants, ménages...) par le système de dépôt vente. C'est ainsi que, Colgate arrive à couvrir toute l'étendue du territoire Sénégalais et exporte dans la sous région (Cote d'ivoire, Guinée, Mauritanie, Mali, Gambie...).

La CCBM a beaucoup plus consacré ses efforts commerciaux au niveau de l'intérieur du pays en ciblant les grandes villes ( Touba, Kaolack, Thiès...). Elle est présente au niveau de Dakar mais à un degré beaucoup moindre que Colgate.

Au vue de cette analyse de la demande, et de l'offre, nous constatons qu'un Géant en l'occurrence Colgate Palmolive s'est déjà beaucoup investi et occupe une place de leader notamment dans le segment de marché constitué par les ménages.

La CCBM occupe la deuxième place et œuvre pratiquement dans le même segment que Colgate. Ces deux entreprises disposent d'une force de vente importante et de grands moyens logistiques.

Par conséquent, la CCID-S.A gagnerait à se positionner et à se développer essentiellement sur les segments de marché (Industries, Collectivités et Hôtels restaurants). Néanmoins, la CCID-S.A pourrait se positionner sur le segment de marché ménage par le biais de associations de femmes. En effet, ces dernières serviront de force de vente à la CCID – S.A car achemineront les produits au niveau de leurs quartiers et leurs foyers. A partir de cette analyse macro et micro environnementale externe ( analyse de la demande et de l'offre), nous pouvons identifier les nouveaux domaines d'actions porteurs dans lesquels la CCID – S.A peut s'investir et les facteurs clés de succès de chaque domaine. En plus, une analyse de l'environnement interne de la CCID-S.A ainsi qu'un diagnostic de ces forces et faiblesses nous permettra de savoir le(s) segment(s) de marché porteurs dans lesquels elle doit s'investir et comment le faire.

**Tableau N° 6 : Evolution de la part de marché de la C.C.I.D – S.A de 2002 à 2003 pour les détergents liquides**

Année	2002	2003	Variation relative
Offre globale sans la CCID en tonnes	4591	5008	10%
Offre de la CCID en tonne	192	246	28%
Offre globale avec la CCID en tonne	4783	5254	10%
Part de marché de la CCID en %	4 %	5 %	25%

## CHAPITRE 2 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Elle a pour objet de décrire et d'évaluer la position de la stratégie actuelle de la C.C.I.D –S.A sur le marché des détergents. Les principaux points sur lesquels porte l'analyse interne sont :

- Analyse de l'évolution récente des performances quantitatives de la C.C.I.D –S.A
- Analyse de l'état et de l'évolution récente de la notoriété et l'image de la C.C.I.D –S.A et de ces produits
- Analyse des ressources commerciales, industrielles, technologiques et financières dont dispose ou pourrait disposer la C.C.I.D –S.A pour ces produits et services.
- Analyse critique du marketing-mix lors de la phase de lancement des produits sur le marché.

Nous procéderons d'abord par une analyse des quatre (04) composantes commerciale, technique, direction et financière de l'entreprise en s'appuyant sur l'évaluation des indicateurs pertinents. Ensuite nous procéderons aussi à un diagnostic des différentes fonctions de l'entreprise suivi de recommandations pour chacune d'elles. Puis nous ferons une analyse critique du marketing-mix.

### SECTION 1 : ANALYSE DE LA COMPOSANTE COMMERCIALE

Les indicateurs que nous avons jugés pertinents pour l'analyse de la composante commerciale de ce projet sont ceux-ci :

- Le chiffre d'affaires
- La part de marché conquise
- Le taux de couverture des points de ventes
- La sous-traitance

A chaque score réalisé par un indicateur quantitatif sera donné une note qualitative dont la grille est celle ci-dessous :

SCORE	APPRECIATION OU NOTE
90 à 100 %	Excellent
70 à 89 %	Satisfaisant
50 à 69 %	Moyen
< à 50 %	Insatisfaisant

## **S1- Evaluation de l'indicateur chiffre d'affaires**

Cet indicateur ne concerne que les ventes réalisées sur l'ensemble des produits, détergents liquides de la C.C.I.D – S.A, qui sont l'eau de Javel « Jambar », le détergent multiusage « Polynet » et le lave vitres « Eclat ». En plus de ça s'ajoute les ventes réalisées sur les produits cosmétiques tels que le gel de bain, le shampoing. Pour ces derniers il s'agit de ventes sporadiques car ces produits étaient à l'étape de test sur le marché.

Les prévisions de chiffre d'affaires pour l'année 2002 étaient de 10 millions de F CFA par mois pour l'eau de javel et de 20 millions de F CFA par mois pour le détergent multi usage. Donc le chiffre d'affaires de la C.C.I.D – S.A devrait être un montant global au minimum égal à 360 millions de F CFA TTC par an.

Pour l'exercice 2002 le chiffre d'affaires réalisé sur l'ensemble des produits vendus est de 66 625 113 de F CFA TTC.

**L'indicateur chiffre d'affaires réalisé a été atteint à 18,5 %.**

*Evaluation globale : insatisfaisant*

## **S2 - Evaluation de l'indicateur part de marché**

Cet indicateur a été largement développé dans la partie analyse de l'environnement externe. Dans l'étude de faisabilité du projet la part de marché visée par la C.C.I.D – S.A dès la première année d'exploitation était de 20 %. Bien entendu ce chiffre me paraît trop optimiste. Les résultats qui découlent de la détermination de la part de marché de la CCID-S.A et de ses concurrents nous permettent de tirer les conclusions ci-dessous :

**L'indicateur part de marché conquis pour l'ensemble des détergents (poudres + liquides) est atteint à 7,5 %.**

*Evaluation globale : insatisfaisant*

**L'indicateur part de marché conquis pour les détergents liquides est atteint à 20 %.**

*Evaluation globale : insatisfaisant*

### **S3 - Evaluation de l'indicateur taux de couverture des points de ventes**

Cet indicateur est plutôt qualitatif que quantitatif.

La région de Dakar compte 12 000 boutiques de détaillants. La couverture de toutes ces boutiques demande d'importants moyens logistiques et financiers.

Les objectifs commerciaux n'ont pas été atteints car la stratégie commerciale n'était pas en adéquation avec celle marketing et les moyens logistiques et financiers dont disposait l'entreprise sont insuffisants. La CCID n'a pas pu couvrir au moins 600 points de ventes au niveau de la région de Dakar. Ce qui ne représente que 5% de l'objectif que la Direction commerciale s'était assignée.

**L'indicateur taux de couverture des points de ventes est atteint à 5 %.**

***Evaluation globale : insatisfaisant***

En plus, les charges variables et fixes commerciales (commissions, transport, salaires des vendeurs ...) étaient trop importantes par rapport aux recettes engendrées. Ce qui contribue à réduire considérablement les marges de la société. A titre d'exemple, les états financiers de l'exercice 2002 montrent que le ratio global (charges / produits) est égal à 1,3. Ce ratio devrait être au plus égal à 1 pour atteindre l'équilibre.

#### **S4 - Evaluation de l'indicateur sous - traitance**

La C.C.I.D – S.A a opté pour la diversification de ces produits et services, par la sous-traitance, en ciblant particulièrement les grands comptes tels que les industries et les gros distributeurs. L'entreprise s'est fixée comme objectif de réaliser le tiers de son chiffre d'affaires (soit 120 millions de F CFA par an) dans la sous-traitance, pour compenser la perte probable de part de marché, sur les détergents, due aux réactions et à l'arrivée de nouveaux concurrents.

Cette stratégie de sous-traitance s'articule autour de deux grands axes avec un coefficient de pondération de 50% pour chacun d'eux.

##### ***a ) - externalisation de la grande distribution***

En effet, la nouvelle stratégie commerciale visée par l'entreprise consiste à se limiter à la fabrication des produits et à externaliser la commercialisation. L'entreprise compte fabriquer aux gros distributeurs le désirant leurs propres marques. Ce qui pourrait permettre à l'entreprise de réduire ces charges et le risque clients douteux. Et surtout de ne pas investir dans la logistique qui sera certainement coûteuse. Certains distributeurs et même des producteurs ont déjà manifesté leurs intérêts de faire sous-traiter la fabrication de leurs produits par la C.C.I.D – S.A. Mais cela ne pourra se faire que sur la base de contrat de partenariat commercial dûment établi avec ces distributeurs comportant des quantités minimales à commander. Ce volet est plus difficile à mettre en œuvre que le second et peut présenter certains inconvénients au niveau de la fixation du prix du produit qui sera une propriété entière du distributeur. A ce jour, il n'y a aucun accord de partenariat commercial signé avec un distributeur dans ce sens. Par conséquent, le score et l'appréciation ci-dessous peuvent être donnés à cet indicateur.

**L'indicateur sous-traitance des produits par externalisation de la grande distribution est atteint à 0 %.**

***Evaluation: insatisfaisant***

### ***b) - importation de produits chimiques***

La C.C.I.D – S.A se diversifie en faisant de l'importation de produits chimiques en grande quantité pour des entreprises de la place. Elle soumissionne dans les appels d'offres au niveau national pour la fourniture de détergents, de produits chimiques, d'entretien et d'équipements de laboratoires.

Pour ce volet l'entreprise travaille en collaboration avec de gros distributeurs en France, en Belgique, en Allemagne et en Italie.

C'est ainsi que l'entreprise a pu gagner le marché pour la fourniture de produits chimiques à la SENELEC pour l'année 2003 d'un montant environ 100 millions de F CFA. La fourniture de produits de nettoyage à l'hôpital régional de Thiès pour l'année 2003 pour un montant de 13 millions de F CFA.

**L'indicateur sous-traitance par l'importation de produits chimiques est atteint à 94 %.**

***Evaluation : insatisfaisant***

**L'indicateur sous-traitance des produits est atteint à 47 %.**

***Evaluation globale : insatisfaisant***

La C.C.I.D – S.A est agréementée au niveau des sociétés ci-dessous pour la fourniture de produits chimiques industriels et de laboratoire, elle pourra être consultée par ces entreprises pour des achats ponctuels :

- ICS (Industries Chimiques du Sénégal)
- ONAS (Office National d'Assainissement du Sénégal)
- CSS (Compagnie Sucrière Sénégalaise)
- SDE (Sénégalaise des Eaux)
- SONACOS (Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal)
- SENELEC (Société Nationale d'Electricité du Sénégal)

La C.C.I.D – S.A cherche à être le représentant au Sénégal d'une société de fabrication ou de distribution de produits chimiques. Il aura comme principal concurrent sur ce marché les sociétés Sochim et Polychimie.

## SECTION 2 : ANALYSE DE LA COMPOSANTE TECHNIQUE

L'essentiel de la production locale, de détergents liquides, est assurée par Colgate Palmolive-NSOA. Colgate produit 200 tonnes de javel par mois puis 100 tonnes de multi usages par mois. Les autres concurrents sont à des niveaux bien inférieurs. En effet la CCBM produit 30 tonnes de javel et 15 tonnes de multi usage par mois. La CCID a produit au total 192 tonnes de détergent liquide dans l'année dont 96 tonnes de détergent multi usage « Polynet » et 96,5 tonnes d'eau de javel « Jambar ». Nous considérons que l'usine n'a tourné réellement que 9 mois dans l'année du fait des arrêts dus entre autres aux ruptures des approvisionnements en matières premières, la maintenance des équipements et les lenteurs dans la commercialisation des produits. L'usine a donc produit en moyenne 11 tonnes de détergent multi usage et 11 tonnes d'eau de javel par mois. Pour l'année 2002, l'usine a tourné en moyenne pendant 8 heures par jour.

Colgate tourne en trois quarts de 8 heures par jour et produit 6600 litres de javel et 3000 litres de multi usage en une journée. La C.C.I.D tourne en un quart de 8 heures et produit 4000 litres de javel et 2500 litres de multi usage par jour.

Nous pouvons définir les indicateurs qualitatifs et quantitatifs ci-dessous pour évaluer cette composante du projet :

- coefficient d'utilisation des machines
- coefficient de surdimensionnement des machines
- productivité
- quantité produite de produits finis

A chaque score réalisé par un indicateur quantitatif sera donné une note qualitative dont la grille est celle ci-dessous :

SCORE	APPRECIATION OU NOTE
90 à 100 %	Excellent
70 à 89 %	Satisfaisant
50 à 69 %	Moyen
< à 50 %	Insatisfaisant

## **S1 - Evaluation de l'indicateur coefficient d'utilisation des machines**

Le coefficient d'utilisation est le rapport du Temps de fonctionnement de la machine par jour sur le temps de production par jour.

L'indicateur quantité produite de produits finis est fortement dépendant de la cadence de production des bouteilles par les souffleuses en amont. Si les souffleuses s'arrêtent alors les objectifs de conditionnement ne seront pas atteints du fait du manque d'emballage (bouteilles).

L'indicateur coefficient d'utilisation machine souffleuse 1 litre est atteint à 80 %.

L'indicateur coefficient d'utilisation machine remplisseuse javel 1 L est atteint à 88 %.

L'indicateur coefficient d'utilisation machine remplisseuse multi usage 1 L est atteint à 94 %.

L'indicateur coefficient d'utilisation machine souffleuse 250 ml est atteint à 88 %.

L'indicateur coefficient d'utilisation machine remplisseuse multi usage 250 ml a atteint 94%.

**L'indicateur coefficient d'utilisation moyen des machines est de 89 %.**

*Evaluation globale : satisfaisant*

**Interprétations :** Ce résultat s'explique par la robustesse des machines de la C.C.I.D – S.A et leur adaptabilité à l'environnement de travail et au climat chaud et humide du Sénégal. En effet, l'entreprise a opté pour l'achat de machine à technologie mécanique avec le moins de composant électronique possible. Ces machines présentent l'avantage d'être solide et de ne pas tomber en panne souvent ce qui limite considérablement les arrêts en cours de production.

## **S2 - Evaluation de l'indicateur coefficient de surdimensionnement des machines**

Le coefficient de surdimensionnement est le rapport du débit d'utilisation réelle de la machine sur le débit maximal d'utilisation de la machine.

L'indicateur coefficient surdimensionnement machine souffleuse 1 litre est atteint à 67%.

L'indicateur coefficient surdimensionnement machine remplisseuse javel 1 litre a atteint 50%.

L'indicateur coefficient surdimensionnement remplisseuse multi usage 1 litre a atteint 76%.

L'indicateur coefficient surdimensionnement machine souffleuse 250 ml est atteint à 80%.

L'indicateur coefficient surdimensionnement remplisseuse multi usage 250 ml a atteint 96%.

**L'indicateur coefficient de surdimensionnement moyenne des machines est de 74 %.**

*Evaluation globale : satisfaisant*

**Interprétations :** Le score de l'indicateur coefficient de surdimensionnement de la machine souffleuse 1 litre de 67 % peut être beaucoup amélioré en augmentant le volume des moules pour compenser le rétrécissement des bouteilles à la sortie des souffleuses. Ainsi la cadence de la machine pourrait être augmentée sans qu'elle ait une influence sur la qualité des bouteilles.

Le score de l'indicateur coefficient de surdimensionnement de la machine remplisseuse javel 1 litre de 50% peut aussi être amélioré par un réglage adéquat du système de régulation de l'approvisionnement du bac tampon en eau de javel.

L'indicateur coefficient de surdimensionnement moyen des machines de 74 % correspond à la capacité prévue pour la première année d'exploitation du projet qui correspond à l'an 2002. En année de croisière c'est-à-dire à partir de la deuxième année d'exploitation du projet, ou an 2003, l'usine devrait tourner à 100 % de sa capacité.

### **S3 -Evaluation des indicateurs productivité des machines et du personnel d'étiquetage**

#### ***a) - Indicateur productivité des machines***

La productivité est le rapport de la quantité produite sur le nombre de personnes utilisées par unité de temps.

L'indicateur productivité de la machine souffleuse 1 litre est de 1106 bouteilles par personne.

L'indicateur productivité machine remplisseuse javel 1 litre est de 875 bouteilles par personne.

L'indicateur productivité machine remplisseuse détergent multi usage 1 litre est 1238 bouteilles par personne

L'indicateur productivité machine souffleuse 250 ml est de 2500 bouteilles par personne

L'indicateur productivité machine remplisseuse multi usage 250 ml est de 2588 bouteilles par personne.

*L'entreprise se fixe comme objectif de produire 1500 bouteilles de détergents 1 litres par jour avec les souffleuses en un quart de huit (08) heures soit une productivité de 187 bouteilles par heure et par personne.*

*L'indicateur productivité moyenne des machines 1 litre ( souffleuse et remplisseuse) est de 134 bouteilles par heure et par personne et est atteint à 71 %.*

***Evaluation globale : satisfaisant***

*L'entreprise se fixe comme objectif de produire 2000 bouteilles de détergents 250 ml par jour avec les souffleuses en un quart de huit (08) heures soit une productivité de 250 bouteilles par heure et par personne.*

*L'indicateur productivité moyenne des machines 250 ml ( souffleuse et remplisseuse) est de 318 bouteilles par heure et par personne et est atteint à 100 %.*

***Evaluation globale : excellent***

*L'indicateur productivité globale moyenne des machines 1000 ml et 250 ml ( souffleuse et remplisseuse) est atteint à 87 %.*

*Evaluation globale : satisfaisant*

**Interprétations :** Les souffleuses sont des machines qui nécessitent très peu de personnel pour leur fonctionnement. Une fois qu'elles ont atteint leur régime permanent elles peuvent tourner toutes seules pendant des heures sans l'intervention de personne. Ce sont des machines qui ont en générale une très bonne productivité. Les résultats des indicateurs de productivité des souffleuses extrudeuses 1 litre et 250 ml sont l'équivalent de 5 heures de production sans arrêt avec la cadence d'utilisation réelle des machines soit 240 bouteilles de volume 1 litre par heure et 480 bouteilles de volume 250 ml par heure.

***b) - Indicateur productivité du personnel d'étiquetage***

C'est le rapport de la quantité de bouteilles étiquetées sur le nombre de personnes utilisées par unité de temps.

*L'indicateur productivité moyenne de l'étiquetage ligne eau de javel 1 litre est de 366 bouteilles par personne en un quart de huit (08) heures soit une productivité de 45 bouteilles par heure et par personne.*

*L'indicateur productivité moyenne de l'étiquetage ligne détergent multi usage 1 litre est de 628 bouteilles par personne en un quart de huit (08) heures soit une productivité de 78 bouteilles par heure et par personne.*

*L'indicateur productivité moyenne de l'étiquetage ligne détergent multi usage 250 ml est de 626 bouteilles par personne en un quart de huit (08) heures soit une productivité de 78 bouteilles par heure et par personne.*

*L'objectif de l'entreprise est d'atteindre une productivité du personnel d'étiquetage de 750 bouteilles par personne en un quart de huit (08) heures soit une productivité de 94 bouteilles par heure et par personne.*

*L'indicateur productivité moyenne du personnel d'étiquetage est atteint à 72 %.*

*Evaluation globale : moyen*

**Interprétations :** la productivité du personnel d'étiquetage des bouteilles de détergents de volume 1 litre est deux (2) à trois (3) fois moins importante que celle du personnel de production des machines souffleuses et de conditionnement. En plus la productivité du personnel d'étiquetage des bouteilles de détergents de volume 250 ml est quatre (4) fois moins importante que celle du personnel de production des machines souffleuses et de conditionnement. Ces résultats montrent que le goulot d'étranglement, au niveau de la production, est l'étiquetage qui se fait de façon manuelle et nécessite donc beaucoup de personnel. Actuellement, cette capacité de production (au niveau de l'étiquetage) satisfait la demande de la clientèle.

Néanmoins, la C.C.I.D – S.A travaille sur un nouveau système d'étiquetage sous forme de manchons qui lui permettra d'augmenter la productivité, la qualité et la durabilité de l'étiquetage. Une comparaison des résultats de productivité entre l'étiquetage aux manchons, avec celui par la colle serait intéressante.

#### **S4 - Evaluation de l'indicateur quantité produite**

En année 2002 la CCID a produit 96,12 tonnes de détergent multi usage « polynet » et 96,48 tonnes d'eau de javel « jambar ». Les objectifs prévisionnels de vente pour assurer l'équilibre financier étaient au moins de 30 tonnes de javel et 30 tonnes de multi usage par mois. Si nous ramenons ces objectifs mensuels dans l'année, en considérant que l'usine devrait produire normalement pendant 10 mois en raison de 25 jours par mois soit 250 jours dans l'année et 8 heures par jour, nous aurions atteint 300 tonnes de javel et 300 tonnes de multi usage par an.

