



**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel  
en Comptabilité et Gestion  
Financière**

**Promotion 3  
(2008-2010)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**L'analyse du processus de planification stratégique d'une Institution  
d'enseignement supérieur :  
Cas du CESAG.**

**Présenté par :**

**Ahmadou SOW**

**Dirigé par :**

**Monsieur KOUASSI Alexis**

**Sous-directeur**

**du contrôle de gestion CESAG.**

**Octobre 2011**

## Dédicaces

Je loue La Grâce Divine qui m'a donné la force et la santé pour mener à terme ces études.

Je rends hommage à mon père, ma tante et mes deux frères qui ne sont pas parmi nous aujourd'hui.

Je prie pour le repos de l'âme de tous les disparus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

- A toute ma famille, pour le soutien inconditionnel qu'elle m'a apporté durant cette formation.
- A mon Directeur d'institut, Monsieur Moussa YAZI, pour sa rigueur ainsi que son implication dans ma formation et la recherche de stage.
- A mon Directeur de mémoire, Monsieur Alexis KOUASSI, Sous-directeur du contrôle de gestion du CESAG, pour son encadrement aussi bien dans la rédaction de mon mémoire que dans mon stage.
- A Madame Catherine NANA Directeur Financier et Comptable du CESAG, pour m'avoir accordé le stage dans son département.
- A Messieurs N'Gary SOW et Malik DIOP, pour leur assistance dans ma quête de stage.
- A tous les enseignants du CESAG en général et, en particulier, à ceux qui m'ont enseigné, ainsi qu'à tout le personnel.
- A tous mes amis, pour leur soutien.

## Liste des abréviations et acronymes

ACBF	: African Capacity Building Foundation
ADL	: Athur D. Little
BBZ	: Budget à Base Zero
BCEAO	: Banque Centrale des Etat de l'Afrique de l'Ouest
BCG	: Boston Consulting Group
CA	: Conseil d'Administration
CAMES	: Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CD	: Compétence Distinctive
CEAO	: Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DEVE	: Direction des Etudes et de Vie Estudiantine
DFC	: Direction Financière et Comptable
DG	: Direction Générale
DG	: Directeur Général
FCS	: Facteurs Clé de Succès
GE	: General Electric
GIE	: Groupement d'Intérêt Economique
GM	: General Motors
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
ILIF	: Institut des Langues et de l'Ingénierie de la Formation
ISCBF	: Institut Supérieur de Comptabilité, banque et finance
ISMEO	: Institut Supérieur de Management des Entreprises et Organisations
ISMS	: Institut Supérieur de Management en Santé
LCAG	: Learned, Christensen, Andrews Ghuth
LMD	: License Master Doctorat
R&D	: Recherche et Développement
SG	: Secrétariat Général
SWOT	: Strengths Weaknesses opportunities Threats
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## Liste de tableaux et figures

### Figures

Figure 1 Modèle de planification stratégique.....	32
Figure 2 Modèle de planification stratégique.....	33
Figure 3 Synthèse des modèles de démarche.....	34
Figure 4 Matrice d'analyse.....	39
Figure 5 Modèle LCAG.....	40
Figure 6 Fonctions des objectifs.....	46
Figure 7 Modèle d'analyse.....	60
Figure 8 processus de planification stratégique du CESA.....	77
Figure 9 Méthodologie de la planification opérationnelle.....	84

### Tableaux

Tableau 1 Stratégies génériques.....	21
Tableau 2 Relation objectifs et axes stratégiques.....	90
Tableau 3 Extrait exécution budgétaire 2011.....	91
Tableau 4 Synthèse de l'analyse des résultats.....	96

## Liste des annexes

Annexe 1 Questionnaire.....	103
Annexe 2 Extrait chronogramme des activités.....	105
Annexe 3 Suivi évaluation des performances.....	105

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# Table des matières

<b>Dédicaces</b> .....	<b>ii</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>iii</b>
<b>Liste des abréviations et acronymes</b> .....	<b>iv</b>
<b>Liste de tableaux et figures</b> .....	<b>v</b>
<b>Liste des annexes</b> .....	<b>vi</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>5</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>11</b>
<b>Chapitre 1 : Stratégie</b> .....	<b>13</b>
1.1. Stratégie militaire.....	13
1.1.1. Définition.....	13
1.2. Stratégie d'entreprise.....	14
1.2.1. Définition.....	14
1.2.2. Transposition et évolution de la stratégie au sein de l'entreprise.....	15
1.2.3. Principes de la stratégie appliquée à l'entreprise.....	18
1.3. Différents types de stratégies.....	19
1.3.1. Stratégie comportementale.....	19
1.3.1.1. Stratégie défensive.....	19
1.3.1.2. Stratégie offensive.....	19
1.3.2. Stratégie générique.....	19
1.3.2.1. Domination par les coûts.....	19
1.3.2.2. Différenciation.....	20
1.3.2.3. Concentration ou focalisation.....	20
1.3.3. Stratégie de croissance.....	21
1.3.3.1. Direction de croissance.....	21
1.3.3.2. Mode de croissance.....	22
1.3.4. Stratégies de déclin.....	24
1.3.4.1. Domination.....	24
1.3.4.2. Niche.....	24
1.3.4.3. Ecrémage.....	24
1.3.4.4. Liquidation ou désinvestissement.....	25
1.4. Analyse stratégique.....	25

1.4.1. Groupes stratégiques et la construction de l'arène stratégique .....	25
1.4.2. Domaines d'activité stratégique .....	26
Conclusion.....	27
<b>Chapitre 2 : Planification stratégique .....</b>	<b>28</b>
2.1. Définition, avantages et inconvénients de la planification stratégique .....	28
2.1.1. Définition.....	29
2.1.2. Avantages et inconvénients .....	30
2.1.2.1. Avantages .....	30
2.1.2.2. Inconvénients.....	31
2.2. Démarche pratique de planification stratégique .....	31
2.2.1. Exemples de modèles de démarche stratégique.....	31
2.2.2. Différentes étapes de la planification stratégique .....	35
2.2.2.1. Segmentation stratégique.....	35
2.2.2.2. Diagnostic stratégique .....	35
2.2.2.3. Choix stratégiques .....	44
2.2.2.4. De la stratégie à l'opérationnalisation .....	47
2.3. Audit de la gestion stratégique.....	48
2.3.1. Définition et objet de l'audit stratégique.....	48
2.3.1.1. Définition de l'audit stratégique .....	48
2.3.1.2. Objet de l'audit stratégique.....	49
2.3.2. Démarche de l'audit stratégique .....	49
2.3.2.1. Audit au niveau de la définition des stratégies .....	50
2.3.2.2. Audit au niveau de la mise en œuvre de la stratégie.....	54
2.3.2.3. Audit au niveau du suivi et de l'ajustement.....	55
<b>Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....</b>	<b>59</b>
3.1. Modèle d'analyse .....	59
3.1.1. Contenu du modèle.....	61
3.2. Méthode de collecte des données.....	62
3.2.1. Entretien .....	62
3.2.1.1. Principaux modes de conduite des entretiens .....	62
3.2.1.2. Fixation du cadre de l'entretien .....	63
3.2.2. Questionnaire.....	63
3.2.2.1. Définition des informations à recueillir.....	63
3.2.2.2. Choix de l'échantillon .....	64
3.2.2.3. Mode d'administration .....	64

3.2.2.4. Rédaction des questions.....	64
3.2.3 .Analyse documentaire .....	64
3.3. Analyse des données .....	65
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....</b>	<b>67</b>
<b>Chapitre 4 : Présentation du CESAG .....</b>	<b>69</b>
4.1. Missions .....	69
4.2. Organisation et fonctionnement du CESAG.....	70
4.2.1. Conseil d'Administration (CA) .....	70
4.2.2. Direction Générale (DG) .....	70
4.2.3. Secrétariat Général (SG).....	70
4.2.4. Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine (DEVE) .....	70
4.2.5. Direction Financière et Comptable (DFC) .....	71
4.2.6. Instituts .....	71
4.3. Présentation de la Sous-direction contrôle de gestion .....	72
4.3.1 Organisation .....	72
4.3.2. Objectif et missions .....	72
4.3.2.1. Objectif.....	72
4.3.2.2. Missions.....	72
<b>Chapitre 5 : Description du processus de planification stratégique.....</b>	<b>74</b>
5.1. Analyse du processus de planification stratégique du CESAG .....	74
5.1.1. Rencontre de la Direction Générale et les responsables des directions .....	75
5.1.2. Réunion de chaque direction .....	75
5.1.3. Rencontre de discussions à Saly .....	75
5.1.4. Création du comité de planification stratégique .....	76
5.1.5. Elaboration du document final .....	76
5.2. Analyse de l'orientation stratégique 2006-2010 du CESAG .....	78
5.2.1. Différentes étapes de la démarche stratégique.....	78
5.2.2. Rappel du diagnostic stratégique du CESAG.....	79
5.2.2.1. Analyse de l'environnement externe .....	79
5.2.2.2. Analyse de l'environnement interne.....	79
5.2.3. Vision et valeurs du CESAG .....	81
5.2.3.1. Vision .....	81
5.2.3.2. Valeurs.....	82
5.2.4. Objectifs et axes stratégiques .....	82

5.2.4.1. Objectifs .....	82
5.2.4.2. Axes stratégiques.....	83
5.2.5. Plan opérationnel .....	83
<b>Chapitre 6 : Présentation et analyse des résultats .....</b>	<b>86</b>
6.1. Présentation des résultats .....	86
6.1.1. Observations sur le diagnostic stratégique du CESAG .....	86
6.1.1.1 Diagnostic interne.....	87
E- Le diagnostic de la chaine de valeur.....	88
6.1.1.2. Diagnostic externe .....	88
6.1.2. Choix stratégiques du CESAG .....	88
6.1.2.1. vision .....	88
6.1.2.2. Valeurs.....	89
6.1.2.3. Objectifs et axes stratégiques .....	89
6.1.3. Plan opérationnel .....	90
6.1.3.1. Assainissement financier .....	91
6.1.3.2. Budget prévisionnel 2006-2010.....	91
6.1.3.3. Compte de résultat prévisionnel d'exploitation .....	91
6.1.4. Mise en œuvre et contrôle .....	91
6.2. Analyse des résultats et recommandations .....	92
6.2.1. Démarche pratique de planification stratégique .....	92
6.2.1.1. Diagnostic stratégique 2006-2010 .....	92
6.2.1.2. Choix stratégiques .....	94
6.2.1.3. Plan opérationnel .....	95
6.2.1.4. Mise en œuvre et contrôle .....	95
6.2.2. Recommandations .....	97
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>100</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>106</b>

**INTRODUCTION GENERALE**

Le pilotage des entreprises, est tributaire de l'influence de multiples phénomènes socio-économiques, technologiques, scientifiques et réglementaires. Les facteurs qui influencent au premier chef la direction des entreprises sont reliés entre eux.

A cet égard, pour s'adapter à cette évolution, les managers élaborent des plans, bâtissent des programmes, mettent en place des instruments de contrôle, imaginent et construisent le futur de leur organisation.

C'est dans ce contexte que les institutions d'enseignement supérieur doivent faire preuve d'imagination et d'innovation pour résister à la concurrence et produire des services de qualité.

A cet effet, ces institutions ont tout intérêt à innover leurs activités pour être de plus en plus compétitives. Elles ont une lourde responsabilité compte tenu de leur vocation à produire des managers opérationnels et compétents pour les entreprises.

Eu égard à la multiplicité de ces institutions et l'évolution sans cesse de l'environnement, il est impératif que leurs dirigeants suivent cette mutation de façon à s'adapter aux contraintes, voire profiter des opportunités.

Pour répondre à ce besoin continu de performance, ces managers doivent prendre des décisions stratégiques. Mais ces décisions doivent provenir d'une démarche bien structurée permettant de recueillir suffisamment d'informations sur l'environnement interne et externe de l'organisation. Cet environnement qui fait l'objet de turbulence avec de multiples informations est souvent très difficile à maîtriser.

Donc, pour tirer le maximum de profit au sein de cet environnement, les dirigeants doivent s'inscrire dans le cadre de la gestion prospective. Celle-ci consiste à introduire l'avenir dans les décisions du présent. « Les entreprises et c'est d'autant plus vrai qu'elles sont grandes, ressemblent aux grands bateaux qui ne peuvent brutalement virer à droite ou à gauche, s'arrêter ou reculer. » (HELPER & al, 2006 :26). Une bonne décision intègre donc le futur (la prévision) et, ce faisant, prépare cet avenir en gérant mieux le présent. Cela constitue un exercice périlleux ; l'avenir est par définition incertain, même si parfois, des probabilités peuvent être attachées à tel ou tel événement (univers aléatoire).

La planification stratégique est l'action qui marque la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur, « planifier c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir » (HELPER & al, 2006 : 26).

Cela est un exercice qui fait souvent intervenir le bon sens, l'audace et l'ambition des dirigeants.

C'est dans cette dynamique que le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) s'est inscrit pour tout d'abord, résister à la concurrence, ensuite chercher à se hisser au rang des grandes écoles du nord.

Le CESAG est une institution d'enseignement supérieur en gestion placée sous la tutelle de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Sa vocation est la formation et le perfectionnement des cadres et dirigeants d'entreprises et autres organisations en Afrique.

La volonté du Centre à former des managers compétents pour l'excellence en Afrique, est un signal fort pour son ambition d'être une référence dans ce domaine. Pour parvenir à cette fin, le CESAG doit de façon continue remettre en cause le système de sa propre gestion d'une part, et son système d'enseignement d'autre part.

En effet, la concurrence, la saturation du marché de l'emploi, l'exigence des employeurs par rapport à la qualité des formations et leur adaptation aux offres sont entre autres des défis qui interpellent le CESAG pour être parmi les meilleurs. La prolifération des institutions d'enseignement supérieur en gestion, souvent en partenariat avec celles des pays développés est une menace certaine qui doit être anéantie pour résister aux concurrents.

C'est pour répondre à toutes ces préoccupations que le Centre s'est doté d'une sous-direction de contrôle de gestion pour renforcer son système de gestion et accompagner la Direction Générale dans ses prises de décisions stratégiques.

Pour toute institution qui se veut performante, l'engagement sur le long terme nécessite une stratégie bien maîtrisée.

Justement, l'une des difficultés des dirigeants d'aujourd'hui est d'atteindre la performance à travers des objectifs ambitieux mais raisonnables et réalisables. L'une des sources de ces

difficultés est la défaillance enregistrée lors de la prise et la mise en œuvre des décisions stratégiques.

Cette défaillance peut avoir plusieurs causes dont entre autres :

- une faiblesse de la capacité d'imagination du manager ;
- un processus de planification stratégique mal maîtrisé ;
- une mauvaise politique de mise en œuvre et de contrôle des décisions ;
- un manque de motivation des acteurs.

Compte tenu de l'importance de ces décisions pour l'organisation, leur échec peut avoir des conséquences graves sur celle-ci, on peut citer par exemple :

- un résultat déficitaire ;
- une mauvaise allocation des ressources ;
- une perte de part de marché due à un manque de motivation des acteurs.

Tout au long de cette étude, nous comptons nous assurer si de telles causes se manifestent au sein du CESAG lors de la planification stratégique et éventuellement proposer des solutions.

Comme solutions nous pouvons citer par exemple :

- la création d'un comité de réflexion stratégique ;
- l'amélioration du processus de planification stratégique ;
- la promotion d'une politique de mise en œuvre, de contrôle et de motivation.

Dans le but de circonscrire notre étude, nous retenons une seule solution possible que nous développerons afin d'apporter notre contribution à l'amélioration de la performance du Centre.

Par conséquent, la deuxième solution nous semble pertinente, à savoir l'amélioration du processus de planification stratégique. Elle pourrait permettre à l'instance décisionnelle du CESAG d'élaborer un plan stratégique efficace.

Pour aboutir à cette solution, nous devons répondre à la question suivante : le plan stratégique du CESAG lui permet-il de s'adapter à l'environnement concurrentiel et de tirer profit des opportunités ?

En d'autres termes :

- le diagnostic fournit-il des informations pertinentes permettant un choix d'objectifs clairs?
- les moyens sont-ils en adéquation avec les objectifs ?
- comment les objectifs sont-ils traduits en actions ?
- existe-t-il un programme de mise en œuvre et d'évaluation du plan stratégique ?

Nous nous évertuerons à répondre à toutes ces questions tout au long de notre étude qui porte sur « **L'analyse du processus de planification stratégique d'une Institution d'enseignement supérieur : Cas du CESAG** ».

Notre objectif premier est de nous assurer de la maîtrise du processus de planification stratégique par le CESAG.

Plus spécifiquement :

- s'assurer de la bonne conduite du diagnostic stratégique ;
- s'assurer de la fixation d'objectifs et axes stratégiques pertinents ;
- s'assurer d'une meilleure estimation et allocation des ressources ;
- s'assurer que les objectifs sont en rapport avec les plans d'action ;
- s'assurer de l'existence d'un programme de mise en œuvre et de contrôle ;
- enfin, formuler des recommandations en vue de l'amélioration du processus de planification stratégique du CESAG.

Dans le cadre de cette étude, nous nous limitons à l'élaboration du plan stratégique, nous ne pouvons étendre notre étude jusqu'au processus budgétaire compte tenu de son caractère confidentiel et complexe.

L'intérêt de cette étude se situe à trois niveaux : pour le CESAG en tant que structure d'accueil pour le stage, pour l'étudiant et enfin pour l'établissement de formation.

Pour le CESAG, nous osons espérer qu'elle va contribuer à l'amélioration du processus de planification stratégique grâce à notre revue de la littérature sur les meilleures pratiques dans ce domaine. Elle pourrait permettre également une meilleure visibilité dans le choix des objectifs, l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan stratégique.

Pour l'étudiant, grâce au stage, nous serons en mesure de mettre en pratique les connaissances théoriques que nous avons acquises au cours de nos études au CESAG. Ainsi, nous aurons à nous initier à la technique de planification stratégique.

Enfin, le CESAG disposera un document de plus dans son répertoire qui contribuera sans doute à élargir l'éventail des écrits sur ce sujet.

Pour aboutir aux objectifs visés, nous nous proposons d'analyser le processus de planification stratégique, pour comprendre la démarche, identifier les différentes étapes, les outils et les techniques utilisés.

La première partie notre étude porte sur le cadre théorique. L'objectif est d'appréhender les notions essentielles relatives à la stratégie et au processus de planification.

Au cours de cette démarche, nous nous attelons également à une revue de la méthodologie d'élaboration des plans stratégiques, ceci pour nous permettre de comprendre et de recenser les meilleures pratiques en la matière.

La seconde partie, concerne la démarche pratique de notre étude. Elle consiste à analyser un cas pratique de planification stratégique.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

La mondialisation est un facteur déterminant dans le développement des affaires, elle a permis d'instaurer une concurrence au-delà des frontières artificielles des nations. Donc pour résister à cette concurrence et se développer, les entreprises doivent élaborer des stratégies efficaces.