**L'indicateur quantité produite de produits finis moyen n'a été atteint qu'à 32%.**

***Evaluation globale : insatisfaisant***

**Interprétations :** Ce score insatisfaisant peut être justifié par le fait que les objectifs de production sont fortement dépendants des objectifs de commercialisation et vice versa. L'outil de production actuel de la CCID peut atteindre les 300 tonnes de javel et 300 tonnes de multi usage par an. Mais du fait que les objectifs de vente sont très en deçà des prévisions établies d'où l'usine tourne actuellement en sous capacité expliquée par le coefficient de surdimensionnement moyen des machines inférieur à 80%.

## **SECTION 3 : ANALYSE DE LA COMPOSANTE DIRECTION ET ORGANISATION**

### **S1 – L'organigramme fonctionnel**

La structure de la société comprend, la Direction générale, la Direction technique, la Direction commerciale (**voir annexe n° 3**).

La Direction générale est composée du Directeur général, du Responsable Administratif et Financier, d'un comptable, d'une secrétaire et de deux chauffeurs livreurs. Elle est chargée de la gestion du personnel et de la comptabilité.

La Direction technique est composée du Directeur technique, de deux Chimistes, de deux Chefs de quarts et des manœuvres.

La Direction technique est chargée principalement de planifier la production et d'assurer la maintenance des équipements. La Fonction de Responsable de Production est assurée par le Directeur technique.

La Direction commerciale est composée du Directeur commercial de deux Responsables de ventes et des vendeuses.

Le Service commercial se chargera de la promotion et de la vente des produits.

## S2 - Evaluation des fonctions clefs

Un questionnaire a été établi et soumis à l'ensemble des responsables de l'entreprise pour l'évaluation de leurs fonctions clefs (voir annexe n°4).

En effet, les variables, l'organisation, le suivi et la gestion de l'activité ont été synthétisés par fonctions, elles-mêmes composées de sections à partir desquelles un choix, entre quatre situations descriptives, est offert.

Au sein de chaque section, la situation qui se rapproche le plus de la réalité de l'entreprise est retenue et fait l'objet d'une notation de 4 à 1 selon les critères suivants :

4 satisfaisant

3 améliorations mineures souhaitées

2 améliorations majeures à réaliser

1 améliorations majeures urgentes et prioritaires

La note globale d'une fonction est égale au total des notes individuelles des sections qui la composent divisé par quatre fois le nombre de sections (chaque section faisant l'objet d'un choix entre quatre situations).

Afin d'avoir une idée comparative des performances de chacune des fonctions identifiées, les notes sont ensuite rapportées à une base sur 20 points.

L'appréciation qualitative des notes obtenues est celle-ci dessous :

NOTES OBTENUES / 20	APPRECIATIONS
18 à 20	Excellente
13 à 17	Satisfaisante
12 à 10	Moyenne
< à 10	Insatisfaisant

N.B : les résultats issus de cette évaluation sont présentés au chapitre 3 présentation des résultats d'analyse et recommandations et plus précisément en section 2.

## SECTION 4 : ANALYSE DE LA COMPOSANTE FINANCIERE

Cette analyse sera quantitative et qualitative et se fera à partir du bilan financier et du compte de résultat. Nous aurons à analyser les ratios ci-dessous :

- Les ratios de structure
- Les ratios de rotation
- La capacité de remboursement
- Les ratios de rentabilité

### \$1- Généralités et définitions des ratios

#### a) – Les ratios de structure

- ❖ Le ratio de financement des immobilisations =  $\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif immobilisé net}}$

S'il est supérieur à 1, ce ratio signale l'existence d'un fond de roulement net positif.

- ❖ Le ratio de liquidité ou de solvabilité générale =  $\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$

La encore lorsqu'il est supérieur à 1, ce ratio témoigne d'un fond de roulement net positif.

- ❖ Le ratio de trésorerie globale =  $\frac{\text{Val. réalisables} + \text{Val. Disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$

- ❖ Le ratio de trésorerie immédiate =  $\frac{\text{Val. disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$

Il mesure la couverture des dettes à moins d'un an par la trésorerie (ratio délicat car les délais sont très différents selon les rubriques : le ratio est hétérogène).

- ❖ Les ratios d'indépendance financière :

Ratio 1 = Actif / Passif exigible

Passif exigible : ce sont les dettes à court terme ou moins d'un an

Lorsque ce ratio est supérieur à 1, Cela signifie qu'en réalisant tous ces actifs l'entreprise pourra dédommager ces créanciers.

Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres / Capitaux permanents

Capitaux permanents = Capitaux propres plus les dettes à long et moyen terme (à plus d'un an).

Il est admis que ce ratio doit être supérieur ou égal à 0,5 pour que l'entreprise puisse obtenir des prêts auprès des organismes financiers (règle 50 / 50).

Ratio 3 = Capitaux propres / Dettes

Ce ratio compare les deux grands modes de financement interne et externe.

Tous ces ratios doivent être calculés à partir de bilans successifs pour en étudier l'évolution, en comparaison avec les ratios moyens de la branche d'activités.

#### **b) – Les ratios de rotation**

- ❖ Rotation client ou Durée du crédit clients

= (Clients et comptes rattachés + effets escomptés non échus / Ventes TTC) \* 360

(exprimé en jours de ventes)

Effets escomptés non échus = lettre de change ou traite

❖ Rotation fournisseurs ou Durée du crédit fournisseurs

$$= (\text{Fournisseurs et comptes rattachés} / \text{Achats TTC}) * 360$$

(exprimé en jour d'achat)

❖ Rotation stock de marchandises = (Stock moyen / Coûts d'achats des marchandises vendues) \* 360

$$\text{Stock moyen} = (\text{stock initial} + \text{stock final}) / 2$$

On obtient ici une durée moyenne de stockage en jours. L'inverse de ce ratio indique combien de fois le stock a tourné pendant une année et s'appelle vitesse de rotation des stocks

❖ Vitesse de rotation des stocks = Coûts d'achat des marchandises vendues / Stock moyen

❖ Durée moyenne de stockage = 360 jours / Vitesse de rotation des stocks

La comparaison de ces ratios, qu'il convient d'enrichir des ratios de stock de matières premières, etc permet le calcul du (Besoin en Fonds de Roulement) BFR en jours de chiffre d'affaires. Cette étude complète la détermination du BFR à partir du bilan, qui est une détermination statique.

### c) – La capacité de remboursement

Elle est donnée par le rapport :

$$\text{Capitaux empruntés à terme} / \text{Capacité d'autofinancement}$$

Ce ratio doit être inférieur ou égal à 3.

#### d) – Les ratios de rentabilité

- ❖ Taux de marge commerciale =  $\text{Marge commerciale} \times 100 / \text{Coût d'achats des marchandises vendues}$
- ❖ Rentabilité d'exploitation =  $\text{Excédent Brut d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires HT}$
- ❖ Rentabilité financière =  $\text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$

La encore, c'est l'amélioration ou la détérioration de ces ratios au cours du temps qui va préciser la situation de l'entreprise observée.

L'analyse financière se fera en deux parties :

- l'analyse « liquidité »
- l'analyse fonctionnelle

#### \$2 - L'analyse « liquidité » du bilan

##### a) - Extraits du compte de résultat

**Tableau N°7 : Extraits du compte de résultats**

CHARGES ET PRODUITS HORS TAXES	EXERCICE 2002	EXERCICE 2001
Achats de matières premières	43 285 740	39 557 916
Variation des stocks	- 15 565 222	- 10 261 358
Coût d'achat des matières premières	27 720 518	29 296 558
Ventes	56 461 960	0

**b)- Calculs préliminaires**

**Tableau N°8 : Calculs préliminaires**

	EXERCICE 2002	EXERCICE 2001
<b>ACTIF IMMOBILISE BRUT</b>		
Total des immobilisations du bilan	62 542 955	39 073 515
+ Créances à plus d'un an	0	0
- Immobilisations financières à moins d'un an	- 2 386 895	- 2 486 895
<b>TOTAUX</b>	<b>60 156 060</b>	<b>36 586 620</b>
<b>STOCKS</b>		
Stocks matières premières et produits fabriqués	27 344 490	16 203 017
<b>TOTAUX</b>	<b>27 344 490</b>	<b>16 203 017</b>
<b>VALEURS REALISABLES A COURT TERME OU DISPONIBLES</b>		
Total des créances du bilan	27 285 523	1 768 013
+ Disponibilités	+ 7 330 186	+ 66 309 722
+ Immobilisations financières à moins d'un an	+ 2 386 895	+ 2 486 895
- Créances à plus d'un an	0	0
<b>TOTAUX</b>	<b>37 002 604</b>	<b>70 564 630</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ET AMORTISSEMENTS</b>		
Capitaux propres	- 29 987 806	- 9 728 606
+ Amortissements	+ 8 390 596	+ 3 903 139
<b>TOTAUX</b>	<b>- 21 597 210</b>	<b>- 5 825 467</b>
<b>DETTES A COURT TERME</b>		
Dettes totales	146 100 364	129 179 734
- Dettes à plus d'un an	- 75 000 000	- 75 000 000
<b>TOTAUX</b>	<b>71 100 364</b>	<b>54 179 734</b>

**c) - Bilan financier condensé**

**Tableau N°9 : Bilan financier condensé**

	EXERCICE 2002		EXERCICE 2001	
	Montant	%	Montant	%
Actifs immobilisés bruts	60 156 060	48,3	36 586 620	
+ Stocks	+ 27 344 490	22,0	+ 16 203 017	
+ Valeurs réalisables à court terme ou disponible	+ 37 002 604	30,0	+ 70 564 630	
<b>TOTAUX</b>	<b>124 503 154</b>	<b>100</b>	<b>123 354 267</b>	<b>100</b>
Capitaux propres, réserves, amortissements	- 21 597 210	-17,3	- 5 825 467	
+ Dettes à long terme	+ 75 000 000	60,2	+ 75 000 000	
+ Dettes à court terme	+ 71 100 364	57,1	+ 54 179 734	
<b>TOTAUX</b>	<b>124 503 154</b>	<b>100</b>	<b>123 354 267</b>	<b>100</b>

N.B : Les totaux des actifs et des passifs sont les valeurs brutes. Les valeurs nettes sont obtenues en enlevant les amortissements qui sont respectivement pour les années 2002 et 2001 égal à 8 390 596 et 3 903 139 F CFA. Le total de la valeur nette des actifs de l'exercice 2002 est de (124 503 154 – 8 390 596 = 116 112 558 F CFA). Celui de 2001 est égal à (123 354 267 – 3 903 139 = 119 451 128 F CFA). Ce qui est conforme aux valeurs du bilan global.

d) – Calcul des ratios de sécurité de solvabilité et de rentabilité

Tableau N°10 : les ratios

	RATIOS	EXERCICE 2002	EXERCICE 2001
SECURITE	Financement des immobilisations ou équilibre financier = Capitaux permanents / Actifs immobilisés	53 402 790 / 60 156 060 = 0,88	69 174 533 / 36 586 620 = 1,89
	<b>Interprétations :</b> le ratio de financement des immobilisations par les capitaux permanents est encore appelé ratio d'équilibre financier. Si ce ratio est supérieur à 1 cela témoigne de l'existence d'un fond de roulement net positif. La règle de l'équilibre financier veut que l'entreprise finance ses immobilisations (emplois durables) par des ressources stables qui ne peuvent être remises en cause du jour au lendemain. Ce ratio qui doit être supérieur à 1, est instable pour l'exercice 2002 (inférieur à 1) et est stable pour l'exercice 2001 (supérieur à 1). L'équilibre financier n'est pas atteint. Les ressources permanentes sont déficitaires par rapport aux immobilisations.		
	Autonomie financière = Capitaux propres / Capitaux permanents	- 21 597 210 / 53 402 790 = - 0,40	- 5 825 467 / 69 174 533 = - 0,01
<b>Interprétations :</b> Ce ratio exprime le degré d'indépendance financière de l'entreprise. En raison de son mode de calcul, il est obligatoirement inférieur à 1. Il s'est détérioré entre 2001 et 2002 et est inférieur à 0.			
SOLVABILITE	Liquidité ou solvabilité générale = Actif circulant / Dettes a court terme	64 347 094 / 71 100 364 = 0,90	86 767 647 / 54 179 734 = 1,6
	<b>Interprétations :</b> Ce ratio est une autre expression de l'équilibre financier. S'il est supérieur à 1 cela témoigne de l'existence d'un fond de roulement net positif. Il s'est détérioré car réduit de moitié au cours de l'exercice 2002. En année 2001 les actifs circulants couvraient les dettes à court terme. Alors qu'en 2002 ils ne les couvrent pas. En effet, l'entreprise était dans sa phase d'investissement et n'a réalisé aucune vente au cours de l'année 2001. L'an 2002 est la première année d'exploitation elle a enregistré plus de dépenses que celle précédente et les recettes n'ont pas été suffisamment importantes pour compenser cela.		
	Trésorerie globale = (Val. réalisables + Val. Disponibles) / Dettes à court terme	37 002 604 / 71 100 364 = 0,52	70 564 630 / 54 179 734 = 1,3

<p><b>Interprétations :</b> Ce ratio répond à la préoccupation suivante, les moyens de règlement à court terme permettent-ils de régler toutes les dettes à court terme ? On voit que le déficit ou impasse de trésorerie s'est beaucoup aggravé.</p>				
Trésorerie immédiate =		7 330 186	66 309 722	
Val. Disponibles / Dettes à court terme		/ 71 100 364	/ 54 179 734	
		= 0,10	= 1,22	
<p><b>Interprétations :</b> Ce ratio qui mesure la solvabilité à vue des dettes à court terme est normalement inférieur à 1. En 2001 il est supérieur à 1 parce que la moitié des disponibilités est constituée de valeurs à encaisser. Il a chuté douze (!2) fois son niveau insatisfaisant laisse présager des difficultés de paiement.</p>				
Capacité de remboursement =		146 100 364	129 179 734	
Capitaux empruntés à terme / Capacité d'autofinancement		/ - 9 557 038	/ - 35 825 467	
		= 0	= 0	
<p><b>Interprétations :</b> l'entreprise a réalisé des pertes lors de ces deux années d'exercice. Et les dotations aux amortissements et provisions n'ont pas été suffisamment importantes pour augmenter sa capacité d'autofinancement.</p>				
RENTABILITE	Taux de marge commerciale =		44 216 673	- 20 646 784
	Marge commerciale x 100 / Coût d'achat des marchandises vendues		/ 27 720 518	/ 29 296 558
			= 59,5 %	= -70,47 %
	<p><b>Interprétations :</b> Le taux de marge commerciale est de 59,5% en année 2002. Le taux de marge commerciale annoncé dès le départ par la C.C.I.D - S.A est de 60%. La politique de marge commerciale a été respectée.</p>			
	Rentabilité d'exploitation =		- 8 855 567	Très inférieur à zéro
	Excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires HT		/ 54 461 960	
			= - 1,6 %	
	<p><b>Interprétations :</b> Certes la rentabilité d'exploitation s'est améliorée car en année 2001 (phase d'investissement) l'entreprise n'a réalisé aucune vente. Mais le résultat global montre que le projet n'est pas encore rentable. Nous sommes en insuffisance brute d'exploitation car l'excédent brut d'exploitation (EBE) &lt; 0.</p>			
Rentabilité Hors Charges financières =		- 19 557 729/	- 39 728 606/	
Résultat hors charges financières x 100 / Capitaux propres		- 29 987 806	- 9 728 606	
		= 0	= 0	
<p><b>Interprétations :</b> L'entreprise a réalisé une perte trois (3) fois plus importante en 2002 qu'en 2001.</p>				
Rentabilité financière =		- 20 259 200/	- 39 728 606/	
Résultat net / Capitaux propres		- 29 987 806	- 9 728 606	
		= 0	= 0	
<p><b>Interprétations :</b> idem</p>				

#### e) – Interprétations de l'analyse « liquidité »

La situation globale de l'entreprise reste beaucoup à améliorer :

- en ce qui concerne la sécurité les ratios de financements des immobilisations et d'autonomie financière se sont dégradés.

- en ce qui concerne la solvabilité le ratio de liquidité ou de solvabilité générale s'est dégradé par le fait que la totalité des actifs circulants ne couvrent pas toutes les dettes à court terme de l'entreprise. En plus le déficit de trésorerie ou impasse s'est aggravé entre 2001 et 2002. Ceci contribue à justifier les difficultés de paiement rencontrées par l'entreprise.
- Enfin, la rentabilité du projet n'a pas été démontrée. En effet, lors de l'exercice 2001, qui a duré quatorze (14) mois, l'entreprise est restée toute l'année sans vendre de produits et les charges étaient toujours la notamment les charges fixes ( salaire du personnel, utilités, eau, électricité,...). Ce qui s'est traduit par des pertes comme résultat des deux années d'exercice.

### S3 - L'analyse fonctionnelle du bilan

#### a) - Bilan fonctionnel condensé

**Tableau N°11 : Bilan fonctionnel condensé**

	EXERCICE 2002		EXERCICE 2001	
	Montant	%	Montant	%
Total des immobilisations du bilan	62 542 955	50,2	39 073 515	31,7
+ Stocks	+ 27 344 490	22,0	+ 16 203 017	13,1
+ Créances et disponibilités	+ 34 615 709	27,8	+ 68 077 735	55,2
<b>TOTAUX</b>	<b>124 503 154</b>	<b>100</b>	<b>123 354 267</b>	<b>100</b>
Capitaux propres, réserves, amortissements	- 21 597 210	-17,3	- 5 825 467	- 4,7
+ Dettes financières	+ 75 000 000	60,2	+ 75 000 000	60,8
+ Dettes d'exploitation et dettes diverses	+ 71 100 364	57,1	+ 54 179 734	43,9
<b>TOTAUX</b>	<b>124 503 154</b>	<b>100</b>	<b>123 354 267</b>	<b>100</b>

#### b) - Fonds de roulement net global

**Tableau N°12 : Fonds de roulement net global**

	EXERCICE 2002	EXERCICE 2001
Capitaux propres, réserves, amortissements	- 21 597 210	- 5 825 467
+ Dettes financières (avec concours bancaire courant)	+ 75 000 000	+ 75 000 000
- Immobilisations brutes (Total immobilisation bilan)	- 62 542 955	- 39 073 515
<b>Fonds de roulement net global</b>	<b>- 9 140 165</b>	<b>+ 30 101 018</b>

### c) - Taux de variation des stocks

✓ au 31 décembre 2002 par rapport au 31 décembre 2001

$$\text{Stocks finaux} = 25\,826\,580 + 1\,517\,910 = 27\,344\,490$$

$$\text{Stocks initiaux} = 10\,261\,358 + 5\,941\,659 = 16\,203\,017$$

$$\text{Taux de variation stocks} = (\text{Stocks finaux} - \text{Stocks initiaux}) \times 100 / \text{Stocks initiaux} = 68,76 \%$$

$$\text{Stock moyen} = (\text{Stocks initiaux} + \text{Stocks finaux}) / 2$$

$$= (16\,203\,017 + 27\,344\,490) / 2 = 21\,773\,754$$

Le taux d'augmentation des stocks en volume est d'environ 67% en valeur relative. Les matières premières qui ont été stockées en 2001 sans être exploitées ont contribué au déficit du compte de résultat.

✓ au 31 décembre 2001 par rapport au 31 décembre 2000

$$\text{Stocks finaux} = 16\,203\,017$$

$$\text{Stocks initiaux} = 0$$

$$\text{Stock moyen} = 16\,203\,017 / 2 = 8\,101\,508$$

### d-) Ratios de rotation

Tableau N°13 : Les ratios de rotation

RATIOS	EXERCICE 2002	EXERCICE 2001
✓ Vitesse de rotation des stocks	27 720 518 / 21 773 754 = 1,27	29 296 558 / 8 101 508 = 3,61
Durée moyenne de stockage	360 / 1,27 = 283 jours	360 / 3,61 = 100 jours
<b>Interprétations :</b> L'augmentation de la durée moyenne de stockage est due à la faiblesse des ventes et aux stocks initiaux nuls au 31 décembre 2000.		
✓ Durée moyenne du crédit – clients	27 285 523 x 360 / 66 625 113 = 147 jours	Pas de ventes donc le chiffre d'affaires est nul
<b>Interprétations :</b> Le délai de paiement normalement consenti depuis la création de l'entreprise est d'un mois (30) jours maximum. L'écart de 117 jours est dû au fait qu'il y a plusieurs clients qui sont restés dix (10) mois ou plus sans payer leurs crédits.		
✓ Durée moyenne du crédit-fournisseur	9 602 653 x 360 / 51 077 173 = 68 jours	22 712 448 x 360 / 46 678 341 = 175 jours
<b>Interprétations :</b> Notre plus grand fournisseur celui des matières premières nous a accordé un paiement à crédit de 60 jours. Pendant la première année d'exploitation 2002, nous n'avons pas eu de retard par rapport à ce délai. Ce délai a été beaucoup amélioré par rapport à l'année 2001.		