L'avenir est de nature obscure mais grâce à un certain nombre d'informations sur l'environnement et le bon sens des dirigeants, il est possible de prendre des décisions efficaces à long terme. Pour que ces décisions contribuent à la performance de l'entreprise, le manager, tout en tenant compte des aléas de l'environnement doit pouvoir combiner des moyens efficaces pour l'atteinte des objectifs fixés.

Ainsi, les dirigeants doivent se projeter de façon objective dans l'avenir afin d'apporter le maximum de profit aux actionnaires. Mais cette projection passe nécessairement par l'élaboration d'un plan stratégique sur un horizon d'au moins trois ans.

Dans cette partie, nous abordons dans le premier chapitre la stratégie, dans le deuxième, nous développons la notion de la planification stratégique. Et enfin, le troisième chapitre porte sur la méthodologie de l'étude.

# Chapitre 1 : Stratégie

Les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à maîtriser leur environnement. L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au niveau international. C'est la raison pour laquelle les entreprises modernes cherchent à anticiper et, quelquefois à influencer leur environnement. Pour cela, elles doivent définir et appliquer des stratégies.

La réflexion stratégique consiste à déterminer clairement des objectifs et à définir les moyens à mettre en œuvre.

Ce chapitre est composé de quatre sections. Nous abordons la stratégie militaire dans la première section, la stratégie d'entreprise dans la deuxième, la troisième porte sur les différents types de stratégie et la quatrième section porte sur l'analyse stratégique.

## 1.1. Stratégie militaire

Dans cette section, nous nous évertuons, sans avoir la prétention d'être exhaustif à présenter quelques définitions de certains auteurs.

### 1.1.1. Définition

« Le mot stratégie est dérivé du latin *strategia*, emprunté aux deux termes grecs: *stratos* (« armée ») et *agein* (« conduire »). Ceci dit, la première signification de stratégie est l'art de conduire les opérations militaires. » (Le dico des définitions, 2011 : 1).

LE ROY (1999 : 93 à 94) identifie deux conceptions dans la stratégie :

- une conception conflictuelle de la stratégie, il s'agit de se battre contre un adversaire intelligent ;
- une conception rationalisante de la stratégie, elle permet de mener à bien un projet en engageant des ressources.

C'est suivant ces conceptions qu'on peut énoncer des définitions notamment celle de Beaufre (in LE ROY, 1999 : 94) qui définit la stratégie comme « l'art d'employer des forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique. », il élargit cette définition en ces termes « la

stratégie est de faire concourir la force pour atteindre les buts de la politique. » (LE ROY, 1999 : 94).

Si Beaufre a basé ses définitions sur la conception conflictuelle, Hamon (in LE ROY, 1999 : 97) intègre la conception rationnelle de la stratégie. Pour lui « la stratégie est l'art d'exploiter au mieux, dans l'espace et dans le temps, les moyens disponibles pour réaliser un projet, compte tenu de la position favorable ou défavorable de l'environnement. »

La stratégie ne date pas d'aujourd'hui, elle a été tout d'abord l'affaire des militaires qui pour gagner les guerres l'utilisaient afin de prendre l'avance sur l'ennemi.

Mais il faut noter que les managers ont réussi à transposer cette stratégie au sein des entreprises pour avoir l'avantage sur les concurrents. Ainsi, la section qui suit porte sur la stratégie d'entreprise.

## **1.2. Stratégie d'entreprise**

Compte tenu de l'exigence de plus en plus accrue des clients et d'une concurrence très forte, les dirigeants d'entreprise ont éprouvé la nécessité d'introduire la stratégie dans leur gestion afin de survivre et de se développer.

Dans cette section nous présentons quelques définitions, la transposition de la stratégie dans les entreprises et les principes de la stratégie d'entreprise.

### **1.2.1. Définition**

« La stratégie doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en termes de compétitivité et de profit. C'est une réflexion entre la relation entreprise-environnement qui implique des choix en termes d'activités et d'allocation de ressources. Ces choix sont significatifs pour l'entreprise car ils impliquent un engagement de ressources financières, matérielles et humaines qui doit être chiffrable. La stratégie traduit donc la politique d'entreprise qui rassemble les membres d'une entreprise autour d'un même projet. » (TINANI, 2007 : 1).

Selon BARABEL & MEIER (2006 : 306) la stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission,

les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de développement.

Pour Chandler (in LE ROY, 1999 : 98) « la stratégie désigne la détermination des objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise et l'adoption des actions et des allocations des ressources qu'il convient de réaliser afin d'atteindre ces objectifs. »

### **1.2.2. Transposition et évolution de la stratégie au sein de l'entreprise**

DAYAN & al (2004 : 130) ont situé la stratégie d'entreprise suivant quatre époques.

#### ➤ Première époque (années 60)

La transplantation du concept militaire de la stratégie a été fortement facilitée par la reconversion de nombreux officiers de l'armée américaine dans les grands groupes comme Général Electric, Ford, Général Motors après la seconde guerre mondiale.

On a rapidement identifié des correspondances entre la stratégie militaire et celle relative aux entreprises :

- l'économie de moyens correspond à l'allocation optimale des ressources (rentabilité des investissements, productivité, etc.) ;
- la rapidité est assimilée à l'agilité des structures, à l'adaptation et à l'innovation ;
- la disponibilité peut se mesurer par l'existence de liquidités permettant d'acquérir des ressources et des compétences (trésorerie, capacité d'endettement) ;
- la motivation et la mobilisation des ressources humaines concernent tout autant les armées que les entreprises.

Egalement les trois niveaux de stratégie ont trouvé leurs équivalents dans les entreprises :

- la stratégie totale des militaires correspond à la *Corporate Strategy* aussi appelée Stratégie d'Entreprise, elle concerne les décisions d'allocation des ressources entre les différentes activités de l'entreprise.
- la stratégie opérationnelle devient la *Business Strategy* ou Stratégie d'Activité, qui consiste à déterminer les conditions de succès de chacune des activités de l'entreprise au sein de leur propre environnement concurrentiel ;
- la stratégie fonctionnelle correspond quant à elle à l'allocation des ressources entre les différentes fonctions de l'entreprise (finance, production, marketing, R&D, GRH, etc.) et à l'élaboration de leur propres priorités.

➤ Deuxième époque (années 70)

Dans les années 70, la stratégie est devenue plus opérationnelle tout en restant encore déterministe. Ainsi, des concepts et des modèles d'analyses ont fait leur apparition tels que la planification stratégique introduite par ANSOFF à la fin des années 60, elle s'articule autour de trois étapes :

- définition des objectifs par le Conseil d'Administration ;
- assignation des buts stratégiques par la Direction Générale, sur la base des expériences passées, à partir d'une analyse de type LCAG<sup>1</sup> ;
- évaluation par les responsables opérationnels des ressources nécessaires à l'obtention de ces buts.

S'agissant des modèles d'analyse stratégique, les cabinets de consultants (BCG<sup>2</sup>, McKinsey, Artur D. Little, etc.) ont développé des matrices d'optimisation de portefeuille d'activités.

➤ Troisième époque (années 80)

Grâce à tous ces apports, la stratégie est devenue une démarche bien structurée, qui a permis d'aboutir à des mesures opérationnelles.

Au début des années 70, ANSOFF a proposé le concept de la gestion stratégique, qui met l'accent sur l'articulation entre la formulation des objectifs stratégiques et leur déploiement. Il intègre notamment la technologie et les ressources humaines dans la réflexion stratégique.

Porter (in DAYAN & al, 2004 :132), a élargi le champ de l'analyse stratégique, son approche consiste à identifier la structure concurrentielle de chaque activité et à réagir en conséquence. Il a défini ainsi le modèle des 5 forces de la concurrence.

➤ Quatrième époque (années 90)

A cause de la turbulence environnementale et la crise économique l'approche de Porter a été jugée trop déterministe. Désormais, on s'oriente vers des démarches moins systématiques, la contingence, l'identification des processus de fabrication effective de la stratégie sont mises en avant.

Une nouvelle démarche a été proposée qui s'appuie sur l'idée que les facteurs clés de succès ne préexistent pas dans l'environnement : c'est à l'entreprise de les fabriquer.

DAYAN & al (2004) se sont focalisés sur les outils d'analyse et la démarche stratégique pour situer la stratégie d'entreprise dans ses différentes époques.

<sup>1</sup> Les initiales de ses auteurs Learned ; Christensen ; Andrews ; Ghuth

<sup>2</sup> Boston Consulting Group

Par contre, CHARRON & SEPARI (2001 : 333 à 334) ont plutôt mis en avant les grandes tendances des pratiques stratégiques suivant les époques.

➤ Les années 1910 à 1930

Les grandes entreprises choisissent des stratégies de spécialisation, c'est-à-dire qu'elles se développent sur une seule activité. Elles maîtrisent bien leurs compétences pour produire en grande série, dégageant ainsi des économies d'échelles en rationalisant les productions standards (Henry Ford et la production de la fameuse Ford T).

➤ Les années 1930 à 1950

Puis, pour mieux maîtriser l'ensemble des étapes de la transformation, les coûts, les délais, tout en se développant, les grandes firmes optent pour la stratégie d'intégration verticale. Elles contrôlent toute la filière de la production : (Michelin intègre les étapes de la plantation d'hévéa jusqu'à la pneumatique).

➤ Les années 1950 à 1980

A cette époque, les grandes entreprises ont privilégié alors pour se développer des stratégies de diversification, sur plusieurs produits et/ou plusieurs marchés afin de répartir les risques et de capter de nouvelles activités. Mais ce type de stratégie n'est pas sans difficultés car cela conduit à une taille plus délicate à gérer. Aussi, cela rend complexe les procédures de fonctionnement des organisations : (BSN, en intégrant Gervais-Danone se trouve très diversifié dans le verre et l'agro-alimentaire).

➤ Les années 1980 à 1990

Pendant cette période les choix stratégiques correspondent à des combinaisons des stratégies précédentes. Milles & Snow (in CHARRON & SEPARI, 2001 : 334) parlent ainsi de stratégie de réseaux, associant un recentrage sur le métier et les compétences de base (spécialisation) et une externalisation des activités moins bien maîtrisées par des pratiques de coopération. Ainsi des entreprises indépendantes et autonomes sont quasi intégrées par des alliances plus ou moins larges et durables : (Air France se recentre sur le transport aérien en vendant ses activités hôtelières, touristiques, et même son activité « charter »).

➤ La fin des années 90

Pour faire face à la mondialisation des marchés et à la montée des exigences des actionnaires en termes de création de valeur, les entreprises ont poursuivi les mouvements de recentrage sur leur cœur de métier générateur de valeur. Les stratégies de recentrage, de concentration et d'externalisation ont donné lieu à des fusions gigantesques. Cela se voit par la taille des entreprises concernées et le montant des capitaux engagés : (en 1999 et 2000, Time Warner et

AOL, Total avec Fina Elf, Vivendi avec Seagram-Universal, France Telecom avec Orange, Daimler Benz avec Chrysler, etc.).

### 1.2.3. Principes de la stratégie appliquée à l'entreprise

Nous retenons généralement six idées essentielles concernant la bataille concurrentielle des entreprises.

- l'idée de base de la stratégie est de viser la victoire : c'est-à-dire à n'engager le combat qu'après avoir accumulé un maximum d'atouts ;
- choisir son terrain : ce qui signifie pour l'entreprise de n'engager la bataille que là où elle possède suffisamment d'atouts, ceux-ci pouvant être le coût, la qualité, l'expérience, le savoir-faire, la réputation, la « modernité » ; etc. ;
- la concentration des forces : constitue le troisième principe clef de toute stratégie efficace. Lorsque le terrain propice est choisi, (le créneau du marché par exemple), il faut alors y concentrer assez de forces pour réaliser une percée décisive ;
- la liberté d'action de l'entreprise : l'entreprise, pour conserver sa liberté d'action, doit garder des « réserves », elle doit également avoir des plans de rechange pour permettre un redéploiement des forces en cas de modification de l'environnement ;
- le risque calculé : l'entreprise ne peut agir sans prendre de risques mais ceux-ci doivent être rigoureusement calculés. ;
- l'entreprise doit se constituer une série de supériorités : ses supériorités peuvent être très diverses, citons entre autres :
  - le savoir-faire permettant un avantage de coût sur les concurrents ;
  - la connaissance sérieuse d'un domaine d'utilisation ou d'un domaine technique ;
  - la possession de brevets, de secrets, de marques, de contrôle d'une ressource ;
  - la possibilité de réaliser des économies d'échelle. (Cabinet, JLB-ECOCOM : 2010).

En somme, la stratégie d'entreprise a été abordée par plusieurs auteurs, par conséquent, les définitions sont riches et variées. Son implantation au sein des entreprises a fait l'objet d'une évolution suivant les époques. Elle est basée sur des principes.

Nous distinguons alors différents types de stratégie. C'est l'objet de la section suivante.

### **1.3. Différents types de stratégies**

Les types de stratégie sont multiples et variés, nous présentons ici quelques types de stratégie.

#### **1.3.1. Stratégie comportementale**

Nous distinguons ici les stratégies offensives et défensives

##### **1.3.1.1. Stratégie défensive**

Théoriquement la stratégie défensive consiste à s'adapter aux circonstances ou à imiter les comportements d'une entreprise dominante sur un marché. Elle a pour but de permettre à l'entreprise de rester concurrentielle. En termes de coût, l'avantage est significatif (peu de frais de recherche-développement) mais présente l'inconvénient de placer l'entreprise en position inférieure, (STEPHANIE, 2008 :1).

##### **1.3.1.2. Stratégie offensive**

« La stratégie offensive est une politique de production qui consiste pour une firme à se limiter à la fabrication d'un modèle ou d'un petit nombre de produits en recherchant à satisfaire la demande issue d'un segment particulier ou d'un petit nombre de segments. » (CNRTL, 2009 : 1). Parlant de la spécialisation, CHARRON & SEPARI (2007 : 466) estiment que cela correspond plus à la démarche offensive d'une entreprise qui désire rester seule sur un segment. Cette démarche offensive suppose l'exploitation d'un avantage concurrentiel distinctif pour pouvoir évincer les compétiteurs.

#### **1.3.2. Stratégie générique**

La stratégie générique ou stratégie de base était très prisée dans les années 80, les managers l'utilisent pour avoir un avantage concurrentiel. Il existe la stratégie de domination par les coûts, de différenciation et de concentration ou focalisation.

##### **1.3.2.1. Domination par les coûts**

« L'entreprise assure sa position en cherchant à minimiser ses coûts par rapport aux concurrents ; l'entreprise la plus compétitive du secteur sera celle dont les coûts complets (conception, production, commercialisation, frais administratifs et de structure) seront les plus

faibles. » (CHARPENTIER, 2000 : 103 à 104). L'auteur précise que la domination par les coûts demande un accroissement des volumes produits et la conquête des parts de marché. Néanmoins, il faut noter l'existence de risque comme la guerre des prix.

Pour CAROLIN (2008 : 1) la stratégie de domination par les coûts vise à orienter les objectifs de l'entreprise vers la minimisation de ses coûts complets. L'entreprise est ainsi amenée à rechercher de façon durable un coût unitaire inférieur afin d'offrir des prix plus bas que ceux pratiqués par la concurrence du même secteur.

### **1.3.2.2. Différenciation**

Selon CHARPENTIER (2000 :104), l'entreprise cherche à imposer son pouvoir en offrant les mêmes produits que ses concurrents mais de façon distincte. Ici il s'agit très souvent d'améliorer son offre de façon que le consommateur y trouve une satisfaction meilleure que chez les concurrents. Cette différenciation peut porter sur les différentes dimensions de l'offre : les produits, leur mode de distribution, les services associés.

Cette conception rejoint celle de DETRE & al (2005 : 146) qui estiment que par la différenciation, l'entreprise cherche à fonder son avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre qu'elle produit. Cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou une partie suffisante du marché. La différenciation ainsi créée permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix, et donc les coûts en rendant son offre difficilement comparable à celles de ses rivaux.

### **1.3.2.3. Concentration ou focalisation**

Pour CHARPENTIER (2000 :105), la focalisation repose sur l'idée que la rentabilité de l'entreprise sur un segment de marché sera supérieure à celle des concurrents du secteur. Souvent par manque de ressources ou pour d'autres raisons, les entreprises choisissent un segment et cherchent à construire un avantage concurrentiel. Ce type de stratégie est bien favorable aux PME.

Tableau 1 : stratégies génériques

		Avantage concurrentiel	
		Coûts moins élevés	Offre différenciée
Cible visée	large	Domination par les coûts	différenciation
	étroite	Focalisation fondée sur des coûts réduits	Focalisation fondée sur la différenciation

Source : CHARPENTIER (2000)

### 1.3.3. Stratégie de croissance

La croissance est devenue depuis quelques années une ambition essentielle, imposée aux dirigeants par les marchés financiers. Elle peut être engagée à travers des directions de croissance stratégiques et mode de croissance.

#### 1.3.3.1. Direction de croissance

- La pénétration accrue du marché ou croissance horizontale

Croître au sein de ses propres activités ne peut être obtenu qu'en augmentant ses parts de marché au détriment de ses concurrents et/ou en développant la demande, grâce à l'innovation. Les bénéfices de la croissance horizontale reposent principalement sur la réalisation d'économies d'échelle, le développement de l'apprentissage et l'accroissement du pouvoir de négociation vis-à-vis de ses clients et fournisseurs (BERTONE & al, 2005 : 144).

- Intégration verticale

«L'intégration verticale peut se définir comme l'intégration par une société d'activités situées en amont ou en aval sur sa chaîne de valeur. » (NICOLAS, 2009 : 1).

CHARRON & SEPARI (2007 : 469) d'ajouter qu'elle a pour but de maîtriser plusieurs étapes de transformation, voire toutes, le long de la filière de production.

Selon BERTONE & al, (2005 : 146) ici les dirigeants mettent en avant trois arguments pour expliquer leur tentation :

- l'élimination d'intermédiaires, les « circuits courts » allant directement de la matière première à l'utilisateur final, permettrait de réduire le coût ;

- mieux contrôler la chaîne de valeur réduirait la dépendance vis-à-vis des prestataires extérieurs et accroîtrait l'efficacité des opérateurs ;
- plus on internalise une part importante de la valeur ajoutée plus on ferait de bénéfices.
- La diversification

La diversification est cette possibilité qui amène l'entreprise à se développer vers des activités nouvelles plus ou moins liées à ses métiers d'origine.

Pour justifier cette stratégie, les dirigeants avancent des arguments tels que la répartition des risques entre plusieurs activités, la maximisation de la taille de l'entreprise, l'allocation des ressources disponibles à des activités plus rentables ou à plus fort potentiel de développement. Et aussi la mise en place d'une synergie liée à l'utilisation commune d'actifs ou de ressources (BERTONE & al, 2005 : 146).

- L'expansion à l'international

L'une des formes de développement de l'entreprise depuis quelques années est la croissance à l'international. Ainsi, on retrouve un peu partout à travers le monde des multinationales par le biais de filiales. BARTHELEMY (2004 : 12) définit l'externalisation comme « le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne. » Cette externalisation peut s'accompagner du transfert de personnel et d'équipements vers le fournisseur ou le prestataire.

### 1.3.3.2. Mode de croissance

La croissance peut se réaliser à travers des modes suivants.

- La croissance interne ou croissance horizontale

« La croissance interne ou croissance organique est une stratégie d'auto développement qui concerne l'entreprise seule puisqu'elle crée de la valeur par ses propres moyens industriels ou commerciaux, c'est-à-dire qu'aucune association avec des tiers n'est employée. » (THAO, 2010 : 1).

Selon BERTONE & al (2005 : 154 à 156) ce type de croissance suppose une expansion à partir des ressources propres, développées en interne par l'entreprise. Son avantage principal est sa maîtrise complète par l'entreprise qui permet de dimensionner et d'orienter les ressources avec précision. De plus, elle permet de stimuler l'apprentissage et de renforcer les ressources internes.

Mais il faut noter des inconvénients. En effet, ce mode suppose tout d'abord la disponibilité des ressources fondamentales nécessaires à un tel développement. En plus, le développement et le déploiement de telles ressources destinées à construire une nouvelle activité, conquérir de nouveaux marchés ou tout simplement faire croître significativement son volume, suggèrent des délais importants.

- Fusion acquisition

A l'inverse de la croissance interne, les opérations de fusion acquisition impliquent le rapprochement d'au moins deux entreprises, à l'origine différentes et indépendantes, au sein d'une même entité juridique. Ce mode est très convoité par les dirigeants d'entreprise qui y voient le moyen de croître très rapidement et facilement sans prendre trop de risques car l'activité est déjà développée au moment de l'acquisition.

Néanmoins les résultats de ces opérations démontrent que ce n'est toujours pas de réussite. En effet, ce mode est très coûteux, tant au moment de l'opération, via le paiement de la prime d'acquisition, que lors du processus d'intégration. Ainsi, la fusion entre Chrysler et Daimler-Benz est considérée par beaucoup comme un échec. Au lieu des réductions de coûts liés à la mise en place de synergies, Chrysler, pourtant modèle de profit durant les années 1990, a annoncé des pertes énormes après la fusion, alors que le marché américain était, dans le même temps, en forte croissance ;

- Alliances stratégiques

NUNES (2007 :1) définit une alliance stratégique comme une coopération entre deux ou plusieurs entreprises qui unissent leurs ressources et know-how, pour développer une activité spécifique, générer des synergies de groupe ou simplement comme option stratégique de croissance.

Pour BERTONE & al (2005) les alliances stratégiques se caractérisent par un rapprochement de deux ou plusieurs entreprises, mais les entreprises restent dans ce cas indépendantes, voire concurrentes. Les alliances sont des arrangements volontaires entre firmes impliquant des échanges, le partage ou le co-développement de produits, technologies ou de services, accompagnés ou non d'un investissement capitalistique. Elles peuvent impliquer ou non la création d'une entité séparée, intermédiaire, ou joint-venture. Elles peuvent revêtir différentes formes juridiques allant du simple contrat de coopération à la création de GIE.

Elles ont tout de même des inconvénients : le partage de profit limite les bénéfices réels que recueille chacun des partenaires ; le fonctionnement est souvent difficile, car toute décision exige l'accord des deux parties. Enfin, l'alliance est réversible et interdit par conséquent toute rationalisation qui empêcherait les deux parties de rompre l'accord pour revenir à leur situation initiale.

### **1.3.4. Stratégies de déclin**

BOYER & GOZLAN (2005 : 264 à 265) estiment que la situation de déclin se caractérise par une saturation de la demande, l'obsolescence technique, une forte incertitude et la présence d'un grand nombre de concurrents.

Cet état de fait donne lieu à des affrontements concurrentiels plus vifs, une raréfaction des profits et des ressources que l'entreprise peut mobiliser.

En effet, on distingue quatre stratégies envisageables.

#### **1.3.4.1. Domination**

C'est une stratégie qui vise à maintenir une profitabilité moyenne en demeurant l'une des rares entreprises qui puissent se maintenir.

#### **1.3.4.2. Niche**

Cette stratégie est fondée sur l'identification d'un segment du secteur en déclin dans lequel la demande maintient une certaine stabilité ou un déclin moindre qu'ailleurs.

#### **1.3.4.3. Ecrémage**

Cette autre stratégie prépare un retrait définitif du secteur : on réduit les investissements, la maintenance et la publicité de façon à augmenter le cash-flow le plus possible et le plus longtemps possible.

#### **1.3.4.4. Liquidation ou désinvestissement**

Cette stratégie consacre la fin de tout ou partie de l'activité de l'entreprise dans le secteur, elle signifie la cession des actifs relatifs à un domaine d'activité stratégique soit à une ligne de production, soit à une filiale complète.

Il existe plusieurs types de stratégie qui sont à la portée des managers, chaque type se prête à une condition spécifique. Donc le manager doit pouvoir identifier la stratégie appropriée en fonction de la situation de l'environnement interne et externe afin d'avoir un avantage concurrentiel.

### **1.4. Analyse stratégique**

Dans son ouvrage COCULA (2008 :91) identifie deux modes d'analyse stratégique à savoir :

- la détermination des groupes stratégiques et la construction de l'arène stratégique ;
- la détermination du domaine d'activité stratégique.

#### **1.4.1. Groupes stratégiques et la construction de l'arène stratégique**

« Les groupes stratégiques sont des ensembles d'entreprises qui présentent des caractéristiques stratégiques proches et permettent une lecture de l'arène stratégique. » (COCULA, 2008 : 91). L'auteur soutient que ce concept de groupe stratégique part d'une hypothèse que la concurrence n'est pas homogène à travers les options stratégiques choisies. Cela signifie qu'une entreprise n'est pas en concurrence de la même façon avec toutes les autres. Donc un groupe stratégique rassemble des entreprises de même profil qui suivent des stratégies identiques sur des critères pertinents (facteurs clés de succès d'avenir de l'entreprise).

Abondant dans le même sens, CHARRON & SEPARI (2007 : 434) ajoutent qu'un groupe stratégique est constitué par l'ensemble des firmes qui suivent la même stratégie (au moins visible) à l'intérieur d'un même secteur. Ils estiment que plusieurs facteurs permettent d'apprécier la similitude ou la proximité des stratégies :

- le métier ;

- la demande visée ;
- le type d'avantage concurrentiel recherché (prix, service, etc.) ;
- le mode de distribution, de promotion, de production, etc.

Selon COCULA (2008 :92) au sein d'une arène stratégique il y a deux niveaux de concurrence : une compétition intra-groupe et une compétition intergroupe. La compétition intra-groupe s'opère entre les entreprises du même groupe, elle est plus intense que la compétition intergroupe qui s'effectue entre des groupes d'entreprises.

#### **1.4.2. Domaines d'activité stratégique**

Pour COCULA (2008 : 94) l'analyse stratégique est indissociable de la nature de l'organisation qui influence les choix stratégiques. L'objectif est d'établir une cohérence entre la stratégie et l'organisation.

Pour atteindre cet objectif, l'auteur identifie quelques questions que l'on peut se poser :

- Quelles sont les activités ou l'activité de l'entreprise ? C'est-à-dire quels produits ou quels services ?
- Quelle est la mission de l'entreprise ? C'est-à-dire quel est le besoin du consommateur qu'elle a vocation de satisfaire ?
- Quel est le métier de l'entreprise ? C'est-à-dire quel est le savoir-faire qu'elle maîtrise parfaitement ?

Pour adopter une stratégie pertinente et efficace, le manager doit d'abord effectuer une analyse objective de son environnement afin de déterminer le groupe et l'arène stratégique ainsi que le domaine d'activité stratégique dans lesquels son entreprise doit se battre.

## Conclusion

En somme, la stratégie a été tout d'abord l'affaire des militaires depuis des siècles, ils ont pu l'utiliser pour gagner des guerres contre les ennemis.

Ensuite, les entreprises se sont appropriées cette stratégie par l'intégration des anciens militaires dans des entreprises américaines comme GM, Ford, GE, etc. depuis cette époque elle a évolué suivant différentes époques. Son développement a connu une avancée rapide car son importance dans la survie et le développement des entreprises est incontestable.

Avec la mondialisation des affaires, l'une des armes fatales des entreprises demeure la stratégie. C'est pourquoi elles y mettent plus de moyens afin de produire un plan stratégique pertinent.

Le chapitre qui suit concerne une notion très importante qu'est la planification stratégique.

## Chapitre 2 : Planification stratégique

Les entreprises s'évertuent à définir les secteurs du marché sur lequel elles pourraient introduire des produits ou services spécifiques de façon à prendre l'avance sur les concurrents. Pour avoir des avantages concurrentiels, elles élaborent donc leurs plans de développement et d'organisation selon ces perspectives.

Selon GENELOT (2001 : 287), cette conception de la stratégie s'articule autour de deux démarches : le marketing stratégique et la planification.

« Le marketing stratégique consiste à analyser en permanence les besoins explicites et implicites du marché ainsi que la concurrence pour mettre en évidence le groupe d'acheteurs (les « segments » du marché) et les produits ou services qui pourraient donner à l'entreprise un avantage concurrentiel sur ces segments de marché. » (GENELOT, 2001 : 287).

Cette technique s'accompagne d'un processus bien élaboré qui permet d'exploiter les informations issues de ce marketing et de projeter l'entreprise dans un avenir quasiment maîtrisé, c'est la planification stratégique.

La formulation d'une stratégie engage le long terme et débouche sur un plan stratégique avec des prévisions qui intègrent le plus souvent, l'ensemble des activités de l'entreprise. Ces prévisions concernent les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en place et les résultats souhaités.

Ce chapitre nous permet de développer tout cela. La première section porte sur la définition, les avantages et les inconvénients de la planification stratégique, la deuxième sur la démarche pratique de planification et enfin la troisième aborde l'approche de l'audit stratégique.

### 2.1. Définition, avantages et inconvénients de la planification stratégique

« Les systèmes et processus de planification et de suivi ont pour objet de permettre à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix déterminants pour l'avenir à long terme de l'entreprise, et de garantir la cohérence entre ses choix et les comportements des personnels et

partenaires de l'entreprise, soit en influençant, soit en permettant aux dirigeants et à d'autres responsables de réagir à temps aux changements qu'ils ne peuvent maîtriser. » (BECOUR & BOUQUIN, 2008 : 77). Ce processus qui a fait l'objet de plusieurs définitions comporte des avantages et des inconvénients.

### 2.1.1. Définition

De façon générale la planification stratégique répond à trois questions principales à savoir :

- où sommes-nous ?
- où voulons-nous aller ?
- comment y aller ?

« La planification stratégique est la formulation de la démarche stratégique. Elle comporte d'abord la définition des buts stratégiques, c'est-à-dire des choix et des principes concernant :

- les produits ;
- la technologie ;
- les marchés à la fois dans le cadre spatial et temporel.

Sous cet aspect, la planification stratégique est aussi l'allocation optimale des ressources dont peut disposer l'entreprise sur le long terme. » (CONSO & HEMICI, 2003 : 278).

Pour LASSOUED (2004 : 19) « La planification stratégique est considérée comme un processus formalisé de réflexion stratégique capable de remplir efficacement son rôle qui est celui de garantir aux entreprises l'adéquation nécessaire de leurs stratégies avec leur environnement. »

BARABEL & MEIER (2006 : 309) ajoutent que « la planification stratégique consiste à fixer un ensemble d'objectifs cohérents de développement dans les divers domaines d'activité de l'entreprise à l'aide d'outils d'anticipation de l'avenir. Elle vise à déterminer les grandes orientations et les principaux objectifs à poursuivre par l'organisation, à savoir sa mission, ses buts et ses stratégies de croissance (choix des métiers et domaines d'activité). »

## 2.1.2. Avantages et inconvénients

Il importe de signaler que la planification comporte aussi bien des avantages que des inconvénients.

### 2.1.2.1. Avantages

Selon BARABEL & MEIER (2006 : 319 à 320) la planification stratégique peut constituer une aide utile aux responsables d'entreprise :

- en obligeant les managers à aborder les problèmes stratégiques complexes au moyen de méthodes structurées d'analyse et de réflexion, la planification amène les acteurs à préciser leurs choix et lignes de conduite ;
- la planification permet de dresser une carte d'orientation claire sur les intentions de l'entreprise en termes de vision, mission et champ d'activité, en fixant les priorités stratégiques et en déployant les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs ;
- elle est un instrument de cohérence, elle permet de réaliser les différents ajustements et la cohérence des ressources mises en œuvre par l'entreprise ;
- la planification offre un cadre de référence au service de l'action en créant des indicateurs de mesure de la réussite et en permettant une bonne coordination des actions dans un cadre cohérent et structuré ;
- elle donne un schéma de référence auquel chaque membre peut avoir recours et à partir duquel il pourra exercer une action ;
- ce mode d'approche permet de coordonner les choix stratégiques des différentes unités de l'organisation afin qu'elles restent en adéquation avec l'orientation générale ;
- de même elle garantit que les ressources allouées seront correctement coordonnées dans le but de déployer efficacement la stratégie d'ensemble ;
- la planification donne le moyen de prendre conscience de certaines tendances de fond (mondialisation, libéralisation, déréglementation, des économies...) et de formuler des réponses adéquates à certaines situations (choc démographique, diversité culturelle, concentration des secteurs, développement accéléré des innovations...);
- elle peut également aider à communiquer sur la stratégie voulue, en sensibilisant les acteurs aux changements qu'impose l'évolution de l'environnement ;

- enfin, la planification peut être utilisée comme moyen de contrôle en établissant une comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs prévus par l'organisation.

#### **2.1.2.2. Inconvénients**

Quant aux inconvénients, BARABEL & MEIER (2006 : 320 à 321) précisent que :

- la planification peut être une source de rigidité en insérant les rôles des membres et le développement des relations dans un cadre strict et contraignant d'objectifs et d'échéances précises. La stratégie risque dès lors d'être réduite à un simple plan, en créant une démarche d'action trop précise ou trop focalisée sur les détails ;
- l'un des risques de la planification et des plans opérationnels réside dans des faux sentiments de sécurité que procure une telle démarche ;
- la planification poussée à l'excès (inflexibilité des plans) peut également être incompatible avec la réalité de l'environnement actuel caractérisé par des changements rapides et dynamiques contradictoires avec un processus d'analyse formel et linéaire ;
- enfin, les processus de planification ne sont généralement pas conçus pour prendre en compte la dimension culturelle et politique de l'organisation. Il y a donc un risque qu'une partie de l'organisation refuse de s'approprier une stratégie qui va à l'encontre de leurs propres intérêts et stratégies personnelles.

## **2.2. Démarche pratique de planification stratégique**

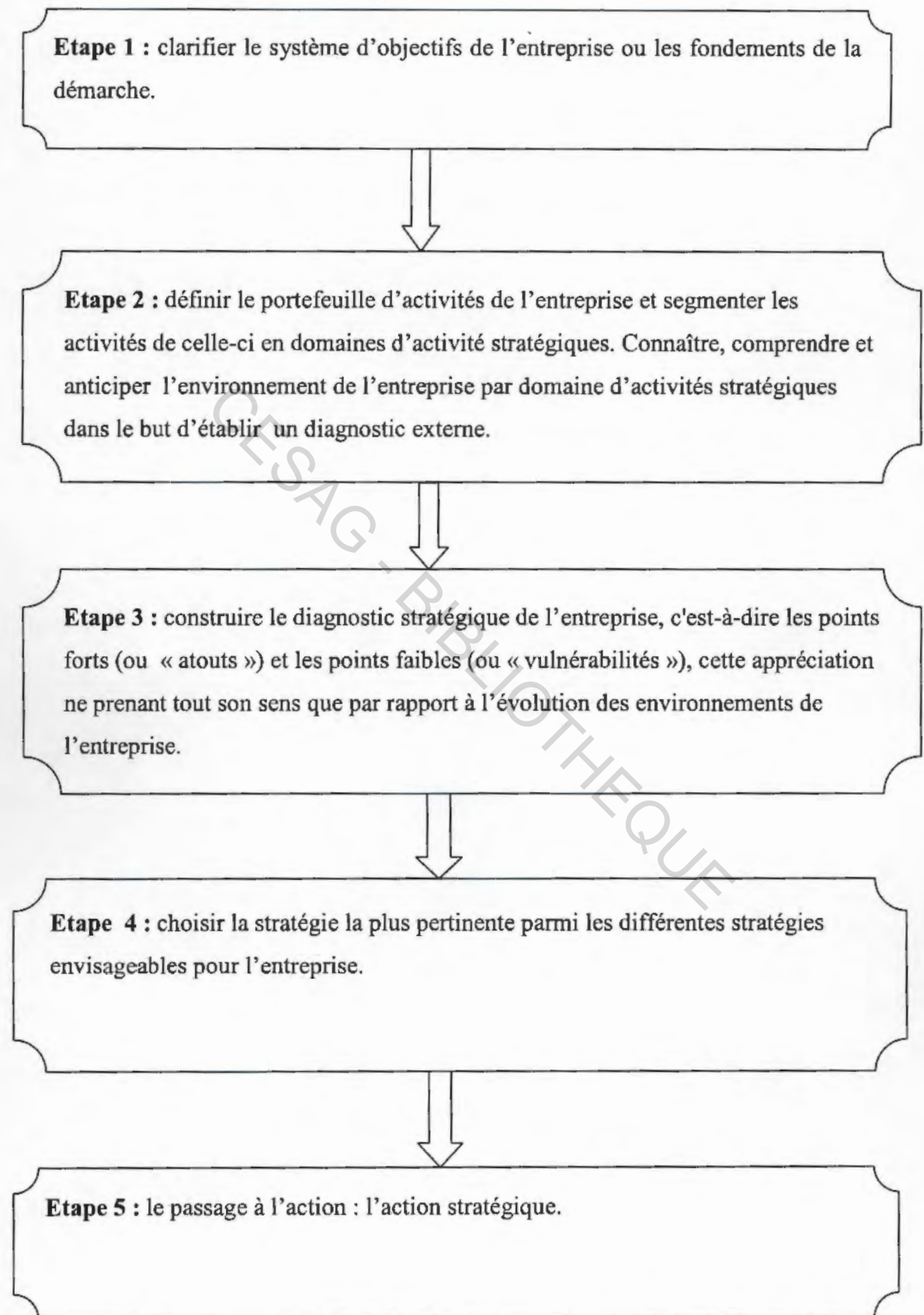
La stratégie découle de la façon dont l'entreprise se projette dans l'avenir afin de s'y faire une place. Pour ce faire elle doit suivre une démarche bien coordonnée afin d'élaborer un plan qui doit la conduire vers la performance.

### **2.2.1. Exemples de modèles de démarche stratégique**

Il existe plusieurs divergences quant au positionnement et les étapes de la planification stratégique. Par contre les contenus sont presque les mêmes.