**e) - Calcul du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) en jours**

**Tableau N°14 : Le besoin en fonds de roulement d'exploitation**

	EXERCICE 2002	EXERCICE 2001	VARIATIONS 2002 - 2001
Stocks (jours d'achats)	283	100	+183
+ Créances clients et Comptes rattachés (jours de vente)	+147	+0	+147
- Dettes sur achats ou Prestataire service (jour d'achat)	- 68	- 175	+107
BFRE	362	- 75	+437

**N.B :** les calculs ne sont pas homogènes puisque les stocks des fournisseurs représentent les jours d'achats tandis que les créances des clients représentent les jours de vente. Néanmoins, l'approximation est suffisante et les résultats peuvent être retenus.

Le BFRE, exprime en jours, a presque quadruplé cet accroissement est du à ceci :

- l'augmentation de 183 jours de la durée moyenne de stockage.
- L'augmentation de 147 jours de la durée moyenne du crédit-client
- La diminution de 107 jours de la durée moyenne du crédit-fournisseur.

**Interprétations :**

En effet, l'entreprise est restée toute l'année 2001 sans entrer vraiment dans sa phase d'exploitation. La cause principale est le retard accumulé sur le financement bancaire pour un montant de 75 millions de F CFA. L'entreprise, n'ayant vendu aucun produit, était obligée de puiser dans son capital (ses réserves) pour faire face aux dépenses notamment les charges fixes. Le BFRE négatif ou ressource en fonds de roulement est dû en grande partie à l'absence de créances clients pour l'année 2001. En décembre 2001 le financement bancaire a été obtenu d'où le démarrage de sa phase d'exploitation et l'entreprise a atteint un BFRE positif de 362 jours. Ceci est en partie dû à un grand déséquilibre entre la durée du crédit-fournisseur qui a diminué de 107 jours et celle du crédit-client qui est de 147 jours. La durée de stockage a aussi augmenté de 183 jours.

La durée du crédit fournisseur est longue pour l'exercice 2001 soit 175 jours (environ 6 mois). Ceci est du au fait que l'entreprise n'avait pas de contrepartie financière pour payer les fournisseurs à temps car l'exploitation a réellement démarré en février 2002. Par contre la durée du crédit fournisseur de 68 jours pour l'exercice 2002 correspond presque à celle accordée par notre principal fournisseur de matières premières qui est de 60 jours. La durée des créances client est aussi longue pour l'exercice 2002 soit 147 jours environ (5 mois).

Elle est due au fait que certains clients mauvais payeurs sont restés largement au delà des 30 jours, (délai maximum) accordé par l'entreprise, sans régler leurs créances. C'est ainsi que l'entreprise s'est retrouvé en fin d'exercice 2002 avec 9 223 114 F CFA de créances clients ( soit 16,3% du chiffre d'affaires). En année 2001 il n'y a pas eu de créances clients car la commercialisation des produits n'a démarré qu'en février 2002.

**f) - Calcul en valeurs du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie**

**Tableau N°15 : Calcul du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie**

Besoins en fonds de roulement et Trésorerie	EXERCICE 2002	EXERCICE 2001
<i>Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)</i>		
Stock et en cours	27 344 490	16 203 017
+ Créances clients et comptes rattachés	15 888 091	0
- Dettes sur achats ou prestations de services	- 9 602 653	- 22 712 448
- Dettes fiscales et sociales (sauf Impôt sur les sociétés)	- 8 482 895	- 0
<b>BFRE</b>	<b>25 147 033</b>	<b>- 6 509 431</b>
<i>Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)</i>		
Créances diverses	11 397 432	1 768 013
- Dettes sur immobilisations	- 0	- 0
- Dettes diverses	- 43 064 210	- 31 467 286
<b>BFRHE</b>	<b>- 31 666 778</b>	<b>- 29 699 273</b>
<i>Besoin en fonds de roulement total (BFR total)</i>		
Besoin en fond de roulement d'exploitation	25 147 033	- 6 509 431
+ Besoin en fond de roulement hors exploitation	- 31 666 778	- 29 699 273
<b>BFR total</b>	<b>- 6 519 745</b>	<b>- 36 208 704</b>
<i>Trésorerie</i>		
Disponibilités	7 330 186	66 309 722
- Concours bancaires courants et soldes créditeurs	- 9 950 606	- 0
<b>TRESORERIE</b>	<b>- 2 620 420</b>	<b>66 309 722</b>

**g) - Calcul du fonds de roulement net global**

**Tableau N°16 : Calcul du fonds de roulement net global**

	EXERCICE 2002	EXERCICE 2001	VARIATIONS 2002 - 2001
Besoin en fonds de roulement total	- 6 519 745	- 36 208 704	+ 29 688 959
+ Trésorerie	- 2 620 420	+ 66 309 722	- 68 930 142
<b>FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL</b>	<b>- 9 140 165</b>	<b>+ 30 101 018</b>	<b>- 39 241 183</b>

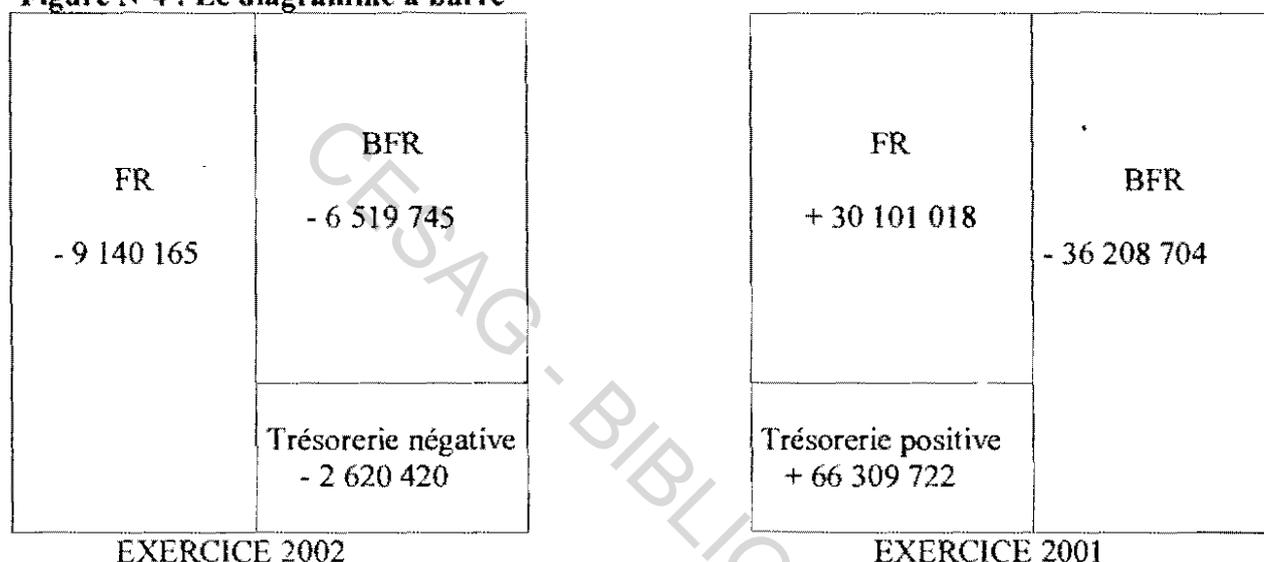
### h) – Relation entre FR, BFR et trésorerie

Variation Fond de Roulement net global = Variation Besoin en Fond de Roulement +  
Variation Trésorerie (somme algébrique)

$$- 39\,241\,183 = + 29\,688\,959 - 68\,930\,142$$

### i) - Diagramme à barre

Figure N° 4 : Le diagramme a barre



### j) – Interprétations de l'analyse fonctionnelle du bilan

**Interprétations exercice 2002:** Le besoin en fonds de roulement constaté en fin d'exercice est négatif il n'est pas entièrement financé par des ressources permanentes (Fonds de roulement positif). En effet, le fonds de roulement est négatif pour cette année ce qui ne paraît pas conforter une certaine équilibre à l'entreprise. Par conséquent, l'entreprise a fait recours à un découvert bancaire d'un montant de 9 950 000 F CFA pour financer ce déséquilibre. Le besoin en fonds de roulement négatif ou ressource en fonds de roulement est 5,5 fois inférieur à celui de l'exercice 2001.

**Interprétations exercice 2001 :** Le besoin en fonds de roulement constaté en fin d'exercice est financé à hauteur de 83 % par des ressources permanentes (Fonds de roulement positif) dont l'importance permet de dégager des disponibilités (Trésorerie positive) dont il convient de rechercher si elles ne recouvrent pas un sous-emploi de capitaux.

Il est financé aussi à hauteur de 17 % par les disponibilités (avoir en banque). En effet, il n'y avait pas eu d'exploitation réelle car l'entreprise n'a réalisé aucune vente au cours de l'année 2001.

Par conséquent, toute la production était stockée au niveau de l'usine en attendant le financement bancaire pour le lancement et la commercialisation du produit. Ce financement est arrivé en décembre 2001 d'où la trésorerie largement positive en fin d'exercice 2001.

- ◆ la trésorerie apparaît comme la résultante du besoin en fonds de roulement et du fonds de roulement net global :

$$\text{Trésorerie} = \text{Fonds de roulement net global} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

La trésorerie s'est dégradée malgré une diminution de 82% du besoin en fonds de roulement. La diminution de 130 % des ressources permanentes c'est-à-dire du fonds de roulement a été trop importante par rapport à celle du besoin en fonds de roulement. En effet, les ressources permanentes ont diminué 1,6 fois plus que le besoin en fonds de roulement.

- ◆ Le déficit de trésorerie est en partie dû au besoin en fonds de roulement qui a beaucoup diminué en valeur absolue (soit de 82%) entre les exercices 2001 et 2002. Par conséquent, il y a besoin de surveiller strictement les ratios (la durée de stockage, le crédit-clients, et le crédit-fournisseurs). L'augmentation de la durée de stockage des matières premières et des produits finis dû à la mévente de certains produits, la diminution de celle des crédits fournisseurs et les créances clients impayées (d'un montant de 9 223 114 F CFA pour l'exercice 2002) ont grandement contribué à ce déficit de trésorerie.

#### **S4 - Recommandations à l'issue des analyses liquidité et fonctionnelle**

- ◆ Il faudra envisager une augmentation de capital ou bien un apport compte courant bloqué non rémunéré pour palier au défaut de ressources permanentes (Fonds de roulement positif insuffisant) qui est à l'origine de la dégradation de la trésorerie. Elle peut se faire par l'intermédiaire d'une société de capital risque prête à investir sous forme de joint-venture avec la CCID-SA. L'apport d'une telle société peut permettre à l'entreprise de disposer de liquidité pour combler ce déséquilibre financier mais aussi de réaliser ses projets pour son développement.
- ◆ Néanmoins, ces problèmes de trésorerie sont en général inhérents à un projet en phase de démarrage. Lors de la première année d'exploitation d'un projet les recettes peuvent être maigres par rapport aux dépenses engendrées. Il faudra donc compter au moins trois à quatre années pour atteindre le délai de récupération<sup>18</sup> des investissements.
- ◆ Il faudra impérativement surveiller les créances vis-à-vis de la clientèle et réduire le risque clients douteux. Pour cela la CCID-SA devra privilégier les ventes au comptant notamment dans le segment de clientèle ménage où les risques sont plus élevés. Elle devra s'entourer de garantie dans ce segment de clientèles des ménages en accordant des créances, qu'aux associations ou groupements de femmes affiliés à des mutuelles de crédits dont la solvabilité a été vérifiée au préalable. Elle pourra aussi assurer ces créances clients auprès d'une société d'assurance qui se chargera de rembourser en cas de défaillance de paiement des clients. Ce dernier mécanisme devient de plus en plus utiliser, avec l'arrivée de nouvelles compagnies, sur le marché de l'assurance qui davantage se diversifie.
- ◆ Mettre en place un plan d'action stratégique à court terme qui permettra au moins à la C.C.I.D –S.A d'atteindre l'équilibre rapidement et de se développer pour pérenniser ses activités.

---

<sup>18</sup> Délai de récupération : c'est le temps nécessaire pour reconstituer le capital investi à partir des résultats engendrés par le projet.

## SECTION 5 : ANALYSE CRITIQUE DU MARKETING-MIX

La Direction commerciale a opté dès le lancement du produit pour un système de vente de porte à porte (house to house).

La stratégie, marketing, choisie par la Direction commerciale, était basée sur les 4 P du marketing-mix. En effet, l'entreprise s'est basée sur les quatre composantes du marketing-mix (Produit, Prix, Place, Promotion) pour pénétrer le marché. Il serait intéressant de faire une analyse critique et d'évaluer ce marketing-mix. Ici il ne s'agit pas d'évaluer le marketing-mix issu du choix des options stratégiques, mais plutôt celle que la C.C.I.D – S.A a utilisé dans la phase de lancement du produit sur le marché.

Evaluer un marketing-mix, c'est se demander si et dans quelle mesure il permettra d'atteindre les objectifs généraux qui ont été fixés à la stratégie de marketing. Cette évaluation peut et doit se faire, d'une part, d'une manière qualitative, d'autre part, d'une manière quantitative (ou chiffrée).

L'évaluation qualitative sera basée sur les 4 variables d'actions du marketing-mix. Il s'agira concrètement d'évaluer la politique de produit, de prix, de vente et de distribution, de communication-promotion. Elle doit se faire en respectant les trois (03) principes ci-dessous :

- **le principe de cohérence** : il exige que chacune des composantes du marketing-mix soit cohérentes avec toutes les autres et avec le positionnement qui les sous-tend. Les efforts consentis en faveur de chacune des composantes du mix doivent être équilibrés.
- **Le principe d'adaptation** : le marketing-mix doit être à la fois adapté au marché qu'il vise et à l'entreprise qui l'applique.
- **Le principe de supériorité partielle** : une stratégie n'est acceptable que si, sur un aspect au moins, elle assure un avantage relatif aux produits de l'entreprise par rapport aux concurrents.

L'évaluation quantitative sera basée sur la méthode du point mort.

## **S1 – Evaluation qualitative du marketing-mix**

### **a) – La politique de produit**

La politique de produit de l'entreprise est décrite par le tableau, portefeuille d'activités stratégiques actuel, de la section précédente et regroupe trois (03) grandes catégories de produits :

- les détergents liquides
- les produits cosmétiques
- les produits chimiques

Les caractéristiques intrinsèques de ces produits peuvent être résumées de la sorte :

- les détergents liquides doivent avoir, une bonne viscosité, un bon parfum, un bon pouvoir moussant, un bon pouvoir de nettoyage ;
- les produits cosmétiques auront en plus de ces caractéristiques un bon pouvoir d'hydratation de la peau.

Exemple : la peau des populations des pays du nord (froids) est plus grasse que la peau des africains. Par conséquent les formules des produits destinés au marché africain nécessiteront plus de matières grasses pour une utilisation plus efficace.

- les produits chimiques doivent répondre aux spécifications techniques des industries utilisatrices (industrie électrique, agro-alimentaire ou chimique...). La qualité du produit et ses avantages par rapport à la concurrence sont les principaux critères où doivent être axés la politique de produit.
- Tous ces produits doivent avoir un prix abordable.

Le tableau ci-dessous compare les caractéristiques intrinsèques des produits détergents liquides de la C.C.I.D – S.A avec ceux du leader sur le marché en l'occurrence Colgate-palmolive :

**Tableau N°17 : Avantages compétitifs produit de CCID – S.A par rapport à Colgate**

Produits	Caractéristiques intrinsèques	Avantages CCID par rapport à Colgate
DETERGENT MULTI USAGE	Taux d'agents actifs	Nette supériorité
	Pouvoir détergent	Nette supériorité
	Pouvoir moussant	Nette supériorité
	Viscosité	Egalité
	Parfum	Egalité
EAU DE JAVEL	Stabilité degré chloro	Nette supériorité
	Odeur chlore	Légère supériorité
	Couleur verte pâle	Egalité
DETERGENT ET JAVEL	Economie de consommation	Nette supériorité
	Design emballage	Légère infériorité
	Robustesse, fiabilité emballage	Nette supériorité

**Interprétations :** nous voyons, à travers les résultats de ce tableau comparatif, que le détergent et l'eau de javel de la C.C.I.D – S.A présente un avantage-produit nettement supérieur à celui de Colgate-palmolive qui est leader actuellement sur le marché.

Cet avantage produit est très important car la politique de produit est généralement la composante principale d'une stratégie de marketing pour deux raisons.

La première c'est qu'il est très difficile – pour ne pas dire impossible de faire du « bon marketing » avec un mauvais produit, c'est-à-dire avec un produit qui ne répond pas aux attentes des consommateurs. En effet, l'expérience montre que, lorsqu'un produit n'est pas bon, les efforts de publicité, de promotion et de vente que l'on peut tenter de faire ne sont guère efficaces ou, en tous cas, ne le sont pas durablement.

La seconde raison, c'est que la politique de produit est souvent, parmi toutes les composantes d'une stratégie de marketing, celle qui implique les investissements les plus lourds, et par conséquent celle où les erreurs sont les plus coûteuses et les plus difficiles à corriger<sup>19</sup>.

#### **b) – La politique de prix**

L'entreprise vend des produits de grande consommation. Donc l'entreprise a le droit d'imposer à ses distributeurs un prix final qui est le prix de vente consommateur (PVC).

Pour fixer les prix de ces produits la direction de l'entreprise a tenu compte de son environnement très concurrentiel et des effets ci-dessous :

##### **- l'effet économique de frein à l'achat**

Les produits de grande consommation sont achetés par les ménages qui en majorité ont des ressources limitées. En effet, l'essentiel du budget de ces ménages est consacré à l'achat de nourriture. Par conséquent, le prix du produit peut jouer auprès d'eux un frein à l'achat. Plus le prix est élevé et plus grands sera le nombre de clients potentiels qui, ou bien renonceront à l'usage du produit, ou bien en réduiront la consommation, ou bien encore préféreront acheter des produits concurrents moins chers ou dont ils sont déjà habitués.

##### **- l'effet du prix sur les attitudes des distributeurs du produit**

D'une manière générale, les distributeurs ont d'autant plus tendance à pousser les ventes d'un produit que ce produit leur procure une marge plus importante. Cela peut les amener parfois à pousser les ventes d'un produit cher ou à freiner les ventes d'un produit bon marché.

Conscient de tous ces facteurs la direction de l'entreprise a choisi d'abord de pratiquer des prix légèrement inférieurs à ceux du leader qui est Colgate.

Ensuite d'intéresser les intermédiaires du circuit de distribution classique (grossistes, demi-grossistes et détaillants) en leur donnant des marges confortables et des ristournes.

---

<sup>19</sup> Mercator: Lendrevie lindon, p213,2000.

### **c) – La politique de distribution ou place**

La distribution est une variable du marketing-mix qui est incontournable, au même titre que le produit ou le prix. On peut éventuellement vendre sans faire de publicité ou de promotion des ventes ; on ne le peut pas sans un circuit de distribution quelle que soit sa forme, même s'il est très court comme dans le cas, par exemple, d'une vente à l'usine.

Dès le lancement des produits, l'entreprise avait axé sa politique de distribution sur le circuit classique ou circuit long constitué par (les grossistes, demi-grossistes et détaillants). Elle a aussi recruté trente (30) vendeurs qui faisaient de la vente porte à porte pour créer le besoin dans les ménages. Ces vendeurs étaient sous la supervision de deux (02) responsables de vente. Elles avaient pour ambition de couvrir 600 points de vente grossiste et demi-grossistes et 12 000 points détaillants (boutiques...). Ce circuit est celui utilisé par la grande multinationale, Colgate palmolive, qui détient beaucoup de moyens financiers, logistiques et humains. Il arrive à couvrir l'ensemble du territoire Sénégalais et même à exporter dans la sous région (Côte d'ivoire, Guinée Bissau, Gambie..).

**Interprétation :** Nous voyons que l'entreprise s'était fixée des ambitions dignes d'une grande multinationale pour sa politique de distribution. Son effectif et ses moyens logistiques sont très insuffisants pour atteindre ces objectifs.

### **d) – La politique de promotion / communication / publicité**

La classification traditionnelle des moyens de communication consiste à les diviser en deux grandes catégories appelées respectivement « communication média » et « communication hors-médias ». La première catégorie inclut la publicité dans la presse, à la télé, à la radio, au cinéma et par l'affichage. La seconde englobe tout le reste à savoir, la promotion des ventes, le marketing direct, la publicité sur les lieux de ventes (PLV), les relations publiques, le parrainage (sponsoring et mécénat), les expositions, foires et salons.

La Direction commerciale de la société a optée dès le lancement du produit sur la publicité à la télé, à la radio, les grandes affiches et les campagnes de promotion (**voir annexe N°5 stratégie commerciale et marketing de la C.C.I.D – S.A au démarrage**).