AFPLANE (1991 : 22 à 24) indique dans l'ordre les étapes suivantes.

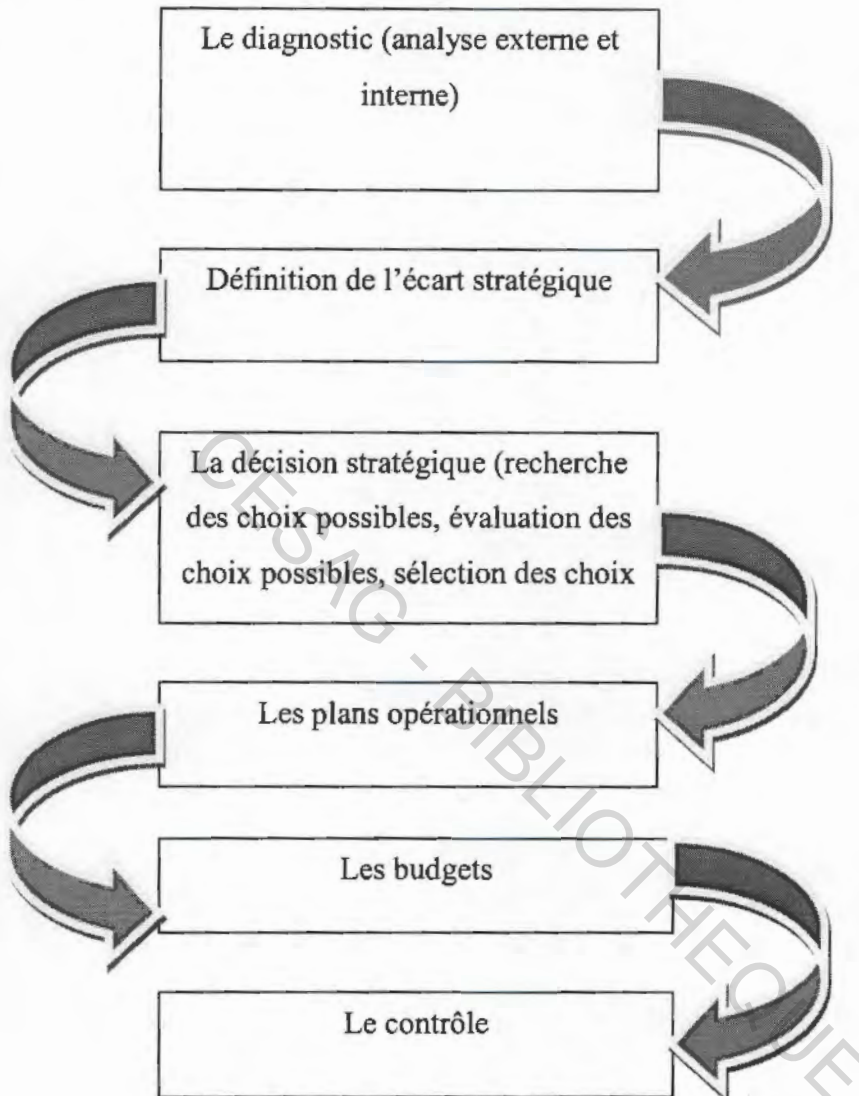
Figure 1 : modèle de démarche de planification stratégique



Source : AFPLANE (1991)

Par contre HELFER & al (2006 : 37), désignent six étapes

Figure 2 : modèle de démarche de planification stratégique

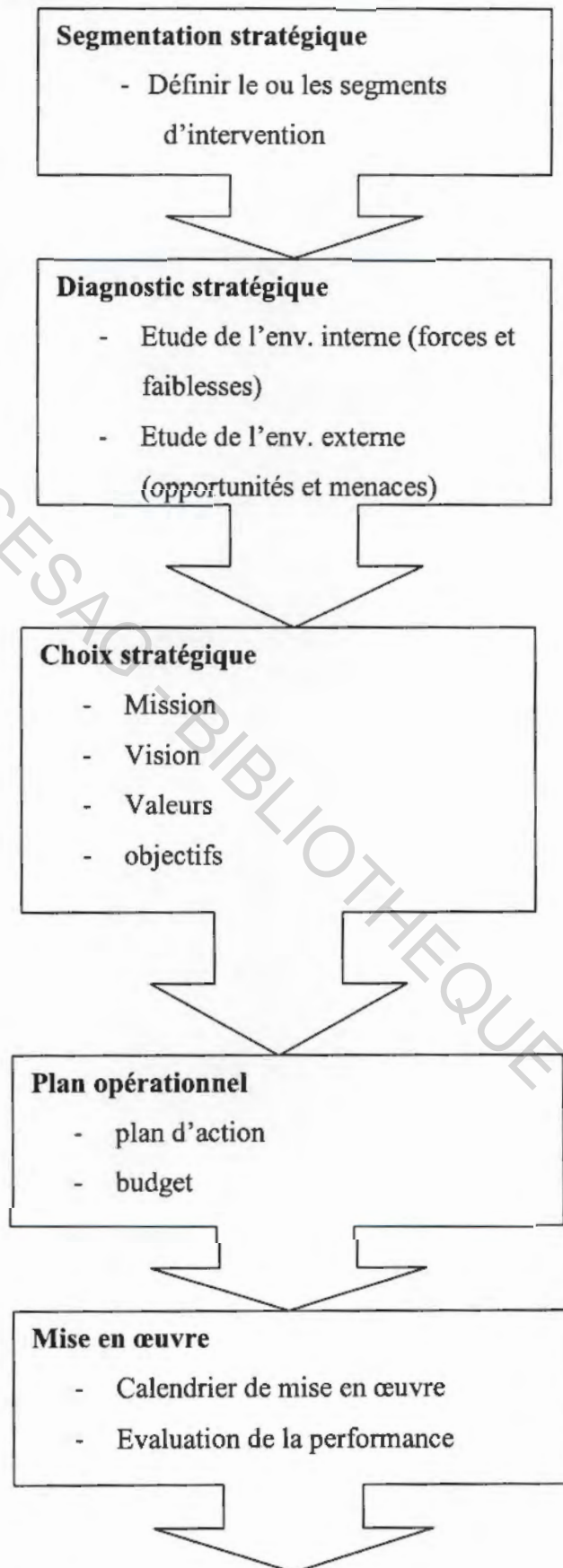


Source : HELFER & al (2006)

Au regard de notre revue de la littérature sur la démarche de planification stratégique, malgré quelques divergences par rapport au positionnement des différentes étapes, la plupart des auteurs évoquent les mêmes étapes qui composent cette démarche.

La figure suivante nous permet de faire une synthèse des différentes démarches rencontrées sur lesquelles la plupart des auteurs s'entendent.

Figure 3 : synthèse des modèles de démarche



Source : adapter aux modèles de la revue de littérature

## 2.2.2. Différentes étapes de la planification stratégique

Pour aboutir à un plan efficace, il est nécessaire de passer par un certain nombre d'étapes.

### 2.2.2.1. Segmentation stratégique

Toute entreprise, avant de se lancer dans un processus de planification stratégique doit définir les segments stratégiques de son secteur afin de mieux cadrer ses actions.

« Un secteur est un marché dans lequel des produits identiques ou voisins sont vendus. », (PORETR & LAVERGNE, 1999 : 281). Selon ces auteurs le choix d'une stratégie concurrentielle nécessite une segmentation du secteur parce que les produits, les clients, présentent des caractéristiques qui en rendent l'attrait intrinsèquement différent. Ceux-ci jouent sur la façon dont une firme acquiert un avantage concurrentiel.

Lorsqu'on segmente un secteur, on utilise quatre catégories de variables de segmentations observables soit isolément soit ensemble, pour saisir les différences entre producteurs et entre clients. Dans un secteur l'une au moins des variables suivantes permet une définition stratégique de segments :

- la variété du produit, il s'agit des variétés distinctes du produit qui sont ou pourraient être fabriquées ;
- le type de client, il s'agit des types de clients qui achètent ou qui pourraient acheter le produit ;
- le circuit de distribution (client immédiat), il s'agit des différents circuits de distribution qui sont utilisés ou qui pourraient être utilisés pour atteindre le client final ;
- la localisation géographique du client, il s'agit de l'emplacement.

### 2.2.2.2. Diagnostic stratégique

« Le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, des ressources et compétences internes et des attentes et influences des parties prenantes. », (JOHNSON, 2002 : 36).

Selon JOHNSON (2002 : 37) le diagnostic a pour objectif une cartographie des influences qui déterminent le succès présent et futur de l'organisation. Il doit identifier les opportunités et menaces créées par l'environnement, quelles sont les compétences détenues par l'organisation et quelles sont les attentes de ses parties prenantes.

Ainsi, JOHNSON (2002 : 37) présente les différents éléments sur lesquels ce diagnostic se fonde :

- **l'environnement**, l'auteur indique que l'organisation évolue dans un contexte à la fois commercial, économique, technologique, culturel et social qui peut être plus ou moins dynamique ou plus ou moins complexe. Comprendre en quoi ce contexte affecte l'organisation implique à la fois une analyse des événements passés et une estimation de l'évolution future. Certaines de ces variables sont à même de générer des opportunités pour l'organisation alors que d'autres recèlent des menaces ;
- **les ressources et compétences** de l'organisation lui permettent de construire sa capacité stratégique. Des facteurs internes exercent une influence sur l'organisation et sur ses choix stratégiques. Une manière de déterminer quelle est la capacité stratégique d'une organisation consiste à évaluer ses forces et faiblesses, c'est-à-dire ce qu'elle sait mieux ou moins bien faire que ses concurrents qui lui procure un avantage ou un désavantage ;
- selon JOHNSON (2002 : 38) les répercussions de la mission fondamentale assignée à l'organisation (« faire du profit », « innover », « conquérir des marchés », etc.) sont nombreuses. **La question du gouvernement d'entreprise** est cruciale : parmi les différentes parties prenantes, lesquelles l'organisation devrait-elle servir en priorité et comment les managers en seront-ils tenus pour responsables ? Les attentes des parties prenantes influencent la mission de l'organisation et déterminent quelles sont les stratégies envisageables. Analyser les pouvoirs respectifs des parties prenantes est donc essentiel pour comprendre les raisons pour lesquelles une organisation suit une stratégie plutôt qu'une autre.

#### ❖ Le diagnostic interne

« L'objectif du diagnostic des ressources internes est de déterminer si en fonction des capacités et des incapacités repérées, l'entreprise est en mesure ou non de faire face efficacement aux menaces de son environnement concurrentiel. » (DERRAY & LUSSEAU, 2001 : 13).

Cette analyse doit conduire à évaluer le potentiel humain, financier et technologique de l'organisation. Pour une analyse rationnelle il est pertinent d'évaluer la chaîne de valeur et la structure organisationnelle de l'entité étudiée.

### **A La chaîne de valeur**

Selon DERRAY & LUSSEAULT (2001 :14) toute entreprise peut s'appréhender comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. Le diagnostic interne permet d'identifier la contribution de chaque activité à la compétitivité de l'entreprise. L'étude de l'avantage concurrentiel intègre l'analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise : identification des activités créatrices de valeur dans l'entreprise ; définition de la chaîne de valeur nécessaire pour réussir dans le secteur ; analyse des liaisons entre les activités au sein de la chaîne ; décision d'optimisation d'un ou de plusieurs maillons.

### **B Le diagnostic technologique**

Parmi les ressources ou compétences dont dispose l'entreprise pour atteindre ses objectifs de développement, de profit ou de survie, la maîtrise de la technologie tient une place prépondérante. Pour DERRAY & LUSSEAULT (2001 :15) les évolutions technologiques peuvent influencer le taux de croissance de l'activité. Le recours à des technologies plus performantes peut permettre à l'entreprise d'améliorer sa position sur certains éléments de sa structure de coût et lui domer ainsi un avantage global sur ses concurrents.

### **C Le diagnostic humain**

Le potentiel humain s'analyse quantitativement (nombre de personnes, structure des effectifs) et qualitativement (évaluation des compétences et des politiques de personnel). Selon DERRAY & LUSSEAULT (2001 :17) le diagnostic des ressources humaines a pour objectif d'analyser la structure humaine et sa capacité à concourir aux objectifs de l'entreprise. Il porte sur les structures, les dirigeants, le personnel et les données sociales.

### **D Le diagnostic financier**

L'objectif est d'évaluer la capacité de l'entreprise à dégager ou mobiliser les ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie. Il vise à étudier l'évolution de l'activité par une comparaison dans le temps et dans l'espace. L'analyse doit permettre de se prononcer sur les résultats, l'équilibre financier et sur le rendement de l'entreprise.

## **E Le diagnostic organisationnel**

Le diagnostic de l'organisation (structure hiérarchique, processus de fonctionnement, processus de décision, système d'information) est fondé sur des règles générales et sur l'évaluation de l'adéquation entre la stratégie et l'organisation de l'entreprise.

Pour DERRAY & LUSSEAUT (2001 :18) plusieurs points peuvent guider ce diagnostic à savoir : l'adéquation entre la structure et la segmentation stratégique ; l'existence de coordinations transversales ; le nombre de niveaux hiérarchiques ; la pertinence du système d'information ; la distribution du pouvoir ; les éventuels conflits entre coalitions ; la rotation interne des cadres ; l'accessibilité des dirigeants ; la pratique d'un management participatif.

### ❖ Le diagnostic externe

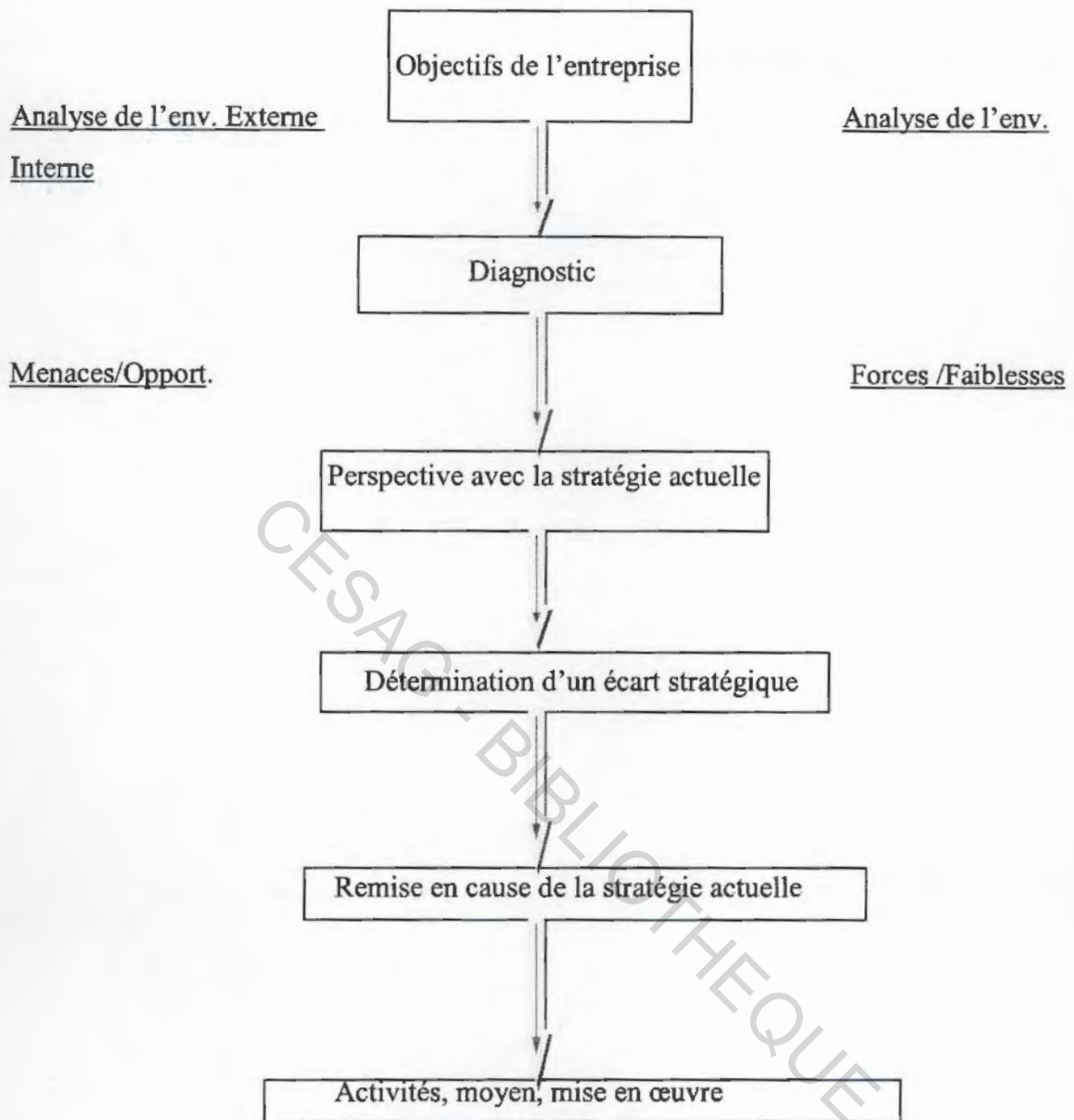
DERRAY & LUSSEAUT (2001 :19) précisent que l'entreprise ne vit pas en vase clos, donc pour avoir une connaissance solide et utile de son environnement, les entreprises tendent à mettre en place un système de veille. Sous la transformation de l'environnement et des actions de la concurrence, les facteurs clés de succès sont amenés à se modifier. L'entreprise doit maîtriser ses évolutions afin de posséder des compétences distinctives. Grâce au benchmarking, les dirigeants peuvent intégrer les solutions adoptées par les entreprises les plus performantes dans le secteur concerné.

### ❖ Les outils d'analyse concurrentielle

Pour SOUTERRAIN & FARCET (2005 : 139), les premières analyses ont été axées sur le couple produit marché : quel produit pour quel marché ?