Ainsi, la C.C.I.D-S.A a dépensé 15 millions de F CFA en année 2002 pour la publicité et la promotion de ces produits. Ce qui représente 20 % de l'emprunt bancaire. Ces dépenses de publicité n'ont pas eu l'effet escompté sur les ventes et le retour sur investissement n'a pas été suffisant pour les rentabiliser.

**Tableau N°18 : Evaluation de la cohérence des variables d'actions du marketing-mix de la C.C.I.D-S.A**

Variables d'action	Produit	Promotion
Place (distribution)	Cohérence	Incohérence
Prix	Cohérence	Incohérence

**Interprétations :** Nous voyons au regard du tableau de l'annexe n°5 (stratégie commerciale et marketing-mix de la CCID-S.A au démarrage) que l'entreprise avait choisi, dès le début de sa phase d'exploitation, une stratégie commerciale et un marketing-mix digne d'une grande multinationale. Cette stratégie commerciale et ce marketing-mix étaient très ambitieux et nécessitaient beaucoup de ressources financières et humaines.

Le marketing-mix ne pouvait être efficace du fait de l'incohérence notée entre ses variables d'actions. En plus, la stratégie commerciale choisie n'était pas la bonne car les produits n'étaient pas suffisamment présents dans le circuit classique (grossistes, demi-grossistes et détaillants) pour augmenter les ventes et rentabiliser les frais de publicité et de promotion engendrés. Donc les consommateurs après avoir vus la publicité à la télé étaient à la recherche du produit chez les détaillants sans pour autant le trouver.

En effet, la CCID-S.A a attaqué de façon frontale, un géant du secteur Colgate palmolive, en se positionnant en priorité sur le marché de la grande distribution par le réseau classique (grossiste, demi-grossistes, détaillants, ménages). Ce segment de clientèle constitue la vache à lait de Colgate palmolive qui détient 86 % de part de marché.

Les ressources financières, logistiques et humaines de la C.C.I.D – S.A sont pour le moment insuffisantes pour appliquer et réussir cette stratégie commerciale et ce marketing-mix.

Ainsi, il faudra réfléchir sur une stratégie beaucoup plus adaptée aux ressources de la C.C.I.D – S.A.

## S2 – Evaluation quantitative du marketing-mix

L'évaluation quantitative du marketing-mix est pertinent ici, car il nous permet de savoir les effets qu'il aurait dû avoir sur la performance de l'entreprise (le volume des ventes, la part de marché et la rentabilité ou les résultats financiers qui devraient en découler).

Nous allons utiliser la méthode du point mort pour évaluer ce marketing-mix.

Pour calculer le point mort associé à un marketing-mix déterminé, dans un horizon temporel donné, il suffit de disposer des données suivantes :

- ◆ Prix de vente du produit considéré
- ◆ Coûts variables unitaires de production et de distribution du produit
- ◆ Marge brute unitaire
- ◆ Montant des frais fixes (frais généraux et budget marketing) associés au marketing-mix considéré.
- ◆ Seuil de rentabilité minimum à atteindre, ce seuil pouvant être formulé, par exemple, en termes de profits avant impôts
- ◆ Courbe de croissance annuelle des ventes pendant la période considérée, c'est-à-dire l'évolution relative probable des ventes d'une année à l'autre.

Ces données une fois recueillies, il suffit, pour déterminer le point mort correspondant à la première année et, par voie de conséquence, à chacune des années suivantes, de résoudre des équations du type :

$$(V \times MBu) - FF = Sp$$

d'où :

$$V = (Sp + FF) / MBu$$

avec :

V = volume des ventes correspondant au point mort

MBu = marge brute unitaire

FF = frais fixes

Sp = seuil minimum de profits exigé (avant impôts)

**a) - Détermination du point mort pour le détergent multi usage « Polynet »**

Le budget marketing associé au produit est de 15 000 000 F CFA par an.

Les frais généraux associés à ce produit sont de 15 000 000 F CFA par an.

Les frais fixes (frais généraux plus budget marketing) sont de 30 000 000 F CFA par an.

L'objectif de rentabilité visé était d'atteindre l'équilibre entre les recettes et les charges cumulées au terme de la troisième année. On faisait l'hypothèse que les ventes augmenteraient de 60% la deuxième année et de 75% la troisième année (par rapport à la première).

**Tableau N°19 : Point mort pour le détergent multi usage « Polynet »**

RUBRIQUE	F CFA HT
Prix de vente du polynet au litre	561
Coûts variables unitaires de production et distribution	334
Marge brute unitaire	227
Frais fixes	30 000 000
Seuil de rentabilité minimum à atteindre	0
Point mort	51 129 540

L'équation du point mort devient :

$$(V+1,6V+1,75V) \times \text{marge brute unitaire} - \text{somme des frais fixes des trois années} = 0$$

**Application numérique :**

$$(4,35V \times 227) - (3 \times 30\,000\,000) = 0$$

$$V = 90\,000\,000 / 987,45 = 91\,144 \text{ litres de « polynet »}$$

**Interprétation :** Ainsi, il fallait vendre dès la première année 91 144 litres soit 6076 cartons de polynet 15 x 1 litre soit en chiffre d'affaires 51 129 540 F CFA HT pour pouvoir atteindre le point mort à la fin de la troisième année. La C.C.I.D – S.A a réalisé un chiffre d'affaires de 56 461 960 F CFA HT en première année d'exploitation (année 2002), dont 66% des ventes (soit 37 264 893 F CFA HT) proviennent du détergent multi usage « Polynet ». Dans le cadre de ces hypothèses l'entreprise n'a pas réalisé suffisamment de vente sur ce produit pour atteindre son équilibre financier en 2004.

## b) - Détermination du point mort pour l'eau de javel « Jambar »

Le budget marketing associé au produit est de 2 000 000 F CFA par an.

Les frais généraux associés à ce produit sont de 5 000 000 F CFA par an.

Les frais fixes (frais généraux plus budget marketing) sont de 7 500 000 F CFA par an.

L'objectif de rentabilité visé était d'atteindre l'équilibre entre les recettes et les charges cumulées au terme de la troisième année. On faisait l'hypothèse que les ventes augmenteraient de 60% au moins la deuxième année et de 75% la troisième année (par rapport à la première).

**Tableau N°20 : Point mort pour l'eau de javel « Jambar»**

RUBRIQUE	F CFA HT
Prix de vente du jambar au litre	237
Coûts variables unitaires de production et distribution	139
Marge brute unitaire	98
Frais fixes	7 000 000
Seuil de rentabilité minimum à atteindre	0
Point mort	11 674 620

L'équation du point mort devient :

$$(V+1,6V+1,75V) \times \text{marge brute unitaire} - \text{somme des frais fixes des trois années} = 0$$

**Application numérique :**

$$(4,35V \times 98) - (3 \times 7\,000\,000) = 0$$

$$V = 21\,000\,000 / 426,3 = 49\,261 \text{ litres de « Jambar »}$$

**Interprétation :** Ainsi, il fallait vendre dès la première année 3284 cartons de jambar 15 x 1 litre soit en chiffre d'affaires 11 674 620 F CFA HT pour pouvoir atteindre le point mort à la fin de la troisième année. La C.C.I.D – S.A a réalisé un chiffre d'affaires de 56 461 960 F CFA HT en première année d'exploitation (année 2002), dont 33% des ventes (soit 18 632 446 F) proviennent de l'eau de javel « Jambar ». Dans le cadre de ces hypothèses l'entreprise a réalisé suffisamment de vente sur ce produit pour atteindre son équilibre financier en 2004.

En effet, le budget marketing associé à l'eau de javel « Jambar » est très inférieur à celui affecté au détergent multi usage « polynet ». L'essentiel des actions de communication et de promotion des ventes (spots télé, grandes affiches publicitaires, tee shirts ...) ont été faites sur le détergent multi usage « polynet ». Ce choix stratégique est du d'abord au fait que la marge brute sur le « polynet » est beaucoup plus importante que sur le « Jambar ». Ensuite, l'entreprise espérait avoir un volume de vente beaucoup plus importante sur le « polynet » que sur le « Jambar », pour rentabiliser ces dépenses publicitaires. En réalité, ce sont les ventes du « Jambar » qui tiraient de l'avant celles du « polynet », malgré tous ces efforts de publicité et de promotion en faveur du « polynet » et au détriment du « jambar ».

### **c)- Point mort pour « Polynet » avec une réduction au tiers du budget marketing**

Le budget marketing associé au produit est de 15 000 000 F CFA par an.

Les frais généraux associés à ce produit sont de 5 000 000 F CFA par an.

Les frais fixes (frais généraux plus budget marketing) sont de 20 000 000 F CFA par an.

L'objectif de rentabilité visé était d'atteindre l'équilibre entre les recettes et les charges cumulées au terme de la troisième année. On faisait l'hypothèse que les ventes augmenteraient de 60% la deuxième année et de 75% la troisième année (par rapport à la première).

**Tableau N°21 : Point mort pour le détergent multiusage « Polynet » avec budget marketing réduit**

<b>RUBRIQUE</b>	<b>F CFA HT</b>
Prix de vente du polynet au litre	561
Coûts variables unitaires de production et distribution	334
Marge brute unitaire	227
Frais fixes	20 000 000
Seuil de rentabilité minimum à atteindre	0
Point mort	34 080 750

L'équation du point mort devient :

$$(V+1,6V+1,75V) \times \text{marge brute unitaire} - \text{somme des frais fixes des trois années} = 0$$

**Application numérique :**

$$(4,35V \times 227) - (3 \times 20\,000\,000) = 0$$

$$V = 60\,000\,000 / 987,45 = 60\,762 \text{ litres de « polynet »}$$

**Interprétation :** Ainsi, il fallait vendre dès la première année 60 762 litres soit 4050 cartons de « polynet » 15 x 1 litre soit en chiffre d'affaires 34 080 750 F CFA HT pour pouvoir atteindre le point mort à la fin de la troisième année d'exploitation (an 2004). La C.C.I.D – S.A a réalisé un chiffre d'affaires de 56 461 960 F CFA HT en première année d'exploitation (année 2002), dont 66% des ventes (soit 37 264 893 F CFA HT) proviennent du détergent multi usage « Polynet ».

Dans le cadre de ces hypothèses l'entreprise aurait réalisé suffisamment de vente sur ce produit pour atteindre son équilibre financier en fin 2004.

**Recommandations :**

Au vu des résultats de ces calculs de point mort, la C.C.I.D – S.A ne devait pas dépenser plus de 5 millions de F CFA pour la publicité et la promotion de ces produits en première année.

Nous pensons qu'il fallait équilibrer le budget marketing en le répartissant de façon égale entre le « polynet » et le « jambar » dès la première année d'exploitation. Ainsi au bout d'une année d'exercice on pouvait aisément faire une répartition du budget marketing entre les produits au prorata de leur volume de ventes et de leur chiffre d'affaires respectifs, pour les années suivantes.

Par conséquent, la somme de dix (10) millions, économisée sur ce budget marketing pouvait servir au fonds de roulement pour l'achat de matières premières.

L'analyse des **forces et faiblesses** de l'entreprise et des **opportunités et menaces** par rapport à son environnement (concurrents...) nous permettra de déterminer la stratégie à adopter pour résoudre les problèmes actuels de la société et les objectifs à atteindre pour assurer son équilibre financier et sa pérennisation. Le tableau ci-après résume le portefeuille d'activité actuel de la CCID-S.A.

**Tableau N°22 : matrice des domaines d'activités actuels de la C.C.I.D – S.A**

Clientèles	Ménages	Industries	Collectivités	Hôtels et restaurants
<b>Besoins</b>				
<b>Produits détergents :</b>				
◆ Lavage multi usage	Oui	Oui	Oui	Oui
◆ Désinfection	Oui	Oui	Oui	Oui
◆ Dégraissage	Non	Oui	Non	Oui
<b>Produits cosmétiques:</b>				
◆ Lavage du corps	Oui	Non	Non	Non
◆ Lavage des cheveux	Oui	Non	Non	Non
◆ Soins corporels	Non	Non	Non	Non
<b>Produits chimiques :</b>	Non	Oui	Non	Non

**Oui** : signifie que l'entreprise est présente sur ce segment de clientèle

**Non** : l'entreprise n'est pas présente sur ce segment de clientèle

#### **Interprétations :**

A travers ce tableau nous voyons que la CCID – S.A est présente sur les quatre (04) segments de marché constitués par les clientèles des ménages, des industries, des collectivités et timidement dans les hôtels et restaurants.

Cette présence dans ces segments de marché ne lui permet pas d'atteindre ces objectifs commerciaux. Ce portefeuille d'activité actuel mérite d'être réorganisé et recentré sur des objectifs spécifiques.

## CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS D'ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Au terme de la double analyse de l'environnement externe (marché ou demande, concurrence ou offre) et de l'environnement interne (les fonctions clés, commerciale et marketing, technique, direction, et finance) et l'évaluation critique du marketing-mix; nous pouvons dresser la matrice SWOT<sup>20</sup> ou AFOM<sup>21</sup> de la CCID – S.A par rapport à son environnement. Au préalable, l'analyse des opportunités et menaces de même que celle des forces et faiblesses de l'entreprise se fera par segment de clientèle.

### SECTION 1 : RESULTATS ANALYSE ENVIRONNEMENT EXTERNE

#### S1 – Opportunités et menaces

##### a) – opportunités et menaces dans le segment des ménages

Ce segment comprend essentiellement les associations de femmes constituées en groupements d'intérêts économiques. Il comprend aussi quelques grossistes rigoureusement sélectionnés.

Tableau N°23 : opportunités et menaces dans le segment des ménages

Opportunités	Menaces
Le marché du microconditionnement de détergents liquides est très faiblement investi	Marché très concurrentiel
Il n'existe pas de concurrents au niveau local pour le microconditionnement	Existence de produits de substitutions (savon poudre, solide...)
Gros consommateurs de détergents	Le circuit de distribution est long et coûteux
Le circuit de distribution est bien stratifié	Marge commerciale réduite
La demande est supérieure à l'offre	Faible pouvoir d'achat des consommateurs
	Le risque clients douteux est élevé et difficile à maîtriser

<sup>20</sup> SWOT : Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats.

<sup>21</sup> AFOM : Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

### b) – opportunités et menaces dans le segment des industries

Ce segment regroupe essentiellement les entreprises du secteur privé.

**Tableau N°24 : opportunités et menaces dans le segment des industries**

Opportunités	Menaces
Concurrence faible essentiellement constituée par des importateurs	Grandes exigences qualité
Commandes régulières et périodiques	Produits à usage spécifique et réglementé
Besoins spécifiques	Ces clients changent difficilement de fournisseurs
Circuit de distribution court et peu coûteux	Procédures d'habilitation des fournisseurs généralement longues
Risque client douteux très faible	
Marge commerciale intéressante	

Ce segment présente un avantage considérable sur les autres du fait de sa bonne rentabilité. Les produits vendus aux industries sont des produits à haute valeur ajoutée.

### c) – opportunités et menaces dans le segment des collectivités

Ce segment comprend les hôpitaux, les centres de santé, les mairies, les structures universitaires, les établissements publics...

**Tableau N°25 : opportunités et menaces dans le segment des collectivités**

Opportunités	Menaces
Mêmes exigences qualité que les ménages	Délai de paiement relativement long
Commandes récurrentes	Structures étatiques (lourdeur des procédures de décaissement)
Circuit de distribution court et peu coûteux	Marge commerciale faible car marché souvent soumis aux appels d'offres à la concurrence

**d) - opportunités et menaces dans le segment des hôtels et restaurants**

Ce segment concerne l'hôtellerie, et les grands restaurateurs privés.

**Tableau N°26 : opportunités et menaces dans le segment des hôtels et restaurants**

Opportunités	Menaces
Le marché du microconditionnement des produits cosmétiques est quasiment inexploré	Un géant peut venir investir le marché
Risque client douteux très faible	Grandes exigences qualité
Marge commerciale intéressante	Nécessite des investissements matériels additionnels

**SECTION 2 : RESULTATS ANALYSE ENVIRONNEMENT INTERNE**

**S1- Résultats de l'évaluation des fonctions clés**

Le tableau ci dessous résume les scores obtenus par les différentes fonctions de l'entreprise.

**Tableau N°27 : récapitulatif des résultats de l'analyse des fonctions clés de la C.C.I.D – S.A**

FONCTIONS	NOTE OBTENUE	APPRECIATIONS
ORGANISATION GENERALE ET MANAGEMENT	18/20	Excellente
VENTE ET MARKETING	12 / 20	Moyenne
GESTION DE LA PRODUCTION	19 / 20	Excellente
MOYENS DE PRODUCTION	17 / 20	Satisfaisant
QUALITE DES PRODUITS	20 / 20	Excellente
GESTION DES STOCKS	20 / 20	Excellente
ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS	20 / 20	Excellente
GESTION DU PERSONNEL	16 / 20	Satisfaisante
GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE	11 / 20	Moyenne
MOYENNE GENERALE	17 / 20	Excellente

### a) – Organisation générale et management

La note obtenue par cette section est égale à 18 / 20. Elle reflète l'existence d'une structure formalisée avec une bonne hiérarchisation sans rigidité inutile ou chaque employé connaît le rôle qui lui est dévolu. Le niveau et le profil du top management de l'entreprise, constitué de personnes instruites, ayant capitalisés des expériences diversifiées dans le milieu professionnel a contribué en partie à justifier ce score élevé. Néanmoins, nous pouvons faire des recommandations d'ordre général sur les secrets du bon manager.

**Recommandations :** Indépendance et autonomie, confiance et optimisme, persévérance et opportunisme sont les principales caractéristiques que doivent habiter un bon manager. Le manager doit savoir affronter les difficultés liées aux risques financiers, aux risques stratégiques et aux risques opérationnels. Les risques financiers sont ceux liés aux capitaux engagés dans l'entreprise. Les risques opérationnels sont relatifs à tous les dysfonctionnements possibles dans la gestion des ressources. Pour faire face aux conséquences managériales des risques, l'entrepreneur doit être un bon stratège. En somme pour réussir dans le domaine de l'entrepreneuriat, le jeune manager doit avoir certaines qualités : Capacité à développer des idées nouvelles, capacité à prendre des risques calculés, capacité à réaliser un plan d'affaires avec des priorités à établir, capacité relationnelle car « il vaut mieux construire un bon réseau de relations avec des interlocuteurs essentiels et les profits suivront ». Un bon manager doit être un homme persévérant créatif et planifié.

Il coordonne gère la production, optimise le financement et doit faire en sorte de ne pas démotiver les travailleurs. En effet, si les travailleurs sont démotivés l'entreprise serait vouée à l'échec. La dimension psychologique du management moderne est plus importante « l'humilité et le contact avec les hommes sont nécessaires ». Le manager doit être l'élève de l'entreprise, il doit essayer de comprendre l'entreprise, ses processus de production, son environnement, la culture de ses travailleurs. Il doit innover, gérer la croissance, il doit arriver à révolutionner l'entreprise. La véritable stratégie qui va accroître l'action du manager est le conseil d'administration « Le conseil de préséance de l'actionnaire sur le travailleur doit être rompu ». Car l'objectif des actionnaires doit être de faire en sorte que les travailleurs deviennent actionnaires.

## b) – Ventes et marketing

La note moyenne 12 / 20 obtenue par cette fonction reflète ceux-ci :

L'entreprise dispose d'un réseau de vente qu'il n'a plus les moyens d'exploiter correctement mais qui est toujours disponible.

En outre, la demande sous régional existe notamment au Mali, en Mauritanie, en Gambie et en Guinée Bissau. La stratégie commerciale et marketing de la C.C.I.D a été dès le début d'attaquer de façon frontale ses concurrents. A cet effet, l'entreprise avait débloqué les gros moyens pour la publicité et la promotion du produit dès son lancement. Le montant des dépenses publicitaires consenties par l'entreprise pendant l'année 2002 représente 26,5 % du chiffre d'affaires et 20 % du prêt bancaire.

Ces dépenses considérables et la stratégie de marketing, dès la phase de lancement du produit, ont eu un effet négatif sur l'équilibre financier de la C.C.I.D –S.A et ont contribué grandement à son manque de performance.

### **Recommandations :**

Nous pensons que cette stratégie adoptée par la Direction commerciale n'était pas appropriée. aux produits, aux moyens et à l'environnement très concurrentiel de l'entreprise.

Nous pensons que les mesures suivantes devraient être prises au niveau commercial et marketing :

- ◆ Cibler et exploiter les marchés de niches non encore investis par les gros concurrents ( Colgate, CCBM, AMCO...). Voir section 4 de ce chapitre (Les choix stratégiques).
- ◆ Exploiter et valoriser le circuit de vente moderne c'est-à-dire les industries utilisatrices de produits détergents les entreprises de nettoyage, les hôpitaux, les collectivités...
- ◆ Sous traiter le circuit de distribution classique (grossistes, demi-grossistes, détaillants, supermarchés...). Ceci passera par une externalisation de cette composante du projet.

Faire de la fabrication à façon c'est-à-dire produire des marques distributeurs sur la base d'un accord de partenariat avec quelques grands commerçants rigoureusement sélectionnés et les entreprises ayant capitalisé une grande expérience dans ce domaine. En effet, des entreprises beaucoup plus spécialisées dans le domaine de la distribution peuvent demander à sous-traiter la fabrication de leurs produits. Ainsi, la C.C.I.D – S.A se chargera seulement de faire de la production, domaine dans lequel elle a une expertise et des partenaires techniques avérés, et non la promotion et la commercialisation de ces produits.

Ceci présente l'avantage d'éliminer les charges de distribution, de diminuer la masse salariale, d'éviter les investissements lourds dans la logistique et de réduire considérablement le risque clients douteux.

- ◆ Exploiter et étendre le volet importation de produits chimiques pour les industries en soumissionnant aux appels d'offres. La C.C.I.D – S.A gagnerait à conclure un accord de partenariat et être le représentant au Sénégal d'un grand distributeur européen.
- ◆ L'entreprise devra commanditer une étude de faisabilité auprès d'un cabinet compétent pour l'externalisation de la promotion et de la commercialisation de ces produits. Cette étude lui permettra de mieux orienter ses choix pour ce changement de stratégie commerciale et marketing.

### **c) - Gestion de la production**

La note excellente 19 / 20 obtenue par cette fonction montre que le volet production est bien organisé. En effet, l'entreprise a bénéficié l'intervention d'experts étrangers compétents dans le domaine avec deux missions d'assistance technique. Une mission d'assistance au démarrage en année 2001. Et une autre mission d'assistance à la gestion de la production en année 2002. Ces actions ont porté leurs fruits et les recommandations des experts ont été bien appliquées et suivies.

#### **d) - Moyens de production**

La note excellente 17 / 20 obtenue par cette section montre de toute évidence que les critères d'efficacité et d'efficience ont été pris en compte pour l'acquisition du matériel de production qui est simple à maîtriser, robuste et peu coûteux en entretien.

Des investissements devront être encore réalisés pour assurer de meilleures conditions de production notamment en matériel accessoire et en aménagement des locaux. En plus pour réaliser les objectifs de diversification de l'entreprise (nouveaux produits, sous-traitance, production à façon...).

Néanmoins, Les normes d'hygiène sont respectées. Mais les normes de sécurité nécessitent des améliorations telles que l'achat d'extincteurs, le suivi et la vérification périodiques des installations électriques et de plomberie par un bureau de contrôle externe.

#### **e) – Qualités des produits**

En matière de fabrication de détergents des tests physico-chimiques sont très recommandés. Notamment, le contrôle quantitatif du ph, de la viscosité, de l'influence de la température sur ces paramètres. Il faudra aussi exercer fréquemment des contrôles qualitatifs du parfum, de l'aspect du produit. La note 20 / 20 obtenue par cette section reflète les faits ci-dessous.

A la C.C.I.D – S.A tous ces paramètres sont suivis de façon minutieuse par l'équipe technique composée d'un Directeur technique et de deux Techniciennes ayant une formation poussée en chimie. Des enregistrements des résultats de suivi et de test sont effectués régulièrement dans un carnet. Des échantillons de tous les produits mis sur le marché existent au niveau de l'usine et sont suivis et analysés au moins pendant un an.

Tous ces contrôles font l'objet de procédures écrites remises à jour si nécessaires et appliquées comme il se doit.

#### **Recommandations :**

La Direction de la C.C.I.D – S.A devrait adopter une démarche qualité visant la certification selon le référentiel ISO 9000. Ce qui lui permettra non seulement de contrôler et de maîtriser la qualité de ses produits et services mais de les assurer et de les garantir envers les clients et par le biais d'un référentiel reconnu au niveau international.

#### **f) – Gestion des stocks**

La note excellente 20/20 obtenue par cette section est liée à ces résultats :

Il existe des fiches et des fichiers de gestion des stocks aussi bien pour les matières premières et les produits finis. Cette gestion des stocks se fait de façon hebdomadaire avec un inventaire toutes les fins de semaines en vue d'une meilleure planification de la production de la semaine suivante. Les deux chimistes et le Directeur technique ont la charge à des niveaux différents de gérer ce stock.

#### **g) – Achats et approvisionnements**

La note obtenue par cette fonction est égale à 20 / 20.

Les achats de matières premières se font en fonction des besoins des commerciaux mais selon les disponibilités de trésorerie. Les matières premières importées sont payées 60 % comptant et 40 % crédit 60 jours. Une partie des matières premières locales est payée à crédit 30 jours. Il arrive qu'il y est des ruptures d'approvisionnements, mais elles sont essentiellement liées aux problèmes de trésorerie.

#### **Recommandations :**

Il est indispensable que la C.C.I.D – S.A dispose d'un crédit fournisseur pour une durée au moins de 60 jours pour les matières premières importées. Il doit aussi disposer d'un fonds de roulement suffisant pour éviter les ruptures d'approvisionnements. Ceux – ci lui permettront de soulager sa trésorerie et de planifier et d'exécuter les achats en fonction des besoins prévisionnels du marché, et du programme de production.

#### **h) – Gestion du personnel**

La note 16 / 20 obtenue par cette fonction est jugée satisfaisante.

La présence du personnel est suivie par le Responsable Administratif et Financier avec l'utilisation d'une feuille de pointage.

La C.C.I.D – S.A a procédé à la déclaration régulière de ces employés selon les dispositions de la convention collective des Industries Chimiques du Sénégal.

Il existe un système de gestion du personnel. Les embauches sont planifiées. Il existe un dossier individuel pour chaque employé déclaré avec bulletin de salaire, acte de naissance et photocopie des diplômes obtenus.

Les éléments d'imposition du salaire, notamment le certificat de mariage, le certificat de vie collectif et d'entretien, figure dans ces dossiers individuels.

La couverture sociale n'est pas correctement assurée dans la mesure où les difficultés de trésorerie ne permettent pas de verser régulièrement les salaires et les cotisations sociales.

### **Recommandations :**

Il sera nécessaire de mettre en place, des moyens financiers, d'accroître la production et les ventes actuelles, d'assurer le salaire et de régulariser la couverture sociale de tout le personnel conformément aux dispositions légales en vigueur. Autrement, cette régularisation permettra à l'entreprise de ne pas être bloquée au niveau des exigences administratives des dossiers d'appel d'offres. En plus, le marché que représente ces appels d'offres est très important et entre dans la stratégie de diversification de l'entreprise. En effet, la C.C.I.D opte pour développer les marchés de niches par une réelle exploitation du circuit de vente moderne constitué par les industries, les collectivités, les hôpitaux...et par l'importation et la distribution des produits chimiques.

#### **i) – Gestion comptable et financière**

La note 11 / 20 obtenue par cette fonction est jugée moyenne.

La société fait beaucoup d'effort pour respecter les règles en matières de gestion comptable et financière. Elle tient une comptabilité générale relativement correcte et possède un Logiciel de gestion comptable SARI qu'il utilise.

### **Recommandations :**

Néanmoins, l'entreprise devrait formaliser sa gestion administrative, financière et comptable par la mise en place d'un manuel de procédures regroupant ces trois volets. Un système de gestion prévisionnelle, analytique et budgétaire devra également être mis en place.

L'existence d'une comptabilité analytique permettra à l'entreprise de mieux maîtriser la répartition de ses coûts. En effet, l'entreprise gagnerait à mettre en place le logiciel de gestion comptable SARI analytique puis commercial.

En ce qui concerne la santé financière de l'entreprise, elle est décrite en détail dans la deuxième partie de ce mémoire (**chapitre 2 section 4 : analyse de la composante financière**).

## **S2 – Forces et faiblesses**

### **a) – Forces et faiblesses dans le segment ménages**

Ce segment de clientèle de la C.C.I.D – S.A est essentiellement constitué par les associations de femmes et dans une moindre mesure par quelques grossistes rigoureusement sélectionnés.

Depuis l'année 2003, en matière de distribution vers les ménages la C.C.I.D – S.A a opté par le biais de ces associations qui permettront aux produits d'accéder aux ménages sans emprunter le circuit classique (grossistes, demi-grossistes et détaillants) long et coûteux.

**Tableau N°28 : Forces et faiblesses dans le segment ménage**

Forces	Faiblesses
Des produits polyvalents	Des moyens logistiques insuffisants
Un bon rapport qualité/prix	Un réseau de distribution insuffisant
Des prix légèrement en dessous de la concurrence	Une organisation insuffisante des associations de femmes
Une bonne notoriété au niveau des associations de femmes	
Un réseau de distribution peu coûteux	
Un budget de marketing peu coûteux	

**b) - Forces et faiblesses dans le segment industries**

**Tableau N°29 : Forces et faiblesses dans le segment industries**

Forces	Faiblesses
Des produits spécialisés Un bon rapport qualité/prix Des prix nettement inférieurs à ceux pratiqués par la concurrence Une forte capacité d'innovation et de réponse aux exigences des industriels	Une présence encore modeste sur ce marché

**c) - Forces et faiblesses dans le segment collectivités**

**Tableau N°30 : Forces et faiblesses dans le segment collectivités**

Forces	Faiblesses
Des produits spécialisés Un bon rapport qualité/prix Des prix inférieurs à ceux de la concurrence Une forte capacité d'innovation et de réponse aux exigences des collectivités	Une présence encore modeste sur ce marché Insuffisance des moyens financiers pour pré-financer les marchés gagnés par appels d'offres

**e) - Forces et faiblesses dans le segment hôtels et restaurants**

**Tableau N°31 : Forces et faiblesses dans le segment hôtels et restaurants**

Forces	Faiblesses
Des produits spécialisés Un bon rapport qualité/prix Des prix très en dessous de la concurrence Une forte capacité d'innovation et de réponse aux exigences des hôteliers et restaurateurs	- Une présence encore modeste sur ce marché

### **Recommandations :**

Au vue de cette analyse de l'environnement externe (opportunités et menaces) et interne (forces et faiblesses), nous pensons que la C.C.I.D – S.A devrait viser **la position de spécialiste (ou de « niche »)** au niveau de ces quatre (04) segments de clientèles. En effet, l'entreprise possède deux atouts majeurs :

- des produits de bonne qualité ce qui représente un avantage compétitif de produits
- des prix inférieurs à ceux pratiqués par les concurrents d'où un avantage compétitif de coûts

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### SECTION 3 : RECAPITULATIF DES RESULTATS D'ANALYSE

#### §1 – Les objectifs atteints

A chaque score réalisé par un indicateur quantitatif sera donné une note qualitative dont la grille est celle ci-dessous :

SCORE	APPRECIATION OU NOTE
90 à 100 %	Excellent
70 à 89 %	Satisfaisant
50 à 69 %	Moyen
< à 50 %	Insatisfaisant

Le tableau ci-dessous résume les résultats d'analyse de l'environnement externe et interne de la CCID – SA.

**Tableau N°32 : Résultats analyse environnement interne et externe de la CCID - SA**

COMPOSANTES	Indicateurs	Atteinte des objectifs en %	Appréciation
Commerciale	Chiffre d'affaires	18,5	<i>Insatisfaisant</i>
	Part de marché	20	<i>Insatisfaisant</i>
	Taux couverture points de vente	5	<i>Insatisfaisant</i>
	Sous - traitance	47	<i>Insatisfaisant</i>
<b>Moyenne</b>		<b>22,6</b>	<b><i>Insatisfaisant</i></b>
Technique	Coefficient utilisation machines	89	<i>Satisfaisant</i>
	Coefficient surdimensionnement	74	<i>Satisfaisant</i>
	Productivité des machines	87	<i>Satisfaisant</i>
	Productivité du personnel	72	<i>Satisfaisant</i>
<b>Moyenne</b>		<b>70,8</b>	<b><i>Satisfaisant</i></b>
Direction et organisation	Organisation générale et management	90	<i>Excellent</i>
	Vente et marketing	60	<i>Moyen</i>
	Gestion de la production	95	<i>Excellent</i>
	Moyens de production	85	<i>Satisfaisant</i>
	Qualité des produits	100	<i>Excellent</i>
	Gestion des stocks	100	<i>Excellent</i>
	Achats et approvisionnements	100	<i>Excellent</i>
	Gestion du personnel	80	<i>Satisfaisant</i>
Gestion comptable et financière	55	<i>Moyen</i>	
<b>Moyenne</b>		<b>85</b>	<b><i>Excellent</i></b>
Financière	Ratio d'équilibre financier	44	<i>Insatisfaisant</i>
	Ratio de solvabilité	45	<i>Insatisfaisant</i>
	Ratio de rentabilité	0	<i>Insatisfaisant</i>
<b>Moyenne</b>		<b>29,6</b>	<b><i>Insatisfaisant</i></b>
<b>Moyenne générale</b>		<b>52</b>	<b><i>Moyen</i></b>

N.B : Les taux d'atteinte des objectifs inférieurs à 50 % affectés aux ratios d'équilibre financier, de solvabilité et de rentabilité proviennent des résultats de l'analyse « liquidité » du bilan (**Deuxième partie du mémoire, chapitre 2, section 4, paragraphe 2**).

## **\$2 – Les interprétations**

L'analyse de l'environnement externe donne un résultat globalement insatisfaisant. Autrement dit la performance de la C.C.I.D – S.A par rapport à son environnement externe est *globalement insatisfaisante*. En effet, les indicateurs la part de marché conquis (offre), taux de couverture des points de vente (demande), la sous-traitance sont communs à l'environnement interne et externe de l'entreprise mais sont beaucoup plus proches de ce dernier.

L'analyse de l'environnement interne donne un résultat globalement moyen. Autrement dit la *performance* de la C.C.I.D – S.A par rapport à son environnement interne est *globalement moyenne*. Ainsi, la situation de l'environnement interne de la CCID – SA peut être résumée ainsi :

- ◆ l'entreprise dispose de produits de qualité,
- ◆ son système de marketing et de vente au démarrage était *insatisfaisant*
- ◆ l'entreprise dispose d'un personnel compétent mais son assise financière est précaire (elle n'a pas encore les moyens financiers de sa politique)

La réponse à la question de recherche, énoncée dans la première partie de ce rapport au **chapitre 2, section 1**, qui consiste à savoir « si le manque de performance de la C.C.I.D – S.A est dû à son environnement externe ou interne ou plus précisément à une mauvaise stratégie », peut être résumée ainsi :

- ◆ Le manque de performance de la C.C.I.D – S.A est dû à la fois à son environnement externe et interne.
- ◆ Mais il est beaucoup plus lié à son environnement externe.
- ◆ Bref, ce manque de performance est essentiellement dû à une mauvaise stratégie en externe.

Par conséquent, il est important pour la C.C.I.D – S.A de redéfinir ces Domaines d'Activités Stratégiques par le choix de nouvelles cibles et un repositionnement de ces produits sur le marché. C'est ce que nous allons développer dans la section suivante.

## SECTION 4 : LES CHOIX STRATEGIQUES

### S1 – Le choix des cibles

Il existe trois stratégies de choix de cibles :

- ◆ *la stratégie indifférenciée* : c'est le choix d'une **cible unique et large**. Elle consiste à s'intéresser indistinctement à l'ensemble des consommateurs ou acheteurs potentiels du produit. Elle présente de grands avantages économiques (réduction des coûts de fabrication, de stockage, de distribution et de publicité). Son inconvénient est qu'elle est généralement mal adaptée aux marchés modernes.
- ◆ *la stratégie concentrée* : c'est le choix d'une **cible unique et étroite**. Elle consiste à ne s'intéresser qu'à un segment spécifique du marché, pour lequel on pense avoir des avantages particuliers, et à renoncer délibérément aux autres. Elle est surtout appropriée pour des entreprises ayant des moyens techniques, humains ou financiers limités, et permet de se « faire un trou » plus facilement, en face de concurrents plus puissants.
- ◆ *la stratégie diversifiée* : c'est le choix de **cibles multiples et différenciées**. Elle consiste à s'intéresser à plusieurs segments du marché potentiel, parfois même à tous les segments, mais en les considérant comme des marchés distincts et par conséquent en se réservant de leur appliquer des stratégies (ou « traitements ») marketing différents, spécifiquement adaptés à chacun d'entre eux.

## **Recommandations :**

La *stratégie diversifiée ou le choix de cibles multiples et différenciées* est celle la plus appropriée pour la CCID – SA. En effet, l'entreprise est dans un environnement très concurrentiel, mais elle est beaucoup plus accrue dans le segment de clientèle ménage. Ce segment est confortablement occupé à plus de 80 % par un géant qui est Colgate palmolive. La C.C.I.D – S.A devra viser la position de spécialiste (ou de « niche ») sur ce segment de clientèle en ciblant les associations de femmes, les groupements d'intérêts économiques et les ASC (Associations sportives et culturelles) rigoureusement sélectionnés au préalable. Ce qui lui permettra de se « faire un trou » sur ce segment sans recourir à des investissements colossaux en moyens logistiques (voitures...) et humains (force de vente).

L'entreprise gagnerait beaucoup à se développer dans les autres segments de clientèles, constitués par les industries, les collectivités, les hôtels et restaurants ou il n'y a pas encore la présence d'un géant comme Colgate palmolive.

Dans le **segment ménage** la CCID-S.A gagnerait beaucoup à sélectionner une cinquantaine d'associations de femmes, parmi la centaine qu'elle détient actuellement, très bien répartie géographiquement au niveau de la région de Dakar pour travailler avec elles. Il s'agira d'une stratégie correctrice qui vise à réorganiser ce segment de clientèle.

L'objectif spécifique sera de réaliser un chiffre d'affaires mensuel de 14 500 000 F CFA TTC sur ces 50 associations.

Avec ce chiffre d'affaires la CCID – S.A pourra largement atteindre son équilibre financier et sa phase de rentabilité.

Dans le **segment industrie** la CCID – S.A devra développer ce marché pour en faire une base de sécurisation de son fonds de roulement pour ses approvisionnements en matières premières locales et étrangères.

En effet, ce marché présente l'avantage d'être sûr du fait de la probabilité faible du risque client douteux et des commandes récurrentes des clients. La CCID – S.A devra travailler sur les voies et moyens à entreprendre pour consolider son avantage compétitif (prix, qualité de service et de produit...) et pour fidéliser le client.

Pour les **collectivités** il s'agira de soumissionner à temps sur les appels d'offres au niveau des hôpitaux, mairies ... et de suivre les dossiers étroitement en mettant en relief un avantage compétitif (un service après vente de qualité grâce à la position de fabricant et non de distributeur seulement, des prix défilants toutes concurrences à cause de l'inexistence d'intermédiaires dans le circuit...)

Pour les **hôtels et restaurants** il faudra exploiter la niche, microconditionnement de produits détergents et cosmétiques, presque inexplorée jusqu'à maintenant.

Mais elle demandera au préalable des investissements matériels et humains (machines, personnel de production...)

## **§2 – Le choix d'un positionnement**

Le positionnement est la clé de voûte du marketing-mix. Le premier volet du positionnement « volontaire » d'un produit est l'**identification** qui consiste à choisir la catégorie à laquelle on souhaite que ce produit soit rattaché dans l'esprit du public.

Le deuxième volet d'un positionnement volontaire est la **différenciation**, qui consiste à se poser la question : « Quelles caractéristiques distinctives souhaitons-nous voir attribuer à notre produit par le public ». Pour choisir le (ou les) attribut(s) distinctifs qui serviront de base au positionnement de nos produits détergents, nous allons tenir compte de trois facteurs principaux : les attentes du public à l'égard des produits détergents, le positionnement actuel des concurrents par rapport à ces attentes, et les atouts potentiels des détergents de la CCID - SA. Le tableau ci-après résume les avantages compétitifs de la CCID par rapport au leader sur le marché des détergents qui est Colgate. Les critères de comparaisons sont les attentes du public à l'égard des détergents.

Tableau N°33 : Avantages compétitifs produit de CCID – S.A par rapport à Colgate

Produits	Caractéristiques intrinsèques	Avantages CCID par rapport à Colgate
DETERGENT MULTI USAGE	Taux d'agents actifs	Nette supériorité
	Pouvoir détergent	Nette supériorité
	Pouvoir moussant	Nette supériorité
	Viscosité	Egalité
	Parfum	Egalité
EAU DE JAVEL	Stabilité degré chloro	Nette supériorité
	Odeur chlore	Légère supériorité
	Couleur verte pâle	Egalité
DETERGENT ET JAVEL	Economie de consommation	Nette supériorité

Nous voyons que les détergents de la CCID, le multiusage « Polynet » et l'eau de javel « Jambar » devraient se positionner comme des produits **efficace, stable, et économique**. En plus de ça s'ajoute un **avantage réel de prix**.