Ces auteurs citent l'école de Harvard qui la première fois proposa un modèle qui se présente ainsi :

Figure 4 : matrice d'analyse

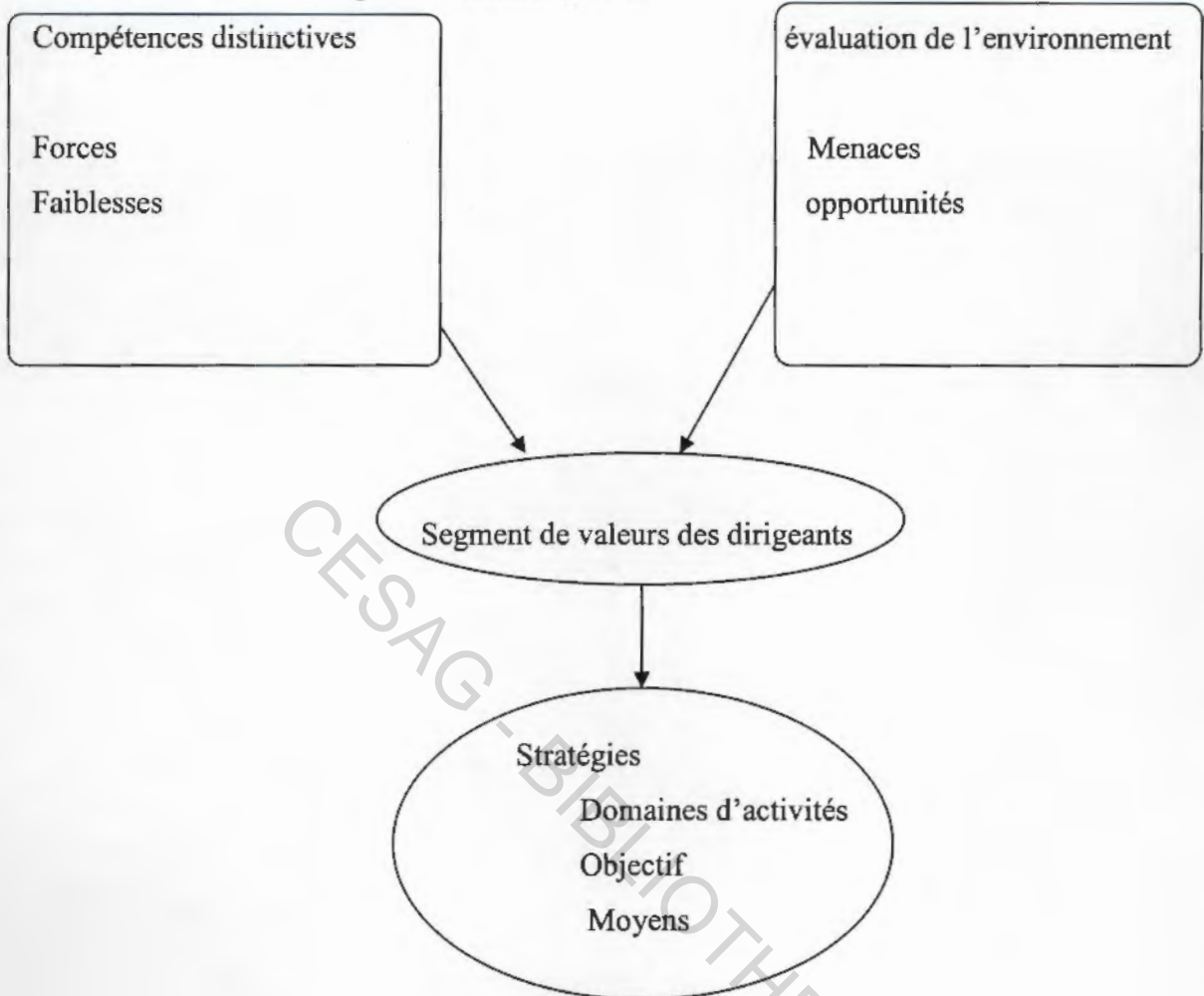


Source : SOUTAIRAIN & FARCET (2005)

Pour TARONEAU (1998 : 27), la matrice LCAG est l'un des premiers modèles de diagnostic stratégique les plus connus notamment aux Etats Unis.

Le modèle se présente ainsi

Figure 5 : Modèle LCAG



Source : TARONEAU (1998)

Pour une étude efficace de l'environnement interne et externe d'une entreprise, le modèle SWOT est un outil très utilisé par les managers.

Le principe de ce diagnostic est fondé sur un raisonnement qui permet de distinguer d'une part ce qui est bon ou mauvais pour l'entreprise et d'autre part ce qui lui est propre ou ce qui lui est externe.

Cette matrice combine la dimension externe (opportunités et menaces de l'environnement) et la dimension interne (forces et faiblesses de l'activité de l'entreprise).

Ce modèle permet un diagnostic stratégique plus étendu qui soulève trois questions essentielles :

- où l'entreprise veut-elle aller ?

Cette question revient à s'interroger sur la mission et l'intention stratégique mais aussi les objectifs visés sur chaque segment stratégique ;

- où l'entreprise peut-elle aller ?

Pour cette question, le raisonnement SWOT et l'établissement de grilles de compétences prennent toute leur importance. Dans cette optique le benchmarking ou l'étalonnage concurrentiel s'est développé. Le benchmarking stratégique vise à comprendre les processus et la forme d'organisation de stratégie efficace dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise. Cela fait appel à une veille concurrentielle ;

- comment l'entreprise peut-elle aller ?

Il s'agit là d'évaluer dans un premier temps l'intérêt respectif des mouvements stratégiques en termes d'affrontement, d'évitement ou de coopération., Ensuite dans un second temps les modalités à mettre en œuvre sous la forme de croissance interne, externe ou partagée, éventuellement de désengagement.

Si le modèle présente des intérêts remarquables, il faut néanmoins lui reconnaître certaines faiblesses dont entre autres une hypothèse d'une information quasi exhaustive. Ce qui est pratiquement impossible. On peut citer également d'autres limites telles que l'ambiguïté entre l'entreprise et l'activité ainsi que l'absence d'outils de décision.

En dehors de ces modèles l'entreprise peut également utiliser le modèle de cinq forces de la concurrence de M. Porter que nous présentons succinctement.

#### 1°) la rivalité entre les concurrents

Il existe une rivalité entre les entreprises en présence, elle peut être une rivalité intergroupe ou une rivalité intragroupe. Quelle que soit la rivalité, certains indicateurs permettent de l'analyser :

- la perspective d'évolution du marché c'est-à-dire de l'offre et de la demande ;
- la structure concurrentielle, cet indicateur peut être apprécié par les indices du degré de concentration (nombre d'entreprises en présence, leurs poids relatifs et l'écart de poids), les indices de diversification et les indices d'intégration (DAYAN & al, 2004 :149) ;
- le changement technologique.

#### 2°) le pouvoir de négociation des fournisseurs

Une analyse de ce pouvoir est fonction de la nature du groupe de fournisseurs, de la nature de la fourniture et de la nature des coûts impliqués dans la transaction (DAYAN & al, 2004 : 150).

3°) le pouvoir de négociation des clients

Celui-ci influence également la rentabilité de l'entreprise, à ce niveau aussi la puissance des clients est fonction de la nature du groupe de clients, de la nature du produit ou du service et de la nature des coûts (DAYAN & al, 2004 : 151).

4°) la menace des produits ou services de substitution

Ces menaces sont directement fonction du développement technologique qu'il convient d'analyser judicieusement et permanemment (DAYAN & al, 2004 : 153).

PORTER (1999 : 329) indique que la première étape consiste à identifier les produits de remplacement auxquels un secteur est confronté. Pour cela, il faut rechercher des produits ou services qui remplacent la ou les mêmes fonctions génériques que le produit du secteur plutôt que les produits qui ont la même forme.

Pour PORTER (1999 : 563) une stratégie offensive bien menée représente la meilleure défense contre l'attaque d'un challenger. <sup>2</sup>Une firme qui ne cesse pas d'investir pour acquérir un avantage concurrentiel en améliorant sa position dans le domaine des coûts et sa diversification sera difficile à vaincre.

5°) la menace des nouveaux entrants

Ces menaces sont largement déterminées par l'existence de barrières à l'entrée. L'analyse de ces barrières consiste à estimer leur niveau pour éventuellement les franchir, et leur solidité pour éventuellement les renverser (DAYAN & al, 2004 : 153).

❖ Les outils de gestion du portefeuille d'activité

Pour la gestion du portefeuille d'activité et d'allocation judicieuse des ressources, il existe des matrices souvent utilisées par les manager. On peut citer par exemple la matrice de McKinsey, d'ADL<sup>3</sup> et celle de BCG. Cette dernière est souvent plus utilisée par les dirigeants d'entreprise c'est pourquoi nous avons décidé de présenter brièvement son principe de fonctionnement.

➤ Présentation de la matrice BCG

Cette matrice prend comme indicateur d'attractivité le taux de croissance du marché et comme critère de performance concurrentiel la part de marché relative.

La part de marché relative de chaque activité est calculée par la somme des ventes de l'entreprise sur le segment considéré, rapportée au chiffre d'affaires du plus gros concurrent.

Deux cas de figure se présentent :

---

<sup>3</sup> Athur D. Little

- soit l'entreprise est en position dominante sur le segment et il faut diviser son chiffre d'affaires par celui du suiveur immédiat, la valeur du ratio est alors supérieure à 1 ;
- soit c'est l'entreprise qui est suiveur sur le segment de marché considéré, il faut diviser son chiffre d'affaires par celui du leader, la valeur du ratio est alors inférieure à 1.

➤ Intérêt du modèle

Ce modèle fut le premier à faciliter la gestion du portefeuille d'activité d'une entreprise. Sa lecture donne immédiatement une piste d'allocation des ressources pour chacun des segments stratégiques.

Il permet une information claire sur les différentes positions :

- une activité en position de leader sur un marché porteur (star, vedette ou étoile) permet à l'entreprise de bénéficier de l'effet d'expérience et voit ses coûts de revient plus faibles que ceux des concurrents. Pour maintenir la position dominante, il est nécessaire de réaliser des investissements ;
- une activité en position dominante sur un marché dont la croissance est faible (vache à lait), le BCG conseille de « traire » ses activités, c'est-à-dire engranger les liquidités qu'elles génèrent en limitant les investissements au maximum ;
- une activité en position concurrentielle sur un marché en forte croissance (dilemme), ces activités posent une alternative stratégique. On peut tenter de profiter du taux de croissance élevé pour investir massivement de manière à devenir une vedette ;
- une activité en position de suiveur sur un marché en faible croissance ou en déclin (poids mort), la seule solution pertinente consiste bien souvent à vendre ces activités à d'autres concurrents, ou éviter d'y investir.

➤ Limites du modèle

Ces limites sont diverses, on peut citer entre autres :

- l'hypothèse que la rentabilité est conditionnée par la part de marché ;
- le modèle n'est pas pertinent dans le cas d'un marché en récession ;
- le modèle considère que la rentabilité existe, faible ou forte mais qu'elle n'est pas négative ;
- la part de marché relative du BCG est un repère moins discriminant elle positionne l'entreprise par rapport à son concurrent cela théoriquement sans autres données.

### 2.2.2.3. Choix stratégiques

« Les choix stratégiques incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activités stratégiques, ainsi que l'identification des orientations et des méthodes de développement (JOHNSON, 2002 : 39).

Pour un choix judicieux, l'organisation peut adopter la méthode des scénarii, tout en définissant les axes stratégiques sur lesquels elle veut intervenir.

#### A- Le scénario stratégique

« Un scénario est un ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation d'origine à la situation future. Cet ensemble d'événements doit présenter une certaine cohérence. » (GODET, 2004 : 103).

GODET (2004 :104) classe les scénarios en scénarios possibles, réalisables et souhaitables. Ils peuvent être qualifiés suivant leur nature ou leur probabilité de scénarios tendanciels, de référence, de contrastés ou d'anticipation.

RAOUL (1989 :119) propose la démarche de scénario en trois étapes.

Poser les bases du scénario qui comprend :

- les constantes (invariantes) ;
- les changements externes ou internes envisagés ;
- le choix stratégique correspondant à l'axe directeur déjà envisagé par la direction.

Plan d'action stratégique :

- la première démarche consiste à faire l'inventaire de toutes les actions à entreprendre pour optimiser l'entreprise dans les conditions du scénario ;
- les actions sont ensuite échelonnées dans le temps pour constituer un plan.

Simulation des scénarios :

- modèle quantitatif, détermination des variables impliquées par le modèle et les actions décidées, introduction de ces variables dans le modèle quantitatif de la vie globale pris comme base de départ, éventuellement remise en cause du scénario en cas de résultat financier trop faible ou de blocage par insuffisance de moyens ;
- modèle qualitatif, reformulation des analyses critiques par fonction en tenant compte de l'incidence des nouvelles stratégies, des conséquences positives et négatives qui en

résultent, de l'acceptabilité des nouveaux points faibles et à défaut itération sur le scénario de base afin de le modifier.

## **B- Les axes stratégiques**

Nous distinguons principalement quatre axes stratégiques:

- l'axe finance : ce que l'on apporte aux dirigeants, il décrit les résultats réels de la stratégie en termes financiers. Il s'appuie sur des indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées KAPLAN & NORTON (2003 : 38) ;
- l'axe client : ce qu'attendent les clients, il définit la proportion de valeur pour les clients ciblés. Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat d'une stratégie clairement formulée et mise en œuvre avec rigueur KAPLAN & NORTON (2004 : 30) ;
- l'axe processus internes : en quoi l'entreprise est-elle meilleure: il s'agit ici d'évaluer les processus internes qui ont le plus d'impact sur la satisfaction du client et touchent, par exemple, à la durée des cycles, à la qualité, aux savoir-faire du personnel, à la production. Il faut aussi que l'entreprise s'efforce d'identifier et d'évaluer ses compétences-clés et les technologies critiques qui lui permettent de pérenniser sa prédominance. Il faut donc connaître ses points d'excellence et définir des modes de mesure pour chacun d'eux. (<http://www.performancezoom.com/processus.php>).
- l'axe apprentissage organisationnel et développement, cet axe concerne les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesurer porte sur la formation des hommes pour accéder à des nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques.

Les choix stratégiques aboutissent à la définition de la finalité de l'entreprise.

### o La mission

La détermination de la mission de l'entreprise consiste à répondre à la question « pourquoi existe-t-elle ? », c'est sa raison d'être. Peter Drucker, pour rendre ce terme plus compréhensible a estimé que le dirigeant doit se poser la question « qu'est-ce que notre affaire ? ».

Pour SIMONS (1995) les énoncés de missions doivent être une source d'inspiration, de dynamisation et de motivation de l'entreprise.

### o La vision

Votre vision pour votre entreprise décrit ce que vous voudriez qu'elle devienne dans le futur. Une vision n'est pas une déclaration de « qui nous sommes » ou « ce que nous faisons » mais plutôt « ce que nous aimerions devenir », (The SEEP NETWORK, 2008).

- o Les valeurs

« Les valeurs sont des croyances auxquelles une organisation s'engage. Les valeurs d'une organisation doivent guider les actions de chaque individu de la structure. » The SEEP NETWORK (2008).

- o Les objectifs

Les objectifs définissent ce que votre organisation veut accomplir à un horizon précis.

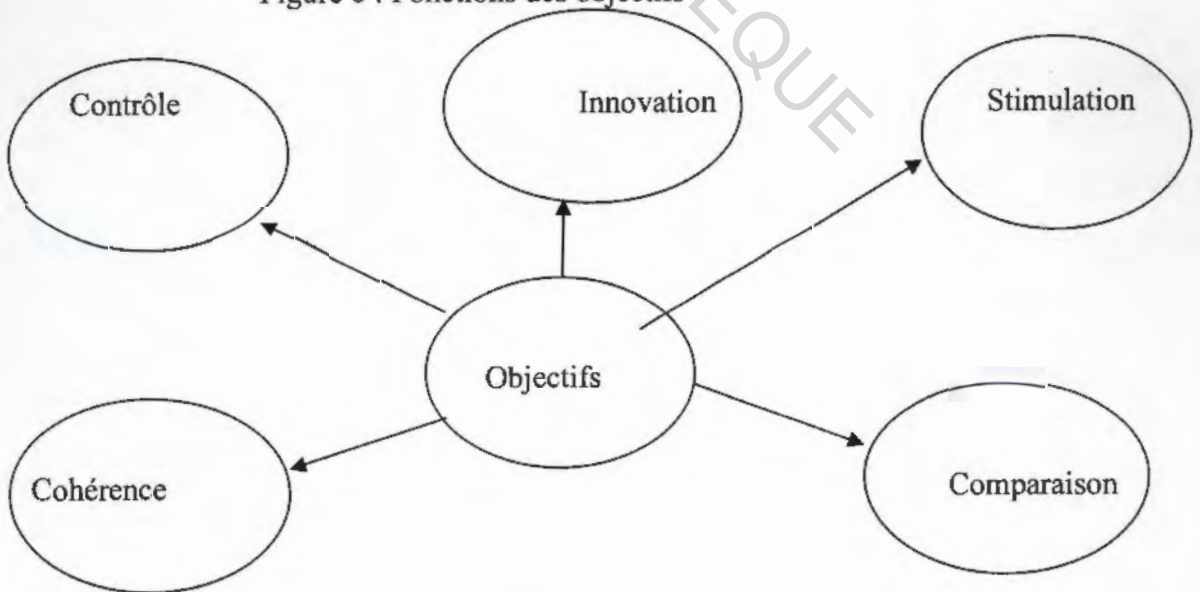
Selon HELFER & al (2006 :50) un objectif se définit par ces quatre composantes :

- un attribut, la dimension ;
- une échelle de mesure ;
- une norme ;
- un horizon temporel.

Aussi, les objectifs disposent des fonctions qui constituent des instruments qui orientent la politique, entraînent l'action et aident à corriger les défauts constatés.

Nous pouvons l'illustrer par la figure suivante

Figure 6 : Fonctions des objectifs



Source : HELFER & al (2006)

#### 2.2.2.4. De la stratégie à l'opérationnalisation

Toute stratégie nécessite une opérationnalisation et cela passe par l'élaboration d'un plan opérationnel.

##### A- Le plan opérationnel

Selon HONORAT (2009 : 32), « le plan opérationnel a pour ambition de programmer l'application de la stratégie. »

Pour cela il faut chiffrer les objectifs à atteindre (résultats, moyens) et allouer des ressources par secteur. Il doit établir la meilleure combinaison possible des moyens pour atteindre les objectifs du plan stratégique.

Pour TREILLE (2004 : 224) la planification opérationnelle de l'entreprise décline les objectifs stratégiques du portefeuille au niveau produit, puis des centres contributeurs. Chacun d'entre eux met en évidence les performances d'emploi des ressources, les ressources à mobiliser. Ce qui aboutit bien évidemment sur l'élaboration du budget.

##### B- Le budget

« Un budget sert à anticiper, déléguer, contrôler. Il traduit l'engagement d'un responsable à atteindre des objectifs avec les moyens mis à sa disposition. », HONORAT (2009, 1).

Ainsi on distingue :

- le budget objet ou classique ;
- le Budget à Base Zéro (BBZ) ;
- le budget activité ;
- le budget programme ;
- le budget performance.

##### C- Calendrier de mise en œuvre

D'après TREILLE (2004 : 243), durant le premier trimestre de l'année qui s'engage, année N et après clôture de l'année N-1 :

- 1- les objectifs des plans à moyen et à long terme sont révisés ;
- 2- les travaux de révision des objectifs de l'année N, à mi-parcours sont engagés, tout en situant les cadrages de l'année N+1 dont les objectifs globaux sont déclinés du plan à moyen et à long terme.

Ces travaux sont construits en tenant compte des constats effectués sur les réalisés de l'année N-1. Et aussi sur les enseignements apportés tous les mois par les tableaux de bord de

navigation sur l'objectif de l'année N en particulier sur les causes d'écart, les centres impliqués, les difficultés rencontrées.

#### D- Contrôle

Selon HONORAT (2009 : 36), la déclinaison de la vision stratégique en objectifs à long terme, puis en indicateurs, se fait à travers quatre axes : la finance ; les clients ; les processus et l'apprentissage organisationnel. Pour être efficace, ces axes ne doivent pas générer plus de vingt-cinq indicateurs, qui doivent se répartir régulièrement sur ceux-ci. Ces indicateurs sont ceux de la Direction et deviennent les objectifs à long terme de toute l'entreprise. Ils doivent être réservés aux domaines qui fournissent à l'entreprise un avantage concurrentiel.

Ainsi, La démarche de planification stratégique doit suivre des étapes bien définies qui doivent être respectées afin d'aboutir à un résultat fiable. Les managers donc intérêt à se conformer au mieux possible à cette démarche pour être efficaces.

## **2.3. Audit de la gestion stratégique**

A.C. Morinet (in BECOUR & BOUQUIN, 2008 :77) définit la gestion stratégique comme « l'activité qui consiste à organiser, sur la durée, les adéquations entre les exigences de l'environnement et les capacités de l'entreprise. »

Dans l'optique de faire une analyse objective du processus de planification stratégique, il est nécessaire de s'inspirer de l'approche de l'audit stratégique. L'objectif de cette section est donc d'aborder les différents contours de cette approche.

### **2.3.1. Définition et objet de l'audit stratégique**

L'audit stratégique est si important dans la conduite d'une stratégie qu'il a été un sujet longuement débattu par différents auteurs qui ont avancé des définitions et son objet.

#### **2.3.1.1. Définition de l'audit stratégique**

« L'audit stratégique est celui des performances rapportées aux choix stratégiques (référentiel interne) et à l'environnement (référentiel externe). » (WEIL, 1999 : 42).

Pour BERTIN (2007 : 295) l'audit stratégique (ou l'audit de la stratégie) est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et des stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale.

### **2.3.1.2. Objet de l'audit stratégique**

Selon WEIL (1999 :42 à 44) il a pour objet d'apporter des réponses aux six questions suivantes :

#### **1- Performance**

Les résultats obtenus sont-ils satisfaisants ?

#### **2- Contrôle**

Les moyens de contrôle sont-ils à la fois suffisants et efficaces ? (la stratégie est-elle maîtrisée ?)

#### **3- Démarche**

La démarche stratégique est-elle pertinente par rapport à l'état des connaissances en la matière (pertinence théorique) ?

Les choix stratégiques sont-ils pertinents, notamment par référence aux diagnostics disponibles (pertinence pratique) ?

#### **4- Processus**

La conduite de la stratégie en termes de processus est-elle satisfaisante ?

#### **5- Facteurs**

Les moyens mis en œuvre sont-ils efficaces ?

### **2.3.2. Démarche de l'audit stratégique**

La démarche d'audit stratégique implique de prendre en considération d'abord la manière dont les dirigeants définissent les stratégies. Ensuite la façon dont leur mise en œuvre est intégrée aux choix des stratégies. Et enfin la manière dont le suivi de la performance des stratégies est organisée.

### 2.3.2.1. Audit au niveau de la définition des stratégies

Pour BECOUR & BOUQUIN (2008 :78) il faut distinguer deux niveaux de décision : celui de l'entreprise dans son ensemble et celui des domaines d'activités où elle intervient.

Le niveau global (corporate strategy) porte sur les choix des missions, métiers, domaines d'activité et sites stratégiques dans lesquels l'entreprise s'engage. Les choix qui intéressent les domaines d'activité (business strategy) portent sur les types de stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs retenus.

#### A- Au niveau d'un domaine d'activité

Selon BECOUR & BOUQUIN (2008) c'est l'unité de base sur laquelle une stratégie générique peut être définie et la traduction en buts quantifiés repose sur l'évaluation de quatre aspects interdépendants.

- La pérennité de l'activité qui est liée :
  - à l'influence des mutations technologiques ;
  - au devenir des besoins satisfaits par l'activité considérée ;
  - à l'éventualité de l'apparition d'autres réponses à ces besoins (produits de substitution) ;
  - à la possibilité de changements dans les rapports de forces avec les fournisseurs et les clients.
- L'étendue et la nature du champ concurrentiel, dont les transformations sont fonction :
  - du degré de stabilité des comportements des concurrents existants ;
  - du risque d'intervention de nouveaux acteurs (entrants potentiels) ;
  - de la possibilité d'une modification des rapports de forces par fusions, absorptions, ou prise de contrôle.
- La capacité de développer des avantages compétitifs (obtention d'avantage de coût, possibilité de différenciation ou de focalisation).
- Les implications organisationnelles de ces stratégies et la capacité de l'entreprise à les mettre en œuvre :
  - nature des fonctions (approvisionnement, fabrication, marketing, recherche...) dans lesquelles des avantages de coût sont possibles ;

- modalité d'obtention de ces avantages (économies d'échelle, amortissement de certaines charges rendu possible par des synergies entre activités, recours à la sous-traitance, à la délocalisation, alliance...);
- possibilité de se différencier des concurrents soit par la technologie du produit ou par le service qui lui est associé ;
- modalités envisageables pour que les clients identifient cette différenciation ;
- actions envisageables pour segmenter les produits-marchés et se concentrer sur ceux qui sont les plus propices à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, à la valorisation de son savoir-faire, de son savoir-être.

Ces auteurs identifient fondamentalement quatre types de risques associables à ces éléments :

- une définition erronée du domaine d'activité ;
- l'erreur de prévision quant aux besoins, technologies, relations avec les clients et fournisseurs, à leur évolution à long terme ;
- l'incapacité à prévoir et anticiper une mutation de la structure concurrentielle du domaine, et/ou l'évolution économique-politique d'un pays ;
- le choix d'une stratégie que l'entreprise ne saura pas mettre en œuvre.

Pour BECOUR & BOUQUIN (2008 : 79) les sources de ces risques se situent dans :

- l'insuffisance des systèmes d'information stratégiques ;
- la faiblesse de la méthodologie employée pour décider les stratégies ;
- le manque de flair, la non-perception du devenir en mouvement ;
- le manque de présence sur le marché qui génère l'évolution en cours de développement ;
- l'absence de veille organisée.

Pour limiter ces risques, l'audit doit donc s'assurer que :

- l'entreprise dispose d'un système de collecte de données et d'interprétation systématique dans une perspective de long terme (changements possibles dans les besoins, les utilisations des produits, les technologies, les rapports de forces) des données existantes sur :
  - les concurrents, leurs forces et faiblesses,
  - les fournisseurs, leurs ambitions, leurs limites et leur fiabilité,
  - les clients et leurs besoins, l'usage qu'ils font du produit,
  - la formation et les orientations des futurs cadres de l'entreprise ;
- si les domaines d'activité ont des frontières locales ou nationales ;

- dans l'utilisation faite des informations collectées, l'entreprise cherche systématiquement à évaluer les implications possibles sur la définition du domaine d'activité qu'elle a retenu, par exemple :
  - passage possible de marchés pertinents régionaux ou nationaux à des marchés globaux,
  - perte de pertinence d'un facteur clé à la suite, par exemple de modification des habitudes d'achat, de consommation ou de technologie ;
- lorsque de tels changements sont jugés probables, les dirigeants s'efforcent d'analyser les implications qu'ils auront sur les comportements des concurrents, des fournisseurs, des clients, du personnel ;
- les hypothèses retenues par les dirigeants sont systématiquement analysées dans les conséquences internes qu'elles entraînent :
  - modification de stratégies génériques,
  - implications sur les fonctions, leurs rôles, leurs importances respectives pour la compétitivité ;
- les dirigeants sont capables de :
  - décrire brièvement leur stratégie dans les domaines d'activité, en mettant en évidence les facteurs clés qui comptent à leurs yeux,
  - quantifier tous les éléments de caractère qualitatif,
  - décliner cette stratégie ;
- l'ensemble des hypothèses, objectifs, moyens retenus sur le long terme fait l'objet d'un plan opérationnel complet, cohérent, quantifié, documenté ;
- les variantes rejetées y sont chiffrées ;
- les principales sources d'incertitude y sont identifiées.

#### **B- Au niveau global**

BECOUR & BOUQUIN (2008 : 81) soutiennent que le choix des missions et métiers de l'entreprise, celui des domaines d'activité qui en résulte, peut difficilement faire l'objet d'un audit interne, du fait de sa dépendance vis-à-vis de la Direction Générale. Ainsi, des audits externes sont envisageables. Le domaine couvert est celui des finalités générales de l'entreprise, de leur pertinence, des moyens mis en œuvre pour les faire aboutir.

De façon spécifique, l'audit peut porter sur :

- les mesures prises pour assurer l'indépendance de l'entreprise notamment vis-à-vis des prises de contrôle ;
- la cohérence des missions retenues avec les objectifs de développement de l'entreprise :
  - quelle croissance veut-on ?
  - quelle rentabilité ?
  - quelle place accorde-t-on à l'indépendance financière ?
  - souhaite-t-on rester une entreprise moyenne ?
  - veut-on être dominant ?
  - les missions actuelles permettent-elles ces ambitions ?
  - l'entreprise se donne-t-elle les moyens, les savoir-faire, nécessaires à la réussite dans les missions retenues ?
- le choix de domaines d'activité :
  - avec les missions et métiers,
  - avec les capacités organisationnelles.

BECOUR & BOUQUIN (2008 : 81) indiquent les risques possibles

- La sélection de missions incompatibles avec les objectifs généraux parce que :
  - portant sur un champ d'activité dont les perspectives de développement sont mal estimées ;
  - exigeant des capacités financières qui sont hors d'atteinte, ou conduisant à un endettement trop lourd, ou encore à une restructuration de l'actionnariat non souhaitable.
- La sélection de missions inadaptées aux capacités mises en œuvre :
  - exigence de savoir-faire non existant et non accessible ;
  - extension de la complexité de l'entreprise (taille, diversification) incompatible avec les structures et les capacités de management accessibles ;
  - dilution des « formules stratégiques » de l'entreprise, conduisant à une perte d'identité, à une remise en cause de sa culture.

Les sources de tels risques résident dans l'insuffisance de la prévision à long terme et l'incapacité à mener une réflexion exhaustive sur les conséquences organisationnelles et institutionnelles des choix stratégiques.

Pour minimiser donc ces risques, l'audit doit s'assurer :

- que les dirigeants réunissent une information systématique sur l'évolution des couples missions-métiers qui définissent les finalités poursuivies par l'entreprise ;
- que l'exploitation des données relatives aux domaines d'activité stratégique se fait dans cette perspective globale ;
- que les conséquences d'un échec ont été évaluées, comme l'a été le coût d'un retrait ;
- que les dirigeants ont défini une politique financière à long terme compatible avec leurs objectifs de développement et avec les normes d'indépendance financière retenues ;
- que la structure du capital répond aux normes de préservation de pouvoirs définies ;
- que les dirigeants disposent de moyens de défendre l'entreprise contre des tentatives de prise de contrôle, de leur répliquer ;
- que les décisions d'extension des missions, métiers, domaines d'activité sont précédées d'une analyse des conséquences qu'elles auront sur l'organisation et sur les capacités compétitives à maîtriser ;
- que les moyens nécessaires à cette maîtrise sont identifiés ;
- que leurs conséquences sur la structure et la diversité éventuelle des systèmes de management à prévoir sont évaluées ;
- que le plan opérationnel détaille de manière cohérente ces implications et les objectifs annuels à atteindre.

#### **2.3.2.2. Audit au niveau de la mise en œuvre de la stratégie**

« Le succès d'une stratégie dépend de la manière dont elle est déclinée dans l'organisation. » (BECOUR & BOUQUIN, 2008 : 83). Ces auteurs précisent qu'il existe trois moyens complémentaires pour arriver à une cohérence :

- la structure ;
- la clarification des missions générales de chaque fonction ;
- les plans.

Ces trois moyens supposent :

- l'existence de critères de mesure des performances réalisées ;
- une relation entre performances et sanctions ;
- un système d'information et d'aide à la décision approprié.

Les risques sont :

- l'incohérence entre la structure de l'entreprise et la nature de ses domaines d'activité stratégique ;
- la coupure entre la stratégie et les comportements de routine, par suite d'une méconnaissance, au sein des fonctions, des missions prioritaires que la stratégie requiert de leur part ;
- le manque de cohérence entre les plans annuels et les plans opérationnels.

La source de ces risques se situe dans l'absence d'une vision intégrée des processus stratégiques et une conception limitée, par exemple exclusivement financière, des outils et méthodes de pilotage à court terme.

L'audit doit s'assurer que :

- les dirigeants des centres de responsabilité connaissent les objectifs généraux auxquels ils participent et les facteurs clés de succès associés aux stratégies ;
- les dirigeants de l'entreprise s'assurent de la convergence entre leurs propres analyses stratégiques et les priorités perçues par leurs subordonnés ;
- les conflits qui surgissent entre centres de responsabilité ne sont pas ignorés de la direction, celle-ci ne les considère pas systématiquement comme des incidents mineurs limités aux opérations courantes ;
- le processus de planification budgétaire annuel est articulé au plan opérationnel, auquel il fait référence dans les choix budgétaires ;
- les critères de performance des entités et des responsables ne conduisent à privilégier le court terme au détriment du long terme ;
- les plans opérationnels détaillent, dans le temps et par grande fonction, les objectifs poursuivis et les moyens prévus ;
- les plans annuels mettent en évidence les facteurs critiques pour l'implication de la stratégie ;
- ces facteurs sont reliés aux phénomènes et aux personnes dont ils dépendent, qu'il s'agisse d'éléments internes ou externes.

### **2.3.2.3. Audit au niveau du suivi et de l'ajustement**

Pour des raisons imprévues de survenance de modifications, BECOUR & BOUQUIN (2008 : 84) estiment qu'il est nécessaire de disposer d'un dispositif de suivi et d'ajustement, permettant un véritable pilotage stratégique. Les outils d'un tel pilotage sont des systèmes

d'information stratégique et aussi des processus d'analyse des résultats et de l'environnement.

Les risques possibles à ce niveau, sont :

- la persévérance dans des actions stratégiques devenues inadaptées, qui consomment les ressources de l'entreprise tout en réduisant sa capacité compétitive ;
- la détection tardive des dérives qui, sans entraîner la péremption de la stratégie, exigent l'adaptation des manœuvres prévues, des moyens différents, un calendrier modifié.

Les sources de ces risques sont :

- la déficience des systèmes d'information, omettant de surveiller les signaux pertinents pour l'adaptation de la stratégie ;
- l'étanchéité des systèmes d'information, en raison du cloisonnement des responsables auxquels ils s'adressent, de sorte que des signaux stratégiques faibles peuvent être interprétés comme de simples dérives de routine ;
- l'insuffisance ou l'inexistence d'une analyse régulière et systématique des données de l'environnement.

Pour BECOUR & BOUQUIN (2008 : 84) l'audit doit s'assurer que :

- les hypothèses clés retenues lors de la définition des stratégies sont suivies par le système d'information sur des données autant internes qu'externes, afin qu'il soit possible de vérifier qu'elles restent pertinentes ;
- ces hypothèses sont définies de manière réaliste, l'entreprise ne se limite pas à analyse des manœuvres des concurrents existants ;
- le système d'information de gestion est utilisé dans une perspective longue, et pas seulement à court terme ;
- tous les objectifs et moyens quantifiés par le plan opérationnel donnent lieu à un suivi sur une période adéquate ;
- l'entreprise a mis en place une procédure d'analyse systématique de ces informations de contrôle stratégique ;
- cette procédure associe au diagnostic les personnes compétentes ;
- cette procédure permet d'identifier les moyens de réaction dès l'occurrence des faits déterminants.

Ainsi, pour une analyse efficace de l'élaboration et la conduite des stratégies, il est indispensable de faire recours à l'audit stratégique.

Si BECOUR & BOUQUIN (2008) ont focalisé la démarche d'audit stratégique sur les éléments à prendre en compte, les risques et leurs sources ainsi que le rôle de l'audit, BERTIN (2007) aborde cette démarche sous un autre angle.

Selon BERTIN (2007 : 295) la démarche de la mise en place de l'audit stratégique commence par la construction d'un référentiel. Cette construction débute par l'établissement d'un diagnostic de l'entreprise au sein de son environnement. Des indicateurs de contrôle doivent être proposés afin d'assurer le suivi de l'audit et son utilisation dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. La construction d'un référentiel permettra à l'auditeur de positionner l'entreprise par rapport à son environnement et à ses concurrents et d'évaluer la cohérence de ses décisions stratégiques. Néanmoins, en aucun cas l'auditeur ne doit juger les décisions stratégiques qui sont prises. Mais, il doit établir un constat de cohérence des décisions par rapport à un environnement externe et interne.

Pour BERTIN (2007 : 295) plusieurs étapes caractérisent la mise en place d'un audit stratégique :

- le recueil de l'information ;
- la construction des indicateurs ;
- la formulation de la problématique ;
- l'estimation des conséquences ;
- la hiérarchisation des problèmes ;
- la mise en place du référentiel.

## Conclusion

Compte tenu de l'état de concurrence exacerbée, le manager a tout intérêt à se doter d'une stratégie efficace et cela passe par un processus de planification bien maîtrisé qui prend en compte la situation de l'entreprise aussi bien en interne qu'à l'externe.

Ce chapitre nous a permis d'aborder la démarche qui concourt à l'élaboration d'un plan stratégique capable de répondre aux préoccupations des managers quant à la projection sur le long terme.

Grâce à cette revue nous avons pris connaissance des différents modèles de démarche et de l'approche d'audit stratégique. Nous nous en sommes inspirés pour préparer notre étude sur le terrain à travers un troisième chapitre qui porte sur la méthodologie de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

Notre revue de la littérature nous a permis de développer des concepts tels que la stratégie et le processus de planification stratégique. Pour lier cette partie théorique à la partie pratique, il nous est indispensable de suivre une méthodologie qui fera l'objet du présent chapitre.