#### Recommandations :

Au regard de ces atouts potentiels des détergents de la CCID par rapport au leader du marché, le marketing-mix de ce premier devrait être basé sur deux variables d'actions comme éléments moteurs :

- La politique de produit à cause de l'originalité de ces détergents et leur supériorité qualitative,

- La politique de prix d'abord parce que le prix du produit est un critère de choix important pour les clients des détergents ( qui sont des produits de grandes consommations), puis l'entreprise dispose sur ses concurrents d'un avantage réel et durable en matière de coûts.

Par contre, les variables d'actions distribution ou force de vente et communication sont déconseillées ici comme éléments moteurs de la stratégie marketing, du fait de l'insuffisance des moyens logistiques et financiers de la CCID – SA.

**Tableau N°34 : matrice des domaines d'activités stratégiques futurs de la C.C.I.D – S.A**

Clientèles	Ménages	Industries	Collectivités	Hôtels et restaurants
<b>Besoins</b>				
<b>Produits détergents :</b>				
◆ Lavage multiusage (microconditionnement)	Non	Non	Non	Non
◆ Désinfection (microconditionnement)	Non	Non	Non	Non
◆ Dégraissage				
<b>Produits cosmétiques:</b>				
◆ Lavage du corps (microconditionnement)	Non			Non
◆ Lavage cheveux (microconditionnement)	Non			Non
◆ Soins corporels (microconditionnement)	Non			Non
<b>Produits chimiques :</b>	Non	Oui	Non	Non
<b>Produits aérosols :</b>	Non	Non	Non	Non

**Oui** : signifie que l'entreprise est présente sur ce segment de clientèle

**Non** : l'entreprise n'est pas présente sur ce segment de clientèle

### S3 – Le plan d'action stratégique

Le plan d'action stratégique de la C.C.I.D – S.A sera dressé sous la forme d'un cadre logique. De forme matricielle, le cadre logique comprend quatre colonnes et quatre rangées que l'on désigne respectivement sous le vocable de logique verticale et de logique horizontale. La logique verticale présente les niveaux descriptifs ou d'objectifs du projet (Intrants, Extrants, But et Finalité) et l'ensemble des conditions critiques à satisfaire pour atteindre les divers niveaux d'objectifs du projet. Quant à la logique horizontale, elle comporte, pour chacun des niveaux descriptifs du projet, des indicateurs objectivement vérifiables ainsi que des moyens de vérification de ces derniers.

Le cadre logique fixe en quelque sorte, et cela dès le début, les règles du jeu, ce qui permet à la fois d'identifier les responsabilités de chacun et de déterminer à l'avance les conditions à remplir pour que le projet soit jugé efficace et efficient. C'est pourquoi le cadre logique est utile, non seulement dans la formulation ou la définition du projet, mais également lors de sa planification, de sa réalisation et son évaluation. Le tableau ci-après résume le canevas de présentation d'un cadre logique :

**Tableau N°35 : Canevas de présentation du cadre logique**

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Conditions critiques
Finalité à laquelle le projet contribue :			But → Finalité
But du projet :			Extrants → But
Extrants :			Intrants → Extrants
Intrants :			Conditions préalables

### **a) – La logique verticale**

Les niveaux descriptifs du projet sont définis de la façon suivante :

#### **Finalité (à laquelle le projet contribue niveau 4):**

- Mission de l'organisation
- Raison d'être de l'organisation
- Grande orientation stratégique à laquelle le projet étudié et d'autres projets contribuent

#### **But du projet (niveau3) :**

- Le motif ou la raison fondamentale qui a donné naissance au projet
- Le but du projet doit être considéré comme un des moyens d'atteindre la finalité de l'organisation

#### **Les extrants (niveau2) :**

- Ensemble de résultats concrets à produire pour atteindre le but du projet
- Les produits que l'on doit livrer

#### **Les intrants (niveau 1) :**

- Ensemble de moyens, de ressources et d'activités à mettre en œuvre pour produire les extrants désirés.

#### **Les relations causales en contexte de certitude du projet:**

En contexte de certitude, nous pourrions recourir aux relations causales suivantes entre les différents niveaux descriptifs du projet :

- S'il y a des intrants alors les extrants seront atteints
- S'il y a des extrants alors le but sera atteint
- S'il y a but alors la finalité sera atteinte

Cela signifie que le niveau descriptif supérieur est nécessairement atteint si le niveau descriptif inférieur est obtenu.

Cependant en contexte de risque, le projet est sujet à divers événements qui sont susceptibles de mettre en cause l'atteinte des divers niveaux d'objectifs du projet. C'est pourquoi la logique verticale du cadre logique introduit la notion de conditions critiques.

#### **Les conditions critiques en contexte de risque du projet :**

Il est important dans un projet donné, d'identifier le plus tôt possible les sources de risques pouvant l'affecter. Dans ce contexte, le cadre logique nous donne l'occasion de prendre en compte le risque inhérent au projet en énumérant les conditions importantes qui doivent être réalisées pour que celui-ci soit à la fois efficient et efficace.

Ces conditions critiques doivent être extérieures au projet et non contrôlables par les gestionnaires.

Ainsi, dans un contexte de risque où le projet est sujet à diverses conditions critiques, les relations causales présentées antérieurement doivent maintenant être reformulées de la façon suivante :

- S'il y a des intrants et si les conditions critiques au niveau des extrants se réalisent alors les extrants seront atteints
- S'il y a des extrants et si les conditions critiques au niveau du but se réalisent alors le but sera atteint
- S'il y a un but et si les conditions critiques au niveau de la finalité se réalisent alors la finalité sera atteinte

#### **b) – La logique horizontale**

Le cadre logique fait appel à la logique horizontale pour identifier les indicateurs objectivement vérifiables ainsi que des moyens de vérification pour ces indicateurs.

Les éléments de la logique horizontale visent en quelque sorte à donner aux responsables de la C.C.I.D – S.A des moyens de gestion précis pour définir et évaluer adéquatement la portée des projets énumérés dans la politique d'entreprise (**première partie de ce mémoire, chapitre 3, section 1, paragraphe 2**).

### **Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) :**

Afin de préciser et définir clairement chacun des niveaux descriptifs du projet, les indicateurs doivent exprimer concrètement les résultats attendus et porter sur des critères mesurables et tangibles en termes de quantité, de qualité, de temps ou de coût.

Les caractéristiques des indicateurs objectivement vérifiables trouvent cependant leur application uniquement au niveau de la Finalité, du But et des Extrants, puisque pour les Intrants, les IOV correspondent plutôt à une description des ressources injectées dans le projet.

### **Les moyens de vérifications (MDV):**

L'identification d'indicateurs objectivement vérifiables sera utile en autant qu'on puisse trouver une façon de les mesurer ou de les vérifier. Cela signifie qu'il faut nécessairement coupler chaque IOV avec au moins un MDV.

Les MDV peuvent être de nature différente et classifiés selon les types de données (à caractère général, ou spécifique, qualitatif ou quantitatif) selon les sources d'informations (lieux physiques, personnes ou documents) ou selon les techniques de collectes des données (entrevues, questionnaire, etc...).

Le tableau n°36 ci-après résume, la proposition de plan d'action stratégique de la CCID-S.A relative aux deux premières phases de la politique d'entreprise établie au préalable par la Direction générale; respectivement la production de détergent et de produits cosmétiques.

**Tableau N°36 : « PLAN D'ACTION STRATEGIQUE DE LA C.C.I.D – S.A SOUS FORME DE CADRE LOGIQUE »**

Début du projet : janvier 2002

Fin du projet :

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Conditions critiques
<b>Finalité à laquelle le projet contribue :</b> Atteindre les objectifs de la politique d'entreprise adoptée par la Direction générale (objectif de développement et de diversification)	Objectif de la politique d'entreprise atteinte	Rapport de l'assemblée générale ordinaire du conseil d'administration	Ressources financières, matérielles et humaines insuffisantes pour bien réaliser cette politique d'entreprise
<b>But du projet :</b> Fabrication de détergents liquides	Lignes de production installées et démarrées	Stocks de produits finis	Eventuels retards sur date de démarrage des lignes dus à des problèmes techniques
<b>Extrants :</b> Fabrication et commercialisation de détergents : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Eau de Javel « Jambar »</li> <li>◆ Détergent multi usage « Polynet » et produits dérivés (Dégraissant, Bactéricides ...)</li> </ul>	300 tonnes de javel produit par an 300 tonnes de détergent et produits dérivés fabriqués par an	Fiche de production javel Fiche de production détergents Registre de Formule	Ruptures d'approvisionnements en matières premières

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Conditions critiques
<p><b>Intrants :</b></p> <p><b>Financière :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Chercher un financement bancaire pour l'acquisition des équipements</li> </ul> <p><b>Technique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mettre en place une ligne de fabrication de bouteilles en plastique pour produits détergents</li> <li>◆ Mettre en place une ligne de production de javel</li> <li>◆ Mettre en place une ligne de production de détergents et de produits dérivés</li> </ul> <p><b>Commerciale et Marketing :</b></p> <p>Définir les objectifs commerciaux (la part de marché à atteindre, le chiffre d'affaires prévisionnel)</p>	<p>Prêt bancaire de 75 millions obtenu</p> <p>Réaliser un investissement de 60 millions environ</p> <p>600 000 bouteilles de détergents fabriqués</p> <p>Production et conditionnement de javel démarrée</p> <p>Production et conditionnement des détergents démarrés</p> <p>20 % de part de marché atteinte</p> <p>70 % a 90 % du C.A prévisionnel réalisé</p>	<p>Relevés de compte bancaire</p> <p>Valeur du matériel d'exploitation</p> <p>Fiche de production souffleuse</p> <p>Fiche de production javel</p> <p>Fiche de production détergents</p> <p>Statistiques sur la concurrence</p> <p>Fiche de suivi des ventes, logiciel de gestion comptable</p>	<p>Lenteur des procédures d'octroi de prêt bancaire</p> <p>Machines non fonctionnelles</p> <p>Coupure d'électricité et pannes éventuelles des machines</p> <p>Coupure d'électricité et pannes éventuelles des machines</p> <p>Coupure d'électricité et pannes éventuelles des machines</p> <p>Objectifs commerciaux trop optimistes</p> <p>Réalisation très en deçà des prévisions</p>

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Conditions critiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Evaluation du marketing –mix :</li> <li>- La stratégie diversifiée ou le de choix de cibles et de positionnement (multiples et différenciées)</li> <li>- La politique de produit, de prix, de place ou distribution et de publicité ou communication</li> <li>- La détermination du point mort</li> </ul>	<p>Quatre (04) segments de clientèles conquis (ménages, industries, collectivités, hôtels et restaurants)</p> <p>Différences caractéristiques intrinsèques entre produits CCID et concurrence</p> <p>Différence de prix par rapport à la concurrence</p> <p>Valeur en C.A du point mort par produit</p>	<p>Présence des produits dans les quatre (04) segments (ménage, industrie, collectivités, hôtels et restaurants)</p> <p>Tableau de comparaison des caractéristiques / à une référence</p> <p>Statistiques prix pratiqués sur le marché</p> <p>Méthode de calcul du point mort</p>	<p>Segment ménages : Marché très concurrentiel, faible pouvoir d'achat des consommateurs, circuit de distribution long et coûteux, risque client douteux élevé</p> <p>Segment industries : beaucoup d'exigence qualité, produits à usage spécifique et réglementé</p> <p>Segment collectivités : Délai de paiement long, lourdeurs des procédures de décaissement</p> <p>Segment hôtels et restaurants : un géant peu venir investir ce marché, grande exigence qualité</p>
<p><b>Stratégie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer cinq (05) pôles de clientèles :</li> </ul> <p>Un (01) pole Associations et groupements</p>	<p>1000 cartons de polynet et 1000 cartons de jambar vendus par mois (C.A = 14,15 millions de F CFA)</p>	<p>Bordereau de livraison et d'encaissement</p> <p>Fiches d'identification des associations</p>	<p>Risque de perte de la maîtrise du prix de vente due aux surenchères des associations</p> <p>Concurrence déloyale entre groupements</p> <p>Insuffisance de moyens logistiques</p>
<p>Un (01) pole les régions du Sénégal Touba et Diourbel</p>	<p>300 cartons de polynet et 500 cartons de jambar vendus par mois (C.A= 5,085 millions de F CFA)</p>	<p>Rapports et bordereau de versement du représentant commercial</p>	
<p>Kaolack et Fatick</p>	<p>100 cartons polynet et 250 cartons jambar vendus par mois (C.A= 2,045 millions)</p>	<p>Rapports et bordereau de versement du représentant</p>	<p>Concurrence de marchandises parfois frauduleuses provenant de la Gambie</p>

Thiès et Mbour	200 cartons polynet et 250 cartons jambar vendus par mois (C.A = 3,04 millions)	Rapports et bordereau de versement du représentant commercial	Région Située non loin de Dakar, présence accrue des petits et gros concurrents
Un (01) pole les grands comptes (industries...)	2000 litres de détergents vendus par mois (C.A = 2 millions de F CFA)	Bordereau de livraison ventes entreprises	Présence d'importateurs spécialisés sur ce pole de clientèle
Un (01) pole les appels d'offres (collectivités, hôpitaux, mairies, restaurants...)	75 cartons polynet et 150 cartons jambar vendus par mois ( C.A = 1,375 millions F CFA )	Bons de commande des collectivités Bons de livraison CCID	Manque de transparence dans la passation de certains marchés publics Lourdeurs des procédures de paiement
Un (01) pole les grossistes (circuit classique, boutiques détaillants, magasins select...)	200 cartons polynet et 350 cartons jambar vendus par mois (C.A = 2,75 millions de FCFA)	Rapports et bordereau de versement du représentant commercial	Lenteur de la vente du produit par les grossistes, circuit long nécessite plus d'intermédiaires

Début du projet : Octobre 2003

Fin du projet :

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Conditions critiques
<p><b>Finalité à laquelle le projet contribue :</b> Atteindre les objectifs de la politique d'entreprise adoptée par la Direction générale (objectif de développement et de diversification)</p>	<p>Un objectif de la politique d'entreprise atteinte</p>	<p>Rapport de l'assemblée générale ordinaire du conseil d'administration</p>	<p>Insuffisance des ressources financières, matérielles et humaines pour bien réaliser cette politique d'entreprise</p>
<p><b>But du projet :</b> Fabrication de produits cosmétiques</p>	<p>Lignes de production installées et démarrées</p>	<p>Stocks de produits finis existant</p>	
<p><b>Extrants :</b> Fabrication et commercialisation de produits cosmétiques:  <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Gel de bain « Fresca »</li> <li>◆ Shampoing « Elemoi »</li> <li>◆ Lait de corps</li> </ul> </p>	<p>100 tonnes de gel de bain produit par an            50 tonnes de shampoing produit par an            80 tonnes de lait de corps produit par an</p>	<p>Registre de formules            Fiche de production gel de bain            Fiche de production shampoing            Fiche de production lait de corps</p>	

<p><b>Intrants :</b> <b>Activités et actions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mettre en place une ligne de production de bouteilles en plastiques pour des produits cosmétiques</li> <li>◆ Mettre en place une ligne de production de gel et shampoing</li> <li>◆ Mettre en place une ligne de production de lait de corps</li> </ul>	<p>Investir 2 millions sur un moule 200 000 bouteilles de gel/shampoing fabriqués par an, 180 000 bouteilles de lait de corps fabriqués par an Production et conditionnement de gel shampoing démarré Production et conditionnement du lait de corps démarré</p>	<p>Fiche de production souffleuse Fiche de production souffleuse  Fiche de production gel et shampoing Fiche de production du lait de corps</p>	<p>Coupure d'électricité et pannes éventuelles des machines Coupure d'électricité et pannes éventuelles des machines  Coupure d'électricité et pannes éventuelles des machines</p>
<p><b>Stratégie :</b> - Créer deux (02) pôles de clientèles : Un (01) pole les traditionnels gros distributeurs de produits cosmétiques (marché, boutiques ...)</p> <p>Un (01) pole les distributeurs modernes (magasins libres services...)</p>	<p>700 cartons gel de bain « Fresca » 400 cartons shampoing « Elemoi » vendus par mois ( C.A = 9,408 millions F CFA )</p> <p>300 cartons gel de bain « Fresca » et 100 cartons shampoing « Elemoi » vendus par mois (C.A. = 3,432 millions de FCFA)</p>	<p>Bordereau de livraison          Bordereau de livraison</p>	<p>Lenteur de la vente du produit par les grossistes, circuit long nécessite plus d'intermédiaires</p> <p>Lenteur de la vente du produit par les magasins libres services, car dépôt vente<sup>22</sup> et marge faible pour la CCID</p>

<sup>22</sup> Dépôt vente : il consiste pour le fournisseur à déposer le produit chez le client qui ne paiera qu'une fois qu'il aura vendu le produit. Bref, c'est une vente sans date d'échéance.

## CONCLUSION

L'évaluation à mi-parcours est une étape inévitable à l'exécution d'un projet aussi bien d'entreprise que de développement. Pour toutes choses, il est important de s'arrêter à un moment donné pour évaluer afin de mieux consolider les points forts et de corriger les points faibles. L'évaluation doit mettre un accent particulier dans les aspects efficacité et efficience des indicateurs. Pour une petite et moyenne industrie comme la CCID –SA la pertinence du choix des indicateurs est déterminante pour la validation des résultats de l'évaluation.

En effet, la proposition de stratégie est fortement dépendante des résultats de l'évaluation.

La démarche stratégique est la confrontation de quelques grandes questions posées à toute entreprise : quels sont les objectifs du groupe dirigeant ? Quels sont ses atouts et ses handicaps ? Quelles sont les opportunités et les contraintes de l'environnement technologique, économique et social ? L'analyse stratégique est alors le préalable à toute décision qui engage l'avenir de l'entreprise.

Par conséquent, nous avons fait une analyse approfondie de la stratégie de l'entreprise face à un milieu fortement concurrentiel. Nous avons pu repartir, (ce que les spécialistes appellent « domaines d'activités stratégiques », DAS), en quatre (04) segments de clientèle constitués par les ménages, les industries, les collectivités, les hôtels et restaurants. Suite logique de cette analyse le diagnostic stratégique nous a permis pour chacun des métiers ou des activités de la CCID – SA, de donner une image de la situation de telle sorte qu'un pronostic soit envisageable : peut on rester dans le segment de clientèle, s'y développer?...A quelles conditions ?

L'évaluation nous a permis d'avoir une appréciation à un instant t quelconque de la performance de la CCID-SA par rapport à son environnement interne et externe.

Les résultats obtenus suite à l'application du modèle d'analyse nous ont permis de savoir que la CCID-SA manque de performance. Et que ce dernier est essentiellement dû à une mauvaise stratégie en externe.

A partir de ce diagnostic, et compte tenu de la politique d'entreprise élaborée par la direction générale nous avons fait des recommandations sur la stratégie de développement des activités de l'entreprise notamment dans le choix des cibles et du positionnement des produits de la CCID-SA. On peut envisager les choix stratégiques suivants :

- ✓ La stratégie diversifiée ou le choix de cibles multiples et différenciées est celle la plus appropriée pour l'entreprise face à son environnement interne et externe. Concrètement, la CCID – SA devrait baser sa stratégie sur le développement de son portefeuille dans les segments de clientèles industries, collectivités, hôtels et restaurants. En effet, nous constatons que la plus part de ses concurrents n'ont pas suffisamment investi ces segments de marchés. En ce qui concerne le segment de clientèle très concurrentiel comme les ménages, où est très présent le leader qui occupe 80 % du marché, la CCID – SA pourrait se « faire un trou » en exploitant les « niches » constituées par les associations de femmes les ASC, les mutuelles... Ainsi, l'entreprise pourrait développer son portefeuille de clients dans ce segment de marché, sans recourir à des investissements supplémentaires en matériels logistiques.
- ✓ Les détergents de l'entreprise devraient se positionner comme des produits efficaces, stables et économiques avec un léger avantage de prix sur les concurrents.
- ✓ La situation financière de l'entreprise est précaire, par conséquent, il faudra envisager une augmentation de capital ou la prise de participation par une société de « capital risque », ou bien un apport compte courant bloqué non rémunéré pour palier au défaut de ressources permanentes insuffisantes.
- ✓ Mettre en œuvre le plan d'action stratégique à court terme qui pourrait permettre au moins à la CCID – SA d'atteindre l'équilibre financier rapidement et de développer ses activités.

Si nous pouvons avoir quelques motifs de satisfactions pour avoir fait des propositions stratégiques qui pourraient permettre à la CCID-SA d'atteindre les objectifs que s'était assignée la Direction générale dans la politique d'entreprise, nous devons admettre que notre étude n'est pas exhaustive. Des mémoires cités dans la bibliographie ont abordé d'autres aspects de la démarche stratégique et des recommandations y ont été formulées.

Mais tout l'intérêt de la réflexion stratégique a été donc de permettre aux responsables de trouver le moyen de placer leurs entreprises dans une position telle que par rapport à ses concurrents, et de façon systématique et parce que structurelle, elles vendent plus cher ses produits, elles achètent meilleurs marchés ses fournitures ou elles fassent mieux fonctionner ses ateliers enfin que les privilèges ne soient pas partagés. De tels avantages dont une entreprise peut se doter pour dominer ses concurrents, il en existe un nombre incalculable.

Chacune des entreprises qui réussit en possède un ou plusieurs, soit qu'elle ait tout fait pour cela et qu'elle soit consciente de sa force, soit que « la chance » l'ait placée sans qu'elle ait vraiment compris d'où lui venaient ces bons résultats. Mais il ne faut pas compter sur « la chance ». Même si les lois de la stratégie ne sont pas des lois mathématiques, elles s'apparentent à celles de la statistique, et après un certain nombre de bonnes surprises, on finit toujours par rencontrer la mauvaise qui risque de détruire tous les espoirs les plus fous, parce que les moins fondés sur des raisonnements rigoureux.

Le succès ne vient pas de « la chance ». Il n'est pas non plus le fruit du courage ou de l'opiniâtreté. L'entreprise la mieux gérée, celle dont le personnel travaille avec le plus d'acharnement sera impitoyablement balayée par la concurrence si elle est au départ en mauvaise position.

François Quarre<sup>23</sup> disait : « Comme dans la guerre, c'est dans la plupart des cas celui qui s'est placé dans la meilleure position de départ qui gagne la bataille, dans la mesure bien sûr où règne dans ses troupes un minimum d'organisation ».

---

<sup>23</sup> François Quarre : « La stratégie pour gagner », Masson, Collection Institut de l'entreprise, 1987

## BIBLIOGRAPHIE

- 1 - Y.WIND, V.MAAJAN, D.SWIRE : « An empirical comparison of standardized portfolio models ». Journal of marketing, vol.42, 1983.
- 2- A.SAUCIER : « Les indicateurs et la gestion par résultats », Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des services sociaux, Collection méthodologie et instrumentation, numéro 8, 1995, p.15.
- 3 - F.GRUNEWALD : « Vous avez dit évaluation ». Groupe URD.CICR.1995
- 4 - KOTLER & DUBOIS : « Management et Marketing », 9 eme édition, page 96, 1997.
- 5 - L.FAHEY et R.RANDALL : « Les paramètres essentiels de la Gestion Stratégique des entreprises », Edition Nouveaux horizons/Maxima Paris, MBA séries, 1997.
- 6 - L.FAHEY et R.RANDALL : « Techniques, Concepts et méthodes pour Faire Evoluer la Stratégie de l'entreprise», Edition Nouveaux horizons/Maxima Paris, MBA stratégies, 1997.
- 7 - STRATEGOR : « Politique générale de l'entreprise (Stratégie, Structure, Décision, Identité), 3 eme édition, DUNOD, 1997.
- 8 - R.WHITELES et D. HESSAN : « Les avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients », Collection Nouveaux Horizons, édition Maxima Paris, 1997.
- 9 - P.VOYER : «Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance ».2 eme édition. Presse de l'université du Quebec.446p.1999.
- 10 - COMMISSION EUROPEENNE : « Indicateurs pour le suivi et l'évaluation : une méthodologie indicative », Nouvelle période de programmation 2000-2006 : documents de travail méthodologiques, documents numéro 3, 2000.
- 11 - MERCATOR : « Théorie et pratique du marketing », sous la direction de Jacques Lendrevie, éditions DALLOZ, 6 eme éditions 2000 page 498.
- 12 - A.TRAORE : « Cours outils et techniques de conduite de projets : La planification ».CESAG, 2002.
- 13 - A.TRAORE : « Cours de Management et Qualité de Service », CESAG, 2002.
- 14 - C.FAYE : « Cours de suivi contrôle et évaluation de projet », CESAG, 2002.
- 15 - M.MACTAR NDIAYE : « Contribution à une Réflexion sur la Stratégie de Développement des produits de l'ASECNA », Mémoire de fin de cycle DSGE, 13 eme promotion, 2001.
- 16 - ABDOUL AZIZ GUEYE : « Motifs d'ajustement des organisations en situation de rente susceptibles d'entrer dans un environnement concurrentiel, Cas du Conseil sénégalais des chargeurs, Mémoire de fin de cycle DSGE 14 eme promotion, 2002.

# ANNEXES

ANNEXE N°1 : L'arbre des problèmes de la CCID – SA

ANNEXE N°2 : Les différents types d'organisations d'une entreprise

ANNEXE N°3 : Organigramme de la CCID – SA

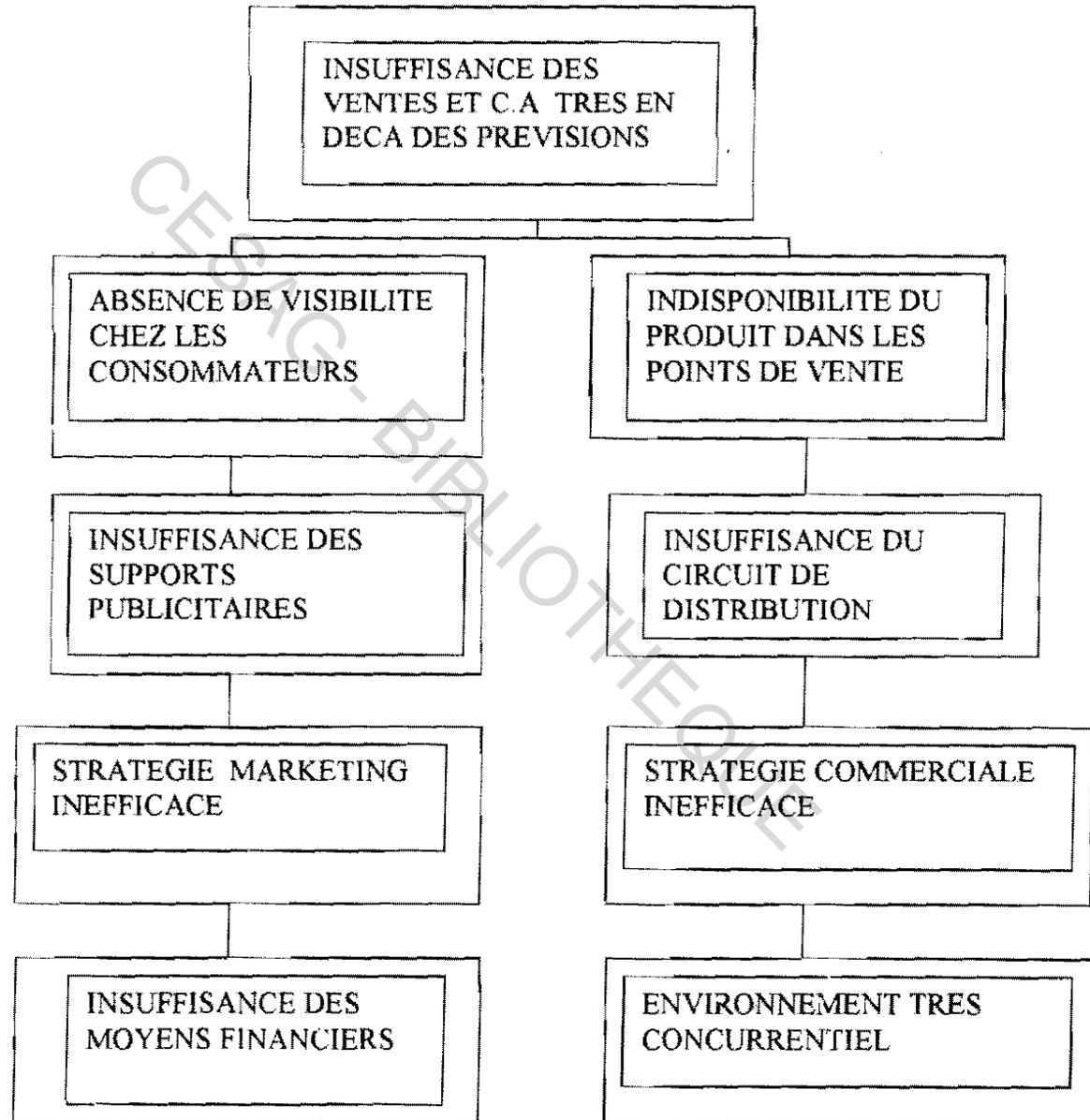
ANNEXE N°4 : Questionnaire d'évaluation des fonctions clés

ANNEXE N°5 : La stratégie commerciale et marketing de la CCID –SA au démarrage

**ANNEXE N°1 : ARBRE DES PROBLEMES DE LA CCID - SA**

**Problème central**

**Problèmes secondaires**



# Concept de Gestion

## *Organisations Centrées sur le Service*

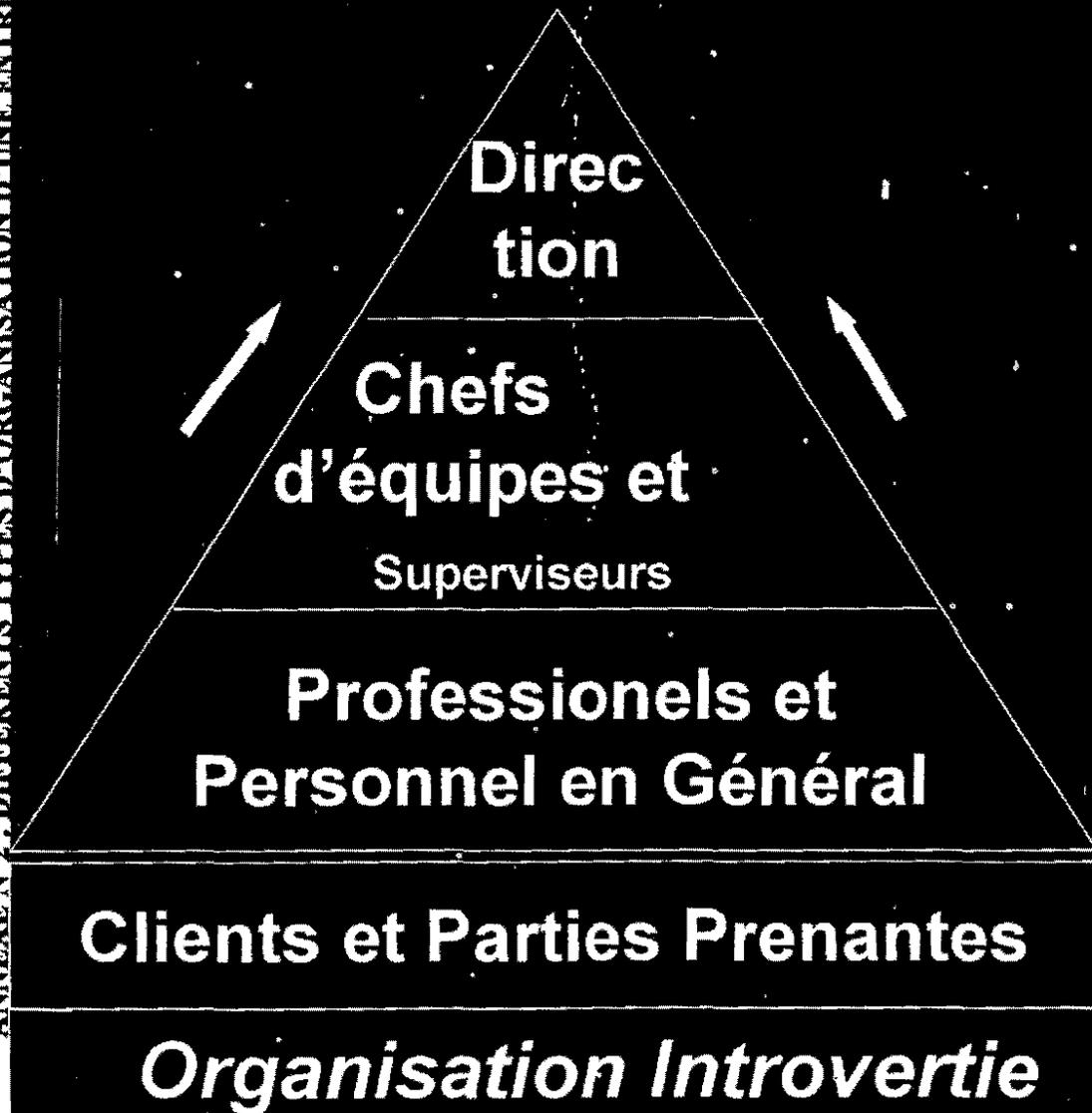
ANNEXE N°2: DIFFERENTS TYPES D'ORGANISATION D'UNE ENTREPRISE



- L'Organisation est centrée sur les Services
- Vous travaillez pour votre mission
- Vous avez la responsabilité des produits et résultats convenus
- Le travail de la Direction est d'être responsable du succès des subordonnés et de faciliter la prestation de service

# Concept de Gestion

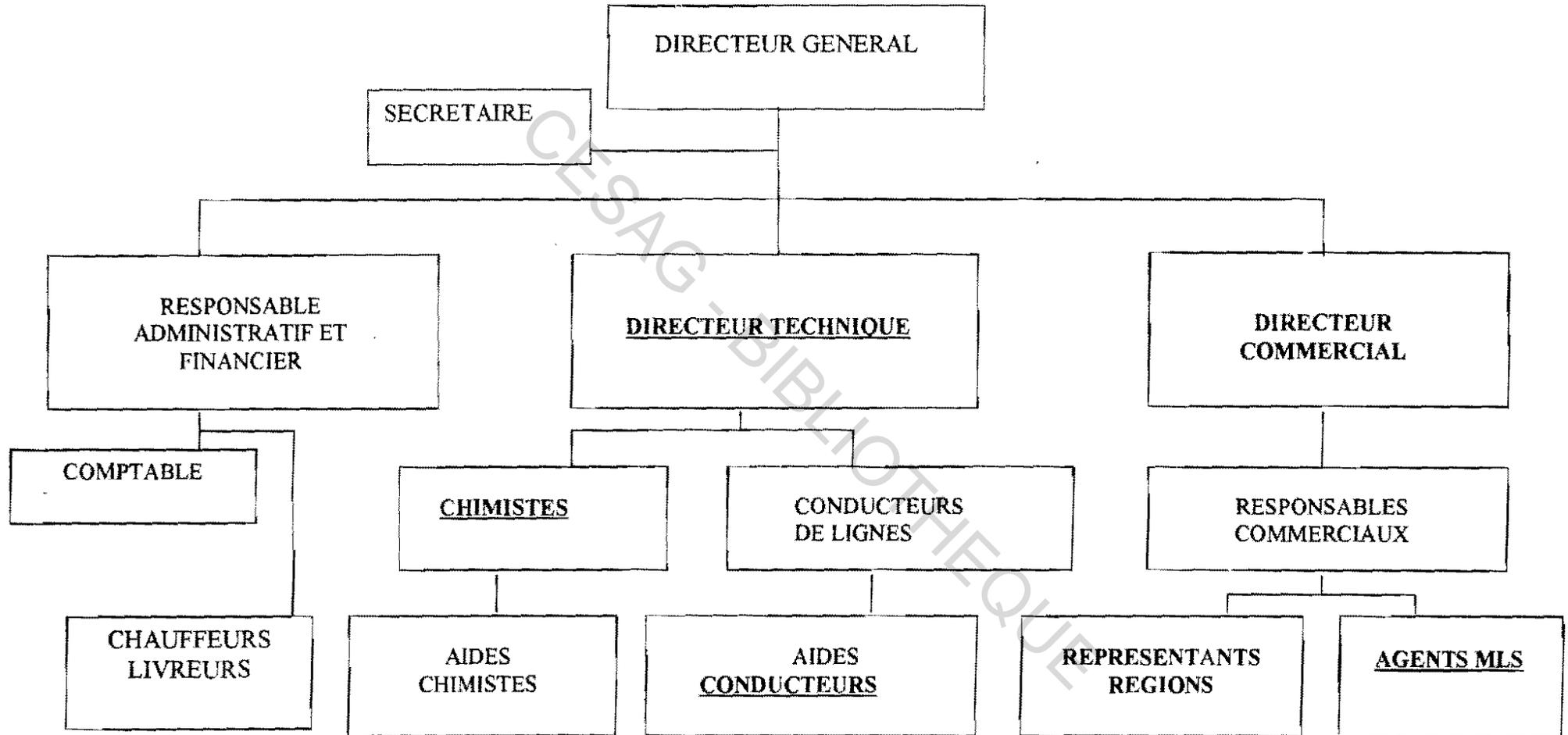
## *Organisations Centrées sur la Direction*



- Organisation centrée sur la Direction  
l'Energie provient de la Direction.
- Vous travaillez pour votre supérieur.
- Votre patron est responsable de tout.
- Votre emploi dépend de votre patron.

ANNEXE N°2: DIFFERENTS TYPES D'ORGANISATION D'UNE ENTREPRISE

**ANNEXE N°3 : ORGANIGRAMME DE LA CCID**



## **ANNEXE 4: QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES FONCTIONS CLEFS**

<b>COMPOSANTES DE L'ENTREPRISE</b>	<b>SCORE</b>
<p><b><u>I. ORGANISATION GENERALE ET MANAGEMENT</u></b></p> <p><b><u>1.1 Organigramme et liaisons entre services</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Il existe un organigramme définissant les dépendances hiérarchiques dans la PMI. Il est respecté. Les liaisons entre les services sont clairement perçues par chacun.</b></li><li>• Il existe un organigramme, mais il n'est pas diffusé. Il existe des chevauchements entre certains secteurs.</li><li>• L'organigramme est diffusé, mais non respecté. Les conflits de prérogatives sont fréquents.</li><li>• Il n'existe pas de formalisation de la structure</li></ul>	<b>4</b>
<p><b><u>1.2 Définitions des missions et des délégations</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les missions respectives du dirigeant et des cadres sont définies, connues et respectées.</li><li>• <b>Les missions respectives du dirigeant et des cadres ne sont pas formalisées, mais il ne s'ensuit pas de difficultés. La délégation est mise en pratique de façon assez satisfaisante.</b></li><li>• Les missions et les délégations respectives ont été définies, mais elles ne sont pas respectées dans la majorité des situations.</li><li>• Les missions ne sont pas définies. Le dirigeant de la PMI ne délègue pas. Il interfère constamment dans les domaines de ses collaborateurs.</li></ul>	<b>3</b>
<p><b><u>1.3 Efficacité du style de management</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Le dirigeant a su impliquer et mobiliser ses collaborateurs directs ainsi qu'une large partie du personnel grâce à l'action de ceux-ci.</b></li><li>• L'implication et la mobilisation des responsables ne sont pas généralisées, en dépit des efforts du dirigeant.</li><li>• Le moral est médiocre. On connaît mal les buts du dirigeant. On ne se sent ni impliqué, ni considéré.</li><li>• Le moral est mauvais. « On n'a pas de chef »</li></ul>	<b>4</b>

COMPOSANTES DE L'ENTREPRISE	SCORE
<p><b>II. <u>VENTES ET MARKETING</u></b></p> <p><b><u>2.1 Connaissance du marché</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dirigeant dispose d'informations à jour et fiables sur ses marchés (consommation, production, importations) et sur ses concurrents.</li> <li>• <b>Il n'existe pas de statistiques officielles, mais le dirigeant possède un réseau personnel assez fiable pour avoir une assez bonne idée du marché.</b></li> <li>• Le dirigeant n'a pu recueillir que quelques informations qui lui paraissent insuffisantes.</li> <li>• Le dirigeant considère que la connaissance du marché est utile.</li> </ul>	3
<p><b><u>2.2 Valeurs du réseau de vente</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise dispose d'un réseau bien adapté à son marché et parfaitement fidélisé.</li> <li>• L'entreprise dispose d'un réseau partiellement adapté à son marché.</li> <li>• <b>Le réseau utilisé n'est pas fidélisé ou bien il est commun avec des concurrents.</b></li> <li>• L'entreprise n'a pas de réseau de vente. Elle dépend des commandes spontanées de la clientèle.</li> </ul>	2
<p><b><u>2.3 Fiabilité des règlements des clients</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modes de paiement ou des précautions prises garantissent 90 % des règlements à 30 jours.</li> <li>• Les modes de règlements ou les précautions prises garantissent 90% des règlements à 2 mois ou 80% à 30 jours.</li> <li>• Malgré les précautions prises, l'entreprise déplore 10% d'impayés par an.</li> <li>• <b>L'entreprise ne contrôle pas la solvabilité de ses clients et déplore plus de 10 % d'impayés par an.</b></li> </ul>	1