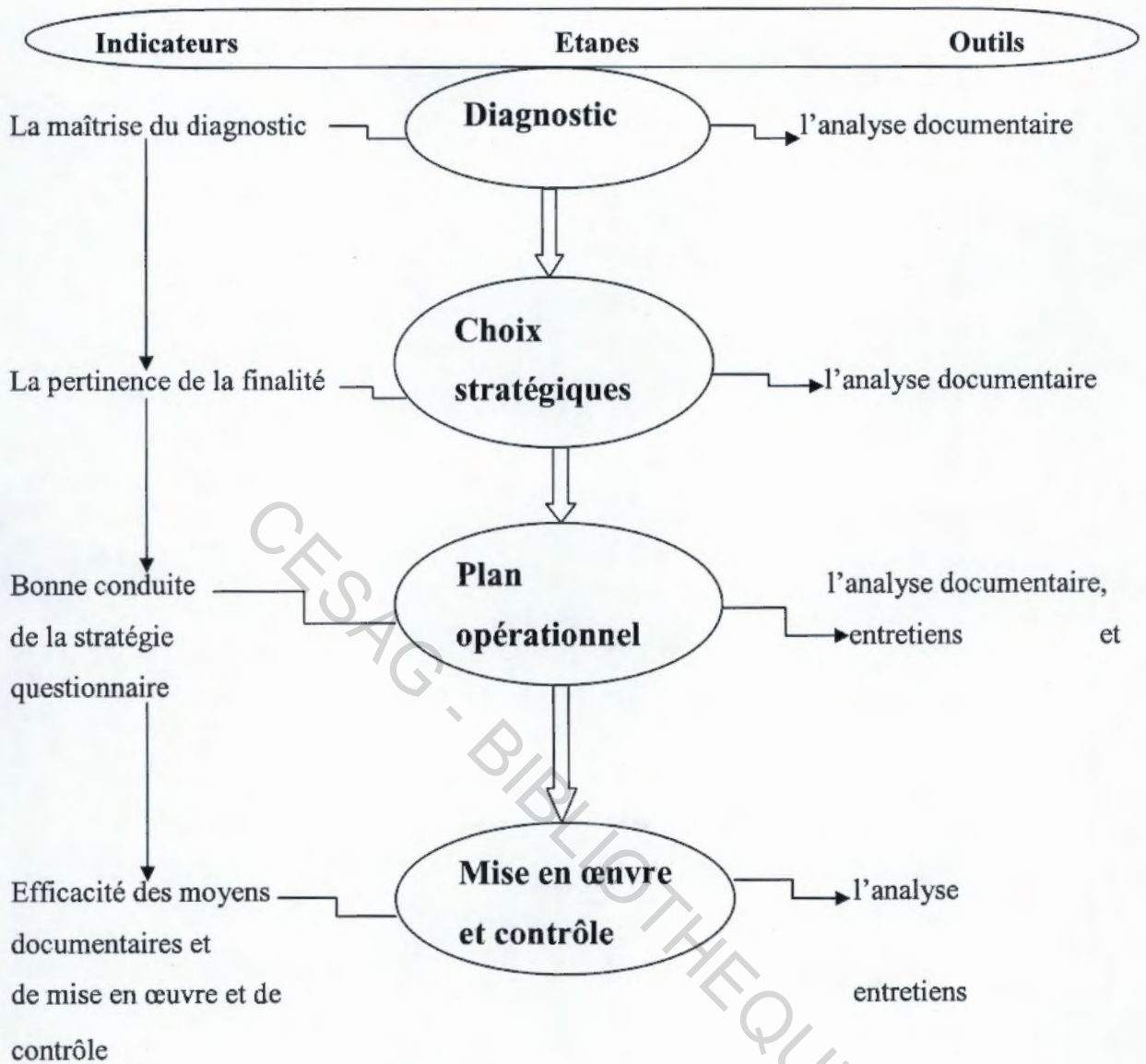
Il comporte trois sections, la première, concerne notre modèle d'analyse, la deuxième section porte sur la méthode de collecte des données et enfin dans la troisième et dernière section nous expliquons la démarche visant à analyser les données ainsi collectées.

### 3.1. Modèle d'analyse

Notre modèle s'inspire des différents modes de démarche de planification et de l'approche d'audit stratégique. Il sera composé de quatre étapes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 7 : modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

Pour une mise en œuvre pratique de ce modèle, nous nous inspirons de la démarche de l'audit stratégique, notamment suivant les étapes ci-après :

- l'identification des dysfonctionnements ;
- la définition des risques ;
- l'identification des causes ;
- les recommandations.

Dans le cadre de l'opérationnalisation de notre modèle d'analyse, nous nous engageons à étudier la relation entre les deux variables suivantes :

Donc, grâce à ce modèle nous pouvons déployer notre travail sur le plan pratique afin de vérifier ce modèle théorique.

Mais cela ne peut se faire qu'à travers des données que nous devons collecter.

## **3.2. Méthode de collecte des données**

Dans toute étude, il est indispensable de collecter et de traiter des données en vue de tirer des conclusions et éventuellement formuler des recommandations. Cela peut se faire par différents outils.

### **3.2.1. Entretien**

L'entretien constitue l'un des outils de collecte de données.

#### **3.2.1.1. Principaux modes de conduite des entretiens**

HERVE (2002 : 9) distingue trois types d'entretiens à savoir les entretiens non directifs, les entretiens semi-directifs, et les entretiens directifs.

##### ✓ Les entretiens non directifs

Dans les entretiens non directifs, l'interviewer présente brièvement le thème qu'il demande à l'interviewé d'analyser et le laisse ensuite parler librement. L'interviewer intervient de façon ponctuelle pour uniquement encourager et aider l'interviewé à mieux développer son discours.

##### ✓ Les entretiens semi-directifs

Dans ce type d'entretien, l'interviewer établit un guide qui dresse la liste des sujets que l'interviewé doit aborder. Lorsque ce dernier n'évoque pas spontanément un thème figurant dans le guide, l'interviewer l'invite à en parler. A l'intérieur de chaque thème, l'interviewé s'exprime librement. Aussi bien que pour les entretiens non directifs, l'interviewer apporte une aide à l'interviewé pour lui permettre de s'exprimer facilement.

##### ✓ Les entretiens directifs

Quand l'interviewer emploie cette méthode, il dirige l'entretien en posant des questions. Les interviewés répondent librement ; aucune modalité de réponse ne leur est proposée. Chacune des questions les invite à développer un mini discours, ils peuvent s'exprimer longuement

- variable indépendante : maîtrise du processus de planification stratégique par le CESAG ;
- variable dépendante : performance du plan stratégique du CESAG.

Ce travail se fonde sur la vérification des hypothèses suivantes :

- le Centre maîtrise le diagnostic stratégique ;
- la finalité est pertinente ;
- la conduite de la stratégie est satisfaisante ;
- les moyens de mise en œuvre et de contrôle sont suffisants et efficaces.

### 3.1.1. Contenu du modèle

Nous présentons ici en détail l'explication de notre modèle d'analyse.

- Le diagnostic stratégique

A ce niveau, le travail consiste à analyser le processus de diagnostic externe et interne du centre. Nous souhaitons nous assurer de la bonne conduite de celui-ci, il doit aboutir à la formulation d'objectifs pertinents.

- La vision, la mission et les valeurs

Notre analyse porte sur la clarté de ces notions, autrement, dit est-ce que les responsables les maîtrisent et comment les apprécient-ils ?

- Les objectifs et axes stratégiques

Pour les objectifs, nous comptons nous assurer qu'ils sont pertinents c'est-à-dire qu'ils respectent les critères d'un objectif stratégique à savoir (l'existence d'attribut, d'échelle, de norme et d'horizon temporel). Ensuite, concernant les axes stratégiques, nous vérifions la relation qui existe entre ces derniers et les objectifs.

- Le plan opérationnel

Ici nous voulons comprendre l'implication des responsables des différents départements dans l'élaboration des plans d'action dans un premier temps, et dans un second temps nous assurer que ces plans sont convenablement budgétisés.

- La mise en œuvre et l'évaluation de la performance

Pour ce dernier point, d'abord, en ce qui concerne la mise en œuvre, notre travail consiste à nous assurer de l'existence d'un calendrier de mise en œuvre du plan stratégique et que celui-ci est conforme à l'horizon défini. Quant à l'évaluation de la performance stratégique, notre souci est de savoir si le DG est doté d'un tableau de bord à cet effet.

s'ils en éprouvent le besoin. Dans ce type d'entretien, l'interviewer intervient pour relancer les individus ou leur demander des précisions.

Dans la présente étude nous utilisons l'entretien directif, cela nous permet d'aborder les points essentiels.

### **3.2.1.2. Fixation du cadre de l'entretien**

La définition du cadre de l'entretien nécessite beaucoup d'attention.

#### **✓ Le choix du lieu et du moment**

Il est recommandé de choisir la date et l'heure de l'entretien de manière à atténuer le caractère perturbateur de cet exercice. L'interviewé s'exprime plus facilement quand l'entretien se déroule à un moment où il est disponible.

#### **✓ Le profil de l'interviewer et le contexte humain**

Le contexte humain est déterminé par les interactions entre le profil psychosociologique de l'interviewer et celui de l'interviewé. Pour maîtriser ce contexte, il est nécessaire d'éviter de parler de soi et des rapports de séduction.

#### **✓ Le cadre contractuel de l'entretien**

Dans les instants qui précèdent le début de l'entretien, l'interviewer effectue les présentations et formule une série de remarques. Il s'efforce tout d'abord de mettre l'interviewé en confiance et de le motiver.

## **3.2.2. Questionnaire**

La rédaction d'un questionnaire a un préalable qui constitue une préparation correcte dont entre autres la définition des informations à recueillir, le choix de l'échantillon et du mode d'administration du questionnaire.

### **3.2.2.1. Définition des informations à recueillir**

Dans cette première étape, le concepteur du questionnaire dispose de deux repères : la problématique de l'étude et le traitement statistique qu'il faudra effectuer pour atteindre les objectifs.

Après analyse de la problématique, le concepteur dresse la liste des informations qu'il souhaite traiter.

### **3.2.2.2. Choix de l'échantillon**

Pour réussir son questionnaire, le concepteur doit définir l'échantillon sur lequel il doit travailler cela peut se faire grâce à des calculs statistiques.

### **3.2.2.3. Mode d'administration**

On peut opter pour l'un des moyens suivants ou combinés: administration en face à face, par téléphone, par la poste, par Internet, etc.

### **3.2.2.4. Rédaction des questions**

Avant de rédiger une question il est nécessaire de choisir un format de celle-ci. Pour cela, on peut choisir soit les questions ouvertes, soit les questions fermées ou les questions mixtes.

- les questions ouvertes, quand on emploie une question ouverte, on formule une interrogation sans fournir de modalité de réponse, la personne interrogée peut dire ce qu'elle veut, aucune suggestion ne lui est présentée ;
- les questions fermées, elles sont celles pour lesquelles la personne interrogée répond en effectuant un choix entre différentes modalités de réponses qui lui sont présentées ;
- les questions mixtes, c'est la combinaison des deux types précédents.

Pour cette rédaction il faut respecter un certain nombre de mesures :

- éviter les erreurs de formulation et d'agencement des questions ;
- commencer par des questions simples et fermées ;
- regrouper les questions complexes et ouvertes de préférence à la fin du questionnaire.

## **3.2.3 .Analyse documentaire**

Afin de recueillir suffisamment de données possibles, nous avons analysé des documents relatifs au plan stratégique précédent, de l'exécution budgétaire de 2011 ainsi que d'autres rapports.

### 3.3. Analyse des données

Dans cette section nous expliquons notre démarche pour analyser les données collectées. Cela passe par la vérification de quelques hypothèses.

H1- le Centre maîtrise le diagnostic stratégique ;

H2- la finalité est pertinente ;

H3- la conduite de la stratégie est satisfaisante ;

H4- les moyens de mise en œuvre et de contrôle sont suffisants et efficaces.

Ainsi, vérifions ces hypothèses de la façon suivante.

H<sub>1</sub> : le Centre maîtrise le diagnostic stratégique.

Pour vérifier cette hypothèse nous nous assurons de la pertinence du diagnostic interne et externe il s'agit de savoir si ceux-ci sont bien menés et couvrent tous les domaines possibles ;

H<sub>2</sub> : la finalité est pertinente, (vision, missions, valeurs, objectifs).

Notre travail consiste à vérifier si ces notions existent et qu'elles sont claires et précises.

H<sub>3</sub> : la conduite de la stratégie est satisfaisante.

Ici notre tâche est de voir si le plan opérationnel est correctement élaboré et que les responsables sont impliqués ;

H<sub>4</sub> : les moyens de mise en œuvre et de contrôle sont suffisants et efficaces.

Cette dernière hypothèse nous amène à vérifier :

- l'existence de calendrier ;
- l'existence d'un tableau de bord stratégique pour le DG.

#### Conclusion

En somme, ce chapitre est le lien entre la partie théorique et la partie pratique, de ce fait il nous a permis d'élucider notre démarche sur le terrain. Le but étant de conclure le travail théorique et conceptuel à travers un modèle théorique.

Voilà donc annoncé le travail pratique auquel nous nous attelons dans les chapitres suivants.

## **Conclusion de la première partie**

Le cadre théorique de notre étude nous a permis d'aborder deux concepts fondamentaux que sont la stratégie et la planification stratégique. A travers cette étude théorique, nous avons pu consolider nos connaissances sur ces notions.

Dans un premier chapitre, nous avons développé le concept stratégie. Ainsi, nous avons présenté la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise.

Son utilisation sur le plan militaire remonte depuis des milliers d'années et les militaires s'en servaient pour neutraliser l'ennemi.

Sa transposition au sein de l'entreprise a été favorisée par la reconversion des anciens militaires comme des managers dans certaines entreprises américaines.

Grâce aux contraintes de la concurrence, la stratégie d'entreprise a connu un développement rapide, ce qui a permis aux managers de mettre en œuvre des approches afin d'avoir des avantages concurrentiels.

Mais pour arriver à cette fin, il est indispensable de suivre une démarche structurée afin d'élaborer un plan sur le long terme.

Nous avons pu recenser quelques définitions de la planification stratégique, puis aborder la démarche de la planification, les différents modèles d'élaboration et l'approche d'audit stratégique.

Dans le but de favoriser notre étude pratique, nous avons développé la méthodologie de l'étude qui sert de lien entre le cadre théorique et le cadre pratique de notre mémoire. Nous avons élaboré un modèle théorique d'analyse, expliqué la méthode de collecte des données et la façon dont celles-ci sont analysés.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

Le développement et la croissance constituent un enjeu pour le CESAG, eu égard à l'intensité de la concurrence. Pour relever ce défi, le Centre doit adapter l'organisation de sa structure administrative à la réalité du moment et rechercher les meilleures stratégies possibles. Mais pour une bonne application de ces stratégies, il est indispensable que l'institution soit en mesure de maîtriser le processus de planification stratégique.

La partie pratique est composée de trois chapitres.

D'abord, le chapitre quatre est consacré à la présentation du Centre. Cette institution a été créée en application d'une décision prise par les chefs d'Etats de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) à la conférence de Bamako en 1978.

L'objectif, doter les pays membres d'une école communautaire permettant de former et de perfectionner les cadres d'entreprises et d'autres organisations tout en tenant compte de la réalité africaine.

Après son entrée en fonction en 1985, le Centre s'est vite imposé en tant que principale école de formation en gestion en Afrique francophone au Sud du Sahara.

Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrocédé en Novembre 1995 à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). A compter de cette date, le centre a amorcé un processus de restructuration et d'amélioration de ses activités afin de satisfaire du mieux possible ses clients et partenaires.

Puis, le chapitre cinq nous permet de la description du processus de planification stratégique du Centre.

Et enfin, la présentation et l'analyse des différents résultats obtenus constituent l'objet du sixième et dernier chapitre.

## Chapitre 4 : Présentation du CESAG

Le CESAG est présenté dans ce chapitre du point de vue de sa mission et de son organisation administrative.

Ce centre a été créé dans les années 70 et a commencé de fonctionner dans les années 80. Sa principale mission est de former et perfectionner les cadres d'entreprises et autres organisations. Sa récente réorganisation a abouti à un découpage en centres de responsabilité budgétaire.

Le présent chapitre est composé de trois sections. La première porte sur les missions du CESAG, la deuxième sur son organisation administrative et enfin, pour mettre un accent sur le service où nous avons effectué notre stage, nous lui consacrons la troisième section.

### 4.1. Missions

Le CESAG est une institution qui est spécialisée dans la formation en gestion, le centre est beaucoup impliqué dans la formation des cadres de haut niveau, il est l'un des acteurs majeurs dans la sous-région. Il a pour mission de :

- former les cadres des entreprises privées et publiques, de l'administration et d'organisations diverses avec une vision régionale et africaine ;
- former les formateurs pour les institutions de formation de la région ;
- perfectionner et recycler les cadres en matière de gestion ;
- fournir des services de consultation et de recherche en gestion aux entreprises privées et publiques, aux administrations et organisations diverses ; etc.

Le CESAG est une école supérieure de gestion qui a été créée à la suite d'une décision de certains chefs d'Etats de la sous-région Ouest africaine. Sa mission principale consiste à former et perfectionner des cadres.

## **4.2. Organisation et fonctionnement du CESAG**

Le CESAG est organisé de façon à faciliter son contrôle et l'atteinte des objectifs qu'il se fixe.

### **4.2.1. Conseil d'Administration (CA)**

Au sommet il existe le Conseil d'Administration (CA) présidé par le Gouverneur de la BCEAO. Il est chargé de prendre, en fonction de la politique générale définie par le conseil des ministres de l'UEMOA, toutes mesures d'administration et de gestion permettant la réalisation des objectifs de l'Institution. Il est chargé également d'arrêter le projet de budget, les comptes annuels, d'examiner les rapports d'activité avant la transmission au conseil des ministres. Il approuve aussi, les statuts et tout amendement ultérieur, par une décision à la majorité des deux tiers de ses membres, il nomme et révoque le Directeur Général, etc.

### **4.2.2. Direction Générale (DG)**

Dirigé par un Directeur Général qui est nommé par le CA sur proposition du Président, cette Direction est responsable de la gestion quotidienne de l'Institution sur la base de la politique générale.

### **4.2.3. Secrétariat Général (SG)**

Il assure les activités administratives du centre, il comprend :

- les Services Généraux ;
- le Services des Ressources Humaines ;
- le Service de la Communication et de la Promotion.

### **4.2.4. Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine (DEVE)**

Elle coordonne les programmes de formation, assure la gestion de la scolarité, elle est composée de :

- la Sous-Direction de la scolarité ;
- la Sous-Direction de l'informatique ;

- la Sous-Direction des Ressources Documentaires et des Archives ;
- la Sous-Direction de la programmation et de l'Appui Pédagogique.

#### 4.2.5. Direction Financière et Comptable (DFC)

Elle applique les décisions du Centre en matière de politique financière, elle élabore et contrôle le budget, assure la gestion de la trésorerie et la comptabilité. On y retrouve :

- la Sous-direction du contrôle de gestion ;
- la Sous-direction de finance et budget ;
- la Sous-direction de la Comptabilité.

#### 4.2.6. Instituts

Les instituts constituent le moteur du Centre car ils assurent l'administration et le suivi des programmes de formation. Chaque institut est dirigé par un Directeur.

##### ↓ l'ISMEO

- Département Licence ;
- Département Master.

##### ↓ l'ISCBF

- Département Licence ;
- Département Master.

##### ↓ l'ISMS

- Département Santé ;
- Département Gestion.

##### ↓ l'ILIF

- Département Langues ;
- Département Ingénierie de la formation.

La récente réorganisation administrative du CESAG en centres de responsabilité budgétaire a permis de doter l'Institution de 26 centres budgétaires, le but est de faciliter le contrôle et permettre l'atteinte des objectifs du centre.