<p><b><u>2.4 Prévision de vente et réalisation des objectifs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise définit un programme annuel de vente fondé sur une estimation des possibilités du marché, et réalise ses objectifs à + ou – 10%.</li> <li>• L'entreprise établit des prévisions de vente et réalise ces chiffres à + ou – 20%.</li> <li>• <b>L'entreprise fait des prévisions partielles mais n'a pas encore atteint ses objectifs.</b></li> <li>• L'entreprise ne fait jamais de prévisions. Elle livre sur demande.</li> </ul>	2
<p><b><u>2.5 Publicité et Promotion</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le dirigeant est soucieux de l'image de marque (réputation) de l'entreprise. Il consacre 5 à 10 % de son chiffre d'affaires à la publicité ou à des actions promotionnelles.</b></li> <li>• Le dirigeant s'efforce de promouvoir ses produits et l'image de son entreprise, y consacrant un budget inférieur à 5% du chiffre d'affaires</li> <li>• L'entreprise n'a pas de budget publicitaire ou promotionnel, mais ses locaux ont une présentation satisfaisante.</li> <li>• L'entreprise n'a pas de budget publicitaire ou promotionnel, en outre, la présentation des locaux et équipements est insuffisante.</li> </ul>	4

COMPOSANTES DE L'ENTREPRISE	SCORE
<p><b><u>III. GESTION DE LA PRODUCTION</u></b></p> <p><b><u>3.1 Organisation de la production / Coordination des services</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Il existe un organigramme explicite de l'organisation de la production, une définition des missions ainsi que des pouvoirs de chaque responsable de section. Il est en application.</b></li> <li>• Il existe un partage des rôles, mais il tient davantage à la personnalité des individus qu'à une volonté de la Direction. Ce n'est pas formalisé, mais fonctionne de façon acceptable.</li> <li>• Il existe une définition des tâches de chacun et des règles de fonctionnement des Services, mais elles ne sont pas respectées.</li> <li>• Il n'existe aucune règle sur l'organisation de la production. C'est la « jungle », le dernier qui a parlé a raison, le plus fort l'emporte.</li> </ul>	4
<p><b><u>3.2 Processus de fabrication</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Il existe des procédures claires et précises des processus de fabrication. Elles sont connues par le personnel et respectées.</b></li> <li>• Il existe des procédures de fabrication, mais elles sont plus ou moins suivies, soit parce qu'elles sont périmées ou trop complexes ou encore non disponibles ou inconnues des exécutants.</li> <li>• Il n'y a pas de formalisation des processus de fabrication. Aux postes essentiels, quelques personnes connaissent bien la marche à suivre, mais n'ont pas forcément la possibilité de la mettre en œuvre.</li> <li>• Il n'existe pas de processus formalisé et l'expérience des opérateurs est très récente. Le dirigeant est le seul capable de respecter le processus normal.</li> </ul>	4

<p><b><u>3.3 Planning de production – Prise en compte des programmes de vente</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe une planification de la production.</li> </ul>	3
<p><b><u>3.4 Respect des objectifs de production</u></b></p> <p><b><u>Hypothèse préalable :</u></b> la planification de la production est effectuée avec réalisme, prenant en compte les contraintes avec les résultats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats correspondent à 90 % minimum du programme établi, sans frais supplémentaires de main d'œuvre ni altération de la qualité.</li> <li>• Le programme réalisé est de 70 à 90% du planning initial, sans frais supplémentaire de main d'œuvre, ni de dégradation de qualité.</li> <li>• Le programme réalisé est de 50 à 70 % des objectifs et la qualité normale.</li> <li>• L'objectif de production atteint est inférieur à 50% des prévisions.</li> </ul>	4
<p><b><u>3.5 Existence d'indicateurs de performances (Tableau de bord)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe un système d'enregistrement et d'informations des résultats de la production ( tableaux de bord ) pour les qualités et quantités de production, de même que pour les paramètres du prix de revient ( main d'œuvre et matière). Ces tableaux sont suivis par le responsable de production.</li> <li>• Il existe un système d'enregistrement des facteurs entrant dans l'élaboration du prix de revient ( main d'œuvre, matière, production,...) mais ces informations ne sont connues que des comptables.</li> <li>• Il n'existe pas de comptabilité analytique, le responsable de production ne dispose donc que de ratios et de repères fragmentaires sans signification comptable ou officielle..</li> <li>• Il n'existe aucun élément de référence pour suivre l'efficacité des processus utilisés dans les secteurs de production.</li> </ul>	4

COMPOSANTES DE L'ENTREPRISE	SCORE
<p><b><u>IV. MOYENS DE PRODUCTION.</u></b></p> <p><b><u>4.1 Adéquation des équipements à la fabrication des produits</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les installations et les équipements conviennent à la fabrication des produits. La capacité de production des différents ateliers est équilibrée. La surcapacité est adaptée aux variations saisonnières des besoins.</li> <li>• <b>Les caractéristiques du matériel et des installations correspondent globalement aux besoins de production. Cependant, les heures de production sont insuffisantes.</b></li> <li>• Les caractéristiques du matériel et des installations ne correspondent pas aux besoins de l'entreprise, ce qui efface négativement ses coûts de production et la qualité de ses produits. Cette situation est susceptible d'être corrigée d'une façon certaine dans un délai de 2 ans.</li> <li>• De même que précédemment, mais aucune perspective d'amélioration n'est envisageable.</li> </ul>	3
<p><b><u>4.2 Efficacité du service maintenance</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Il existe un service maintenance efficace et compétent dans l'entreprise. Un entretien préventif est fait dans les secteurs et sur les machines essentielles. Les arrêts pour défaillance technique sont inférieurs à 10% du temps de fonctionnement ou de travail.</b></li> <li>• Il existe un service d'entretien ( où la maintenance est sous-traitée), mais il n'y a pas d'entretien préventif. Les arrêts pour défaillance technique sont compris entre 10 et 20 % du temps de travail..</li> <li>• La compétence du personnel d'entretien est insuffisante. Les interventions sont tardives et peu efficaces. Les arrêts pour défaillance technique sont compris entre 20 à 40 % du temps..</li> <li>• De même que précédemment, mais les arrêts de travail représentent plus de 40% du temps.</li> </ul>	4

COMPOSANTES DE L'ENTREPRISE	SCORE
<p><b><u>IV. QUALITE DES PRODUITS</u></b></p> <p><b><u>5.1 Existence de normes de qualité</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les responsables des Ventes et de la Production définissent en commun les spécifications de chaque produit. Ces normes servent aussi pour le contrôle de la qualité.</b></li> <li>• Les spécifications qui existent pour les produits ont été fixées par la Direction générale.</li> <li>• La notion de qualité est très subjective dans l'entreprise. On ne s'est pas entendu sur une définition du niveau qui devait être respecté.</li> <li>• Le souci de la qualité n'est pas pris en compte, seul compte le volume produit et secondairement le respect du délai.</li> </ul>	4
<p><b><u>5.2 Existence et efficacité du contrôle de la qualité</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Il existe un contrôle de la qualité dans l'entreprise s'exerçant sur les produits finis et sur certains points critiques de la fabrication. La direction s'intéresse aux résultats de ces contrôles. Il n'y a pas de réclamations émanant de la clientèle.</b></li> <li>• Il existe un contrôle de la qualité sur les produits finis, mais pas en cours de fabrication. C'est un contrôle par sondages, au moins au 1/100.</li> <li>• Il se pratique un contrôle de la qualité en fin de fabrication, par prélèvement d'échantillon, mais seulement au 1/100.</li> <li>• Il n'existe pas de contrôle de la qualité des produits finis.</li> </ul>	4

COMPOSANTES DE L'ENTREPRISE	SCORE
<p><b><u>VI. GESTION DES STOCKS</u></b></p> <p><b><u>6.1 Conditions matérielles de stockage</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les locaux de stockage sont fonctionnels ( accès, aménagement, température, hygrométrie) spécifiques et inviolables ( verrouillage efficace). Les matières premières et les fournitures sont stockées dans des endroits distincts de ceux des produits finis.</li> <li>• Il existe un local de stockage commun aux matières premières, fournitures et produits finis. Il est inviolable mais ses aménagements intérieurs sont rudimentaires.</li> <li>• Il existe un ou plusieurs locaux de stockage plus ou moins inviolables ; les produits de même nature peuvent s'y trouver dans des endroits différents.</li> <li>• Il n'y a pas d'emplacement spécial pour le stockage des matières premières, fournitures et produits finis ; ils sont dans des locaux de production.</li> </ul>	4
<p><b><u>6.2 Existence et efficacité d'une gestion des stocks</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe des fiches de stocks par article. Elles sont tenues à jour au fur et à mesure des entrées et des sorties. Un inventaire annuel contrôle leur exactitude. Il y a un magasinier responsable des stocks.</li> <li>• Il existe des fiches de stock par article, mais leur tenue se fait mensuellement d'après les bons d'entrée et de sortie. L'inventaire est annuel.</li> <li>• Il n'existe que quelques fiches pour certains articles ; elles sont tenues par ceux qui viennent s'approvisionner ou par celui qui livre. Pas d'inventaire annuel.</li> <li>• Il n'existe pas de fiche de stock ni pour les matières premières, ni pour les fournitures; pour les produits finis les fiches sont mal tenues.</li> </ul>	4

COMPOSANTES DE L'ENTREPRISE	SCORE
<p><b><u>VII. ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS</u></b></p> <p><b><u>7.1 Organisation et procédures d'achat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le responsable des achats suit les besoins, prévoit les délais d'approvisionnement et négocie les prix. Il effectue les relances et adresse les réclamations aux fournisseurs.</b></li> <li>• Le responsable des achats passe des commandes en fonction des demandes qui lui sont adressées. Il n'y a pas de négociation des prix, ni de suivi ; la relance est faite à la demande des clients internes.</li> <li>• Le responsable des achats procède par appel d'offres pour les fournitures les plus importantes. Le suivi n'est pas assuré régulièrement. Il s'ensuit des ruptures d'approvisionnement.</li> <li>• Il n'y a pas de suivi, ni contrôle des conditions d'achat ; des ruptures d'approvisionnements sont fréquentes.</li> </ul>	4
<p><b><u>7.2 Efficacité du contrôle à la réception</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les produits et les fournitures sont contrôlés ( qualité, quantité) à l'entrée. Les lots non conformes sont refoulés et font l'objet d'une réclamation.</b></li> <li>• Les produits et fournitures ne sont soumis qu'à un contrôle quantitatif. Les écarts donnent lieu à réclamation.</li> <li>• Les produits et fournitures reçus ne sont pas systématiquement contrôlés, ou bien les instruments de mesure ne sont pas toujours considérés comme fiables ( balance, balances, débitmètres).</li> <li>• Il n'y a pas de contrôle à la réception. Au vu des livraisons, un simple paraphe est mis sur le bon de livraison.</li> </ul>	4

COMPOSANTES DE L'ENTREPRISE	SCORE
<p><b><u>VIII. PERSONNEL</u></b></p> <p><b><u>8.1 Existence d'un système de gestion du personnel</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour chaque salarié, il existe une fiche rassemblant tous les renseignements ( état civil, formation, évolution de carrière, sanctions...). Ces fiches sont tenues à jour. Il se pratique un entretien annuel d'évaluation.</li> <li>• Il existe un fichier du personnel contenant les principaux renseignements. Il n'y a ni entretien annuel d'évaluation, ni gestion prévisionnelle des carrières.</li> <li>• Un fichier a été créé, mais il n'est plus tenu à jour.</li> <li>• Il n'y a pas de fichier du personnel.</li> </ul>	4
<p><b><u>8.2 Existence d'un programme de formation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque année, un programme de formation est établi, mentionnant les actions prévues pour certains membres du personnel. Il s'intègre dans un plan concernant l'ensemble des salariés.</li> <li>• Un programme de formation est prévu chaque année, mais moins de 10% du personnel est concerné.</li> <li>• Il n'y a pas de programme de formation mais quelques actions isolées, à l'initiative d'un responsable.</li> <li>• Aucune action de formation n'est programmée pour le personnel, ni à l'intérieur, ni à l'extérieur de l'entreprise.</li> </ul>	2
<p><b><u>8.3 Existence d'une évaluation des performances</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il se pratique un entretien annuel d'évaluation pour 50% du personnel porté sur la réalisation des objectifs et influence la rémunération ou la promotion.</li> <li>• Il existe une évaluation des performances des cadres mais sans entretien individuel. Elle débouche sur les augmentations annuelles de la rémunération.</li> <li>• Il n'existe pas d'évaluation des performances, mais une prime annuelle forfaitaire.</li> <li>• Il n'existe aucun système d'intéressement ni individuel, ni collectif.</li> </ul>	4

COMPOSANTES DE L'ENTREPRISE	SCORE
<p><b><u>IX. GESTION COMPTABLE</u></b></p> <p><b><u>9.1 Existence d'une comptabilité générale interne</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a un comptable compétent. Chaque opération donne lieu à l'établissement d'une pièce comptable.</li> <li>• Il existe un service comptabilité, mais la compétence y est moyenne.</li> <li>• Il y a un comptable, mais il n'a pas la formation requise</li> <li>• Il n'y a pas de personne ayant une « culture » comptable dans l'entreprise.</li> </ul>	4
<p><b><u>9.2 Existence de procédures comptables</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe un manuel de procédures comptables connu et mis en pratique.</li> <li>• Des instructions sommaires et fragmentaires existent concernant les procédures comptables. Elles sont appliquées.</li> <li>• Il existe des procédures comptables mais elles ne sont pas appliquées.</li> <li>• Il n'existe pas de trace écrite des procédures comptables.</li> </ul>	3
<p><b><u>9.3 Comptabilité tenue à l'extérieur</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cabinet d'expertise comptable tient la comptabilité de l'entreprise et dispose d'un correspondant à l'intérieur de la PML.</li> <li>• La comptabilité est tenue par un cabinet extérieur, mais sans correspondant dans l'entreprise.</li> <li>• Le cabinet d'expertise comptable rassemble les éléments à intervalles plus ou moins réguliers.</li> <li>• Il n'est pas établi de situation annuelle.</li> </ul>	Non applicable
<p><b><u>9.4 Existence de procédures de contrôle des écritures</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les écritures importantes (règlements, état de stocks, bons de livraison...) donnent lieu à une procédure de contrôle qui est respectée.</li> <li>• Même méthode, mais pratiquement, il faut déplorer des exceptions.</li> <li>• Les procédures existent mais elles donnent lieu à des irrégularités.</li> <li>• Il n'y a pas de procédure de double signature ou de contrôle des écritures par une tierce personne.</li> </ul>	4

<p><b><u>9.5 Existence d'une comptabilité analytique ( CA ) ou d'un contrôle de gestion ( CG )</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La CA existe pour l'ensemble des activités de l'entreprise ( production, transport, commerciale...). Les éléments constitutifs du prix de revient sont rigoureusement cernés.</li> <li>• La CA ( ou le CG ) n'existe que pour la production. Les informations sont approximatives.</li> <li>• <b>Il n'y a ni CA ni CG. On ne connaît que des ratios techniques liés à la production.</b></li> <li>• De même que précédemment, mais ces ratios sont incor.nus et non pris en compte.</li> </ul>	2
<p><b><u>9.6 Efficacité de la CA ou du CG</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les informations issues de la CA ou du CG sont communiquées aux responsables concernés.</li> <li>• Les informations restent au niveau du dirigeant de la PME, aucun collaborateur dans l'entreprise n'en a connaissance.</li> <li>• Les informations issues de la CA ou du CG restent au niveau de la comptabilité, le dirigeant de la PME ne s'y intéresse pas.</li> <li>• <b>Les informations ne sont pas disponibles.</b></li> </ul>	1
<p><b><u>9.7 Pratique de calcul de la rentabilité avant investissement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avant la décision de chaque investissement supérieur à .....F CFA, un calcul est fait pour justifier de sa rentabilité et de la période de recouvrement de la dépense.</li> <li>• <b>Le calcul de la rentabilité est effectué, mais non systématiquement et sans plafond. Il s'ensuit que, selon le résultat, on n'exécute pas le projet final.</b></li> <li>• Un calcul de rentabilité est régulièrement fait, mais il est volontairement faussé pour justifier une décision d'investissement..</li> <li>• Le calcul de sa rentabilité n'est jamais effectué avant l'investissement.</li> </ul>	3

COMPOSANTES DE L'ENTREPRISE	SCORE
<p><b><u>X. GESTION FINANCIERE</u></b></p> <p><b><u>10.1 Existence et respect d'un plan de trésorerie</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan de trésorerie est établi à l'année en fonction des flux d'entrées et des sorties. Il est suivi et actualisé mensuellement.</li> <li>• Un plan de trésorerie annuel est établi, mais il n'est pas actualisé. Les informations utiles ne parviennent pas pour sa mise à jour.</li> <li>• Un plan de trésorerie est établi chaque année, mais il est ignoré.</li> <li>• Il n'y a pas de plan de trésorerie.</li> </ul>	1
<p><b><u>10.2 Rigueur des procédures de règlement et d'encaissement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures d'encaissement et de règlement s'effectuent selon des règles précises et soigneusement contrôlées.</li> <li>• Chaque opération d'encaissement ou de règlement donne lieu à l'établissement d'un document numéroté, avec double, mais sans contrôle.</li> <li>• Il y a bien établissement de documents en double, mais sans numérotation.</li> <li>• Il n'y a pas de double, ou bien leur établissement n'est pas systématique.</li> </ul>	4
<p><b><u>10.3 Structure financière</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le fonds de roulement correspond au besoin réel. Le ratio d'insolvabilité « dettes à M.T et L.T » / « Capacité d'autofinancement » est inférieur à 4.</li> <li>• Le fonds de roulement est supérieur au besoin réel. Le ratio d'insolvabilité est inférieur à 4.</li> <li>• Le fonds de roulement est supérieur au besoin réel ; les frais bancaires sont trop élevés du fait d'insuffisance de crédits à moyen et long terme.</li> <li>• Le fonds de roulement est inférieur au besoin.</li> </ul>	1

#### **10.4 Référence à l'analyse financière avant décision**

- Aucune décision de stratégie ou d'investissement important n'est arrêtée sans une étude financière rigoureuse sur les conséquences.
- **Les décisions de stratégies ou d'investissement donnent surtout lieu à une étude sommaire.**
- Une étude financière est généralement faite avant les décisions importantes, mais elle est ignorée si défavorable.
- Les décisions sont prises sans une étude financière de leurs conséquences.

3

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## ANNEXE 5 : LA STRATEGIE COMMERCIALE ET MARKETING DE LA CCID – S.A AU DEMARRAGE

	OBJECTIFS	STRATEGIES
PRODUIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancer 5 produits cette année</li> <li>- Atteindre la phase de croissance pour le détergent multi usage Polynet et l'eau de javel Jambar en juillet 2002</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancer Jambar et Polynet en février 2002</li> <li>- Attendre le mois de mai pour introduire le gel de bain Fresca, le shampoing Ellemoi, et le lave vitre Eclat</li> </ul>
PRIX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pénétration du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique sur la concurrence avec des prix légèrement inférieurs</li> <li>- Activer d'autres variables marketing pour marquer la différence (marges distributeurs, promotion des ventes, ristournes, agressivité, force de vente et qualité de service)</li> </ul>
PLACE OU MARCHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Couvrir 600 points de vente gros et demi-gros et 12 000 points de vente détails</li> <li>- Réaliser 525 000 litres de Jambar, 415 000 litres de Polynet,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospections en profondeur des grossistes, détaillants et grands consommateurs.</li> <li>- Couverture progressive et contrôlée de tout le territoire.</li> <li>- Mise en place d'équipes merchandisers et de promoteurs</li> <li>- vendeurs</li> </ul>
PUBLICITE ET / OU COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informer les consommateurs de l'arrivée des produits</li> <li>- Inciter les consommateurs à acheter nos produits</li> <li>- Modèle AIDA = Attention, Susciter l'intérêt, Susciter la décision, Achat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campagne publicitaire informative sur les performances de nos produits et sur leur disponibilité.</li> <li>- Spots à la télé Janvier, Juillet et Décembre</li> <li>- Spots Radio à Dakar et dans les régions (03)</li> <li>- Insertions publicitaires dans les journaux (04)</li> <li>- Campagne d'affichage et de distribution de prospectus</li> </ul>
PROMOTION DES VENTES ET / OU COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire connaître nos produits aux différents échelons de la distribution</li> <li>- Inciter les consommateurs à acheter plus</li> <li>- Mettre sur le marché des produits de bonne qualité</li> <li>- Compléter l'action de la publicité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeux concours Radio (Février, Juillet, et Décembre)</li> <li>- Animations quartiers, marchés et points de ventes importants</li> <li>- Distribution de gadgets promotionnels et d'échantillons.</li> <li>Insister sur la qualité du produit</li> </ul>
FORCE DE VENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospecter et fidéliser les clients</li> <li>- Vendre nos produits et assurer leur promotion</li> <li>- Collecter des informations sur le terrain et faire le feed back</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 animatrices pour créer le besoin au niveau des ménages</li> <li>- 10 promoteurs – vendeurs, 02 responsables des ventes</li> </ul>