### **4.3. Présentation de la Sous-direction contrôle de gestion**

Nous avons effectué notre stage dans la Sous-direction du contrôle de gestion au cours duquel nous avons collecté les données qui nous ont permis de rédiger le présent mémoire.

#### **4.3.1 Organisation**

La Sous-direction du contrôle de gestion est un centre de responsabilité qui est rattaché à la direction financière et comptable. Elle relève donc de l'autorité du Directeur financier et comptable, mais travaille souvent étroitement avec la Direction Générale.

Elle est dirigée par un Sous-directeur qui fait office de contrôleur de gestion.

#### **4.3.2. Objectif et missions**

Bien que rattachée à la DFC, cette Sous-direction a son objectif et ses missions précisés dans sa fiche de poste établie en novembre 2007.

##### **4.3.2.1. Objectif**

L'objectif principal de la sous-direction du contrôle de gestion est de veiller à la meilleure utilisation des ressources en vue de l'atteinte des objectifs du CESAG.

##### **4.3.2.2. Missions**

Les principales missions du Sous-directeur sont entre autres:

- concevoir, mettre en place et faire fonctionner le système d'information ;
- mettre en place et faire fonctionner une comptabilité de gestion adaptée au CESAG ;
- participer et coordonner l'élaboration du budget, à partir des plans d'actions des structures et en assurer le suivi budgétaire ;
- développer les procédures de calcul des coûts et réaliser des études économiques, financières et de gestions prévisionnelles ;
- effectuer le contrôle par la mise en place et le suivi de toutes les procédures internes ;
- assister et conseiller les opérationnels.

Ainsi, la sous-direction contrôle de gestion est un centre budgétaire dont le positionnement hiérarchique suscite beaucoup de questionnements.

### **Conclusion**

Le CESAG est une institution d'enseignement supérieur en gestion qui a une vingtaine d'années d'existence.

Il a fait sa preuve dans la formation des hauts cadres. Il dispose de plusieurs programmes de formation qui sont adaptés à la réalité africaine, il rend également des services de consultation, de séminaires et dispose d'un programme de recherche en gestion.

Son organisation en centres de responsabilité budgétaire a été conçue pour entre autres faciliter le contrôle et produire des résultats significatifs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 5 : Description du processus de planification stratégique**

Notre stage s'est déroulé à une période où le CESAG venait d'avoir un nouveau Directeur Général.

Le nouveau Directeur Général n'avait engagé aucune activité portant sur le nouveau plan, mais un travail préalable a été confié à un cabinet privé à cet effet. C'est dans cette perspective que notre travail a porté sur le plan 2006-2010.

L'importance de l'analyse du processus de planification stratégique réalisé en 2005 réside dans le fait que les faiblesses du processus seront identifiées et mises à la disposition de la Direction Générale afin qu'elle puisse appréhender et analyser de façon efficace les travaux du cabinet.

Tout d'abord, le Centre, avant de commencer le processus d'élaboration du plan, a adopté une démarche que nous décrivons dans une première section, ensuite, dans une deuxième section nous intéressons au résultat qui constitue le plan stratégique 2006-2010.

### **5.1. Analyse du processus de planification stratégique du CESAG**

Il s'agit ici de décrire un cas pratique de planification stratégique que le CESAG a eu à réaliser dans le passé. Pour ce faire, nous nous référons de l'entretien que le contrôleur de gestion du CESAG nous a accordé et le document relatif à l'orientation stratégique 2006-2010 du Centre présenté au Conseil d'Administration lors de sa session du 1<sup>er</sup> juillet 2006.

Ce plan stratégique a été réalisé par la Direction Générale avec la collaboration des responsables des différents centres.

La démarche est définie en cinq étapes :

- rencontre de la Direction Générale et les responsables des directions ;
- réunion de chaque direction ;

- rencontre de discussions à Saly ;
- création du comité de planification stratégique ;
- élaboration de l'orientation stratégique 2006-2010.

### **5.1.1. Rencontre de la Direction Générale et les responsables des directions**

La première étape a consisté à la rencontre du Directeur Général et de tous les responsables des différentes directions. L'objectif était de présenter les ambitions du Centre et recueillir les informations par rapport aux difficultés et compétences de chaque département. Ensuite demander aux responsables de réfléchir et de faire des propositions en vue de l'élaboration du plan stratégique.

### **5.1.2. Réunion de chaque direction**

Chaque direction s'est retrouvée pour faire une évaluation de la situation de son département et de faire des propositions en fonction des situations dudit département. Il s'agit entre autres de mettre un accent sur leur propre vision, leur ambition pour l'organisation. Cela pour permettre à la Direction Générale de faire des projections en tenant compte de la réalité des différents centres de responsabilité et d'intégrer les opinions pertinentes des responsables de ces centres.

### **5.1.3. Rencontre de discussions à Saly**

Une rencontre à Saly de la Direction Générale et des autres responsables a permis de faire un diagnostic du CESAG et de discuter des orientations notamment les grands axes à prendre en compte dans le plan stratégique.

Cette rencontre a été mise à profit pour effectuer le diagnostic stratégique du Centre sur la base d'une analyse SWOT.

Une étude de l'environnement interne a permis de dégager les forces et les faiblesses. L'étude de l'environnement externe a donnée comme résultat les opportunités et les menaces. Mais il faut noter que l'analyse de l'environnement externe a été réalisée à l'interne sans une véritable étude de marché.

C'est à la suite de ce diagnostic que la finalité du Centre a été définie à travers les éléments suivants :

- la vision ;
- les valeurs ;
- les axes stratégiques ;
- les objectifs stratégiques.

#### **5.1.4. Création du comité de planification stratégique**

Un comité de planification stratégique a été mis en place, ce comité était composé du Directeur Général du CESAG, d'un de ses conseillers, du trésorier, d'un auditeur, et du sous-directeur de budget et finance.

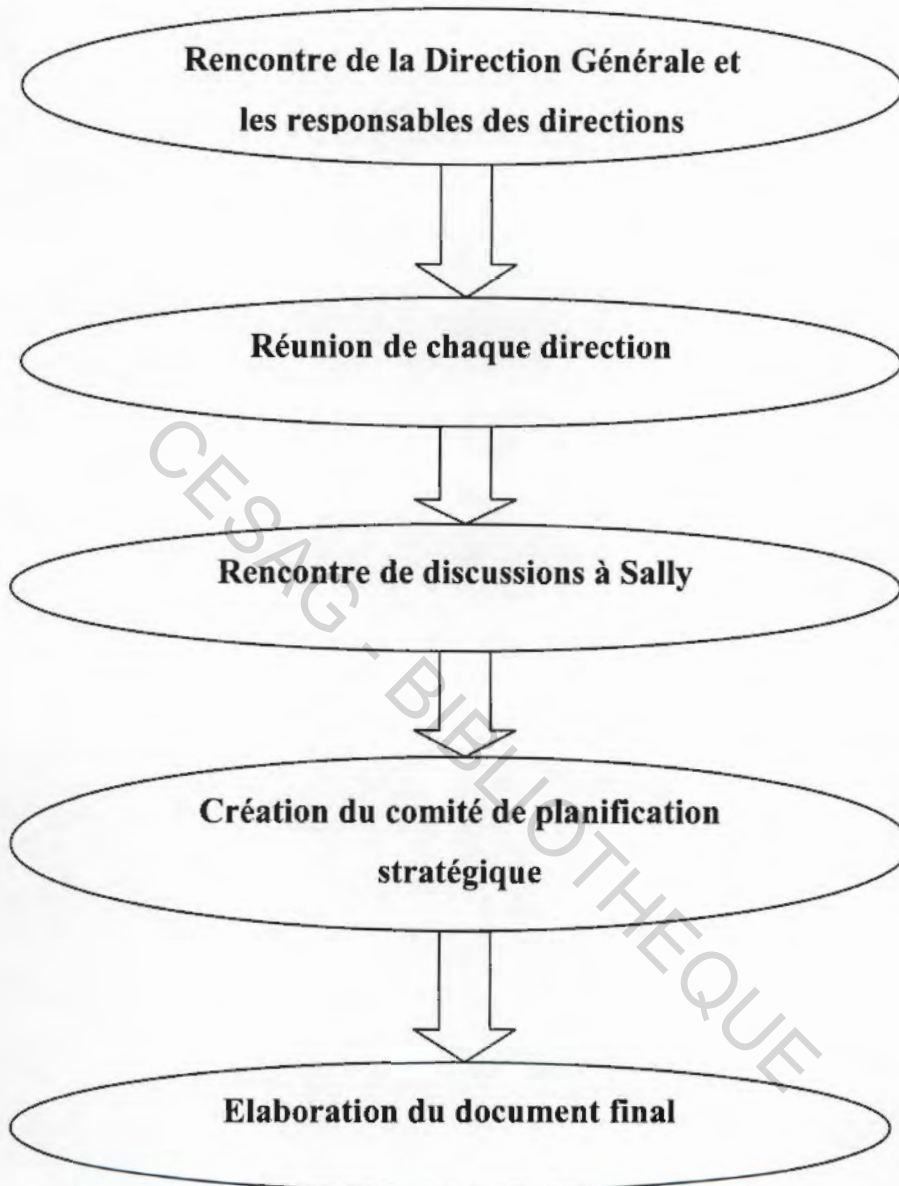
Son rôle consistait à faire la synthèse des décisions prises lors des différentes rencontres et à réaliser le plan stratégique 2006-2010.

#### **5.1.5. Elaboration du document final**

Enfin, il a été demandé à chaque direction d'établir une prévision relativement aux axes et objectifs définis à Sally. Puis ces prévisions ont été présentées au comité de planification stratégique qui a ensuite élaborer un document intitulé « l'orientation stratégique 2006-2010. »

La figure ci-dessous présente une synthèse de ce processus de planification

Figure 8 : processus de planification stratégique du CESAG



Source : nous-mêmes

Voilà brièvement le processus de planification stratégique tel qu'il a été suivi pour aboutir à l'élaboration d'un document qui fait office de plan stratégique du CESAG dont nous essayons d'analyser dans la section qui suit.

## 5.2. Analyse de l'orientation stratégique 2006-2010 du CESAG

Cette section nous permet de jeter un regard sur le résultat du processus de planification qui a abouti à la réalisation du document ci-haut cité. Cette démarche a pour but de décrire les différentes étapes, le diagnostic et les éléments qui ont été définis.

### 5.2.1. Différentes étapes de la démarche stratégique

Pour aboutir au résultat escompté, le centre a défini une démarche stratégique.

Elle est composée de six étapes.

- ✚ Processus préliminaire (rencontre de la Direction Générale avec les responsables des différentes directions, réunion de chaque direction, rencontre de discussion à Saly, création du comité de planification stratégique).

- ✚ Diagnostic stratégique

(Environnement, état des lieux du CESAG, analyse SWOT : forces, faiblesses, menaces, opportunités) ;

- ✚ Définition des finalités du CESAG (vision, valeurs, axes stratégiques et Objectifs).

- ✚ Plan opérationnel :

- ressources humaines ;
- procédures administratives et comptables ;
- technologie de l'information ;
- communication ;
- projets spécifiques des instituts ;
- budget pluriannuel.

- ✚ Elaboration du document final (orientation stratégique 2006-2010).

- ✚ Agenda de mise en œuvre et suivi évaluation de la performance.

Pour une meilleure maîtrise du processus, il est indispensable qu'une démarche comme celle-ci soit mise en place.

Sur la base de ces différentes étapes, le processus est enclenché.

## **5.2.2. Rappel du diagnostic stratégique du CESAG**

Il commence par le bilan du plan stratégique précédent puis se poursuit par l'analyse approfondie des activités du CESAG. Ce pour déceler les opportunités et les menaces, examiner les forces et faiblesses du Centre par rapport aux principaux concurrents.

### **5.2.2.1. Analyse de l'environnement externe**

L'analyse de l'environnement externe a permis de déterminer les opportunités et les menaces du CESAG.

A titre d'illustration, voici les résultats de cette analyse relative au plan 2006-2010 ce sont les opportunités et les menaces:

- la nécessité d'introduire au CESAG le système LMD qui est appliqué en Amérique, en Europe, et partiellement en Afrique ;
- une concurrence de plus en plus exacerbée avec l'explosion de l'offre de l'enseignement privé, les délocalisations des programmes d'Etablissements européens et /ou américains. La réplique des programmes du Centre dans les plaquettes de certains Etablissements privés en rajoute à la confusion ;
- la professionnalisation des universités classiques grâce au système LMD qui se met progressivement en place, ce qui induit une faible diversification entre formations universitaires et professionnelles;
- l'état de pauvreté des populations de la sous-région et son impact sur les effectifs du CESAG (écart important entre le nombre de candidats reçus aux concours d'entrée au CESAG et celui des inscrits) ;
- la diversification des clients jeunes étudiants ou professionnels expérimentés avec des sources de financement variées de leurs études ;
- la diversité des partenaires ;
- la stabilité du pays d'accueil.

### **5.2.2.2. Analyse de l'environnement interne**

L'analyse de l'environnement interne a permis d'identifier les principales forces et faiblesses du Centre.

Relativement au plan 2006-2010 nous présentons les éléments identifiés.

#### ✦ Les principales forces

- reconnaissance internationale et renommée avérée de l'établissement ;
- infrastructures pédagogiques haut de gamme (salles de cours, laboratoires de langue, informatique, salles de marché école...);
- logistique de qualité (résidence) devant accompagner les activités pédagogiques ;
- caractère professionnel des formations ;
- possibilités de recrutement importants (zone UEMOA et au-delà) ;
- partenaires prestigieux (BCEAO, Banque de France, ACBF, Union Européenne ...);
- Réseau de partenaires pédagogiques très étendu (Paris Dauphine, IAE Poitiers, New York University, etc.) ;
- personnel pluridisciplinaire et multiculturel ;
- contenu des enseignements adaptés au contexte local et aux standards internationaux ;
- diversité des programmes de formation ;
- flexibilité dans la création et la suspension des programmes (par rapport aux Universités publiques traditionnelles) ;
- corps professoral associé expérimenté, professionnel et diversifié ;
- agents administratifs et techniques compétents et expérimentés ;
- corps professoral permanent compétent ;
- reconnaissance des diplômes par le CAMES ;
- label d'excellence du Programme d'appui aux Centres d'Excellence Régionaux (PACER) de l'UEMOA obtenu pour trois programmes ;
- appartenance au Réseau Africain et Malgache pour l'excellence en Gestion des Entreprises (RAMEGE).

#### ✦ Les principales faiblesses

**Au plan de l'enseignement** on peut noter les éléments suivants :

- nombre peu élevé d'enseignants permanents ;
- mode de recrutement peu sélectif et peu rationnel des vacataires ;
- faiblesse du taux d'encadrement des étudiants par le personnel permanent ;
- non prise en compte systématique de l'évaluation des enseignants par leurs étudiants ;
- Volume horaire trop élevé pour certaines formations à cause des redondances ;
- Insuffisance dans le suivi des diplômés du CESAG ;

**Au niveau de la recherche**, on constate que les difficultés rencontrées se situent au niveau des enseignants permanents du CESAG et sont de plusieurs ordres :

- une mauvaise définition de la politique générale de recherche qui n'indique pas très clairement l'impact de la recherche menée tant sur la carrière du chercheur que sur l'enseignement dispensé ;
- la non fonctionnalité du cadre de la recherche due à une animation peu soutenue pour sensibiliser et attirer les chercheurs.

**Au niveau des consultations et séminaires**, il y a une baisse importante du chiffre d'affaires.

**Au niveau des ressources humaines**, on note l'absence d'une politique de ressources humaines ayant pour conséquence un déséquilibre au sein des catégories du personnel, une inadéquation entre les postes et les compétences et une baisse de motivation.

**Au niveau des finances, du budget et de la comptabilité**, il faut signaler le déficit financier structurel consécutif à :

- une augmentation plus que proportionnelle des charges par rapport aux produits ;
- une dégradation de la situation de la trésorerie suite à l'accumulation des déficits de plusieurs années, liée à des créances impayées, devenues irrécouvrables. Et au préfinancement des organes de gouvernance du DESCOGEF, cette situation commande la nécessité de proposer un assainissement financier pour repartir sur des bases saines ;
- l'absence d'une comptabilité analytique qui n'a pas permis de fixer les prix des programmes de manière convenable ;
- la hausse des prix qui complique par ailleurs la politique d'attractivité des étudiants ;
- l'absence d'un système comptable et financier intégré, de plans à moyen et long termes et de budgets à court terme.

### **5.2.3. Vision et valeurs du CESAG**

L'objectif est de définir ces notions et les faire partager par tous au sein du Centre.

#### **5.2.3.1. Vision**

Conformément au plan 2006-2010 la vision est formulée ainsi qui suit :

« Faire du CESAG une école de gestion de référence en Afrique dans laquelle des enseignements professionnalisés de qualité sont dispensés à des futurs responsables (de niveaux moyen et supérieur), une école insérée dans un réseau d'institutions prestigieuses qui

serait une alternative aux grandes écoles du Nord, une école dirigée par une équipe motivée et engagée où règnent l'équité, la transparence et une bonne ambiance de travail. »

#### **5.2.3.2. Valeurs**

La réflexion menée sur la question a conduit de définir des valeurs « identitaires » et des valeurs « d'éthique ».

Ainsi, quatre valeurs ont été retenues :

- recherche permanente de l'excellence par une motivation continue ;
- recherche active de la satisfaction des clients internes et externes ;
- professionnalisme et éthique ;
- bonne gouvernance et transparence.

#### **5.2.4. Objectifs et axes stratégiques**

A ce niveau le travail consiste à fixer des objectifs et des axes stratégiques qui tracent la voie que doit emprunter le CESAG au cours de la période indiquée.

Ils constituent la référence pour tout contrôle et servent ainsi à l'élaboration du plan opérationnel.

##### **5.2.4.1. Objectifs**

1°) assainir la situation financière du Centre pour réaliser l'autofinancement du fonctionnement grâce à une rationalisation des dépenses et de l'augmentation des produits et des financements extérieurs ;

2°) renforcer le positionnement concurrentiel du Centre grâce à de vigoureuses actions de marketing direct pouvant permettre de conquérir des parts importantes de marché dans un environnement de plus en plus concurrentiel ;

3°) augmenter la notoriété du Centre et développer la quête de l'excellence à travers la labélisation des programmes et la reconnaissance par le CAMES des diplômes délivrés par le Centre ;

4°) améliorer l'insertion du CESAG dans les milieux professionnels en prenant appui sur les réseaux dans lesquels le Centre est intégré.

#### 5.2.4.2. Axes stratégiques

Il s'agit de déterminer les axes stratégiques qui concernent les domaines prioritaires d'action.

Axe 1 : Orientation et rationalisation des activités du Centre.

Axe 2 : Communication et Promotion/Marketing.

Axe 3 : Recherche de financement.

Axe 4 : Ouverture internationale et partenariat.

Axe 5 : Développement des activités d'enseignement et de recherche.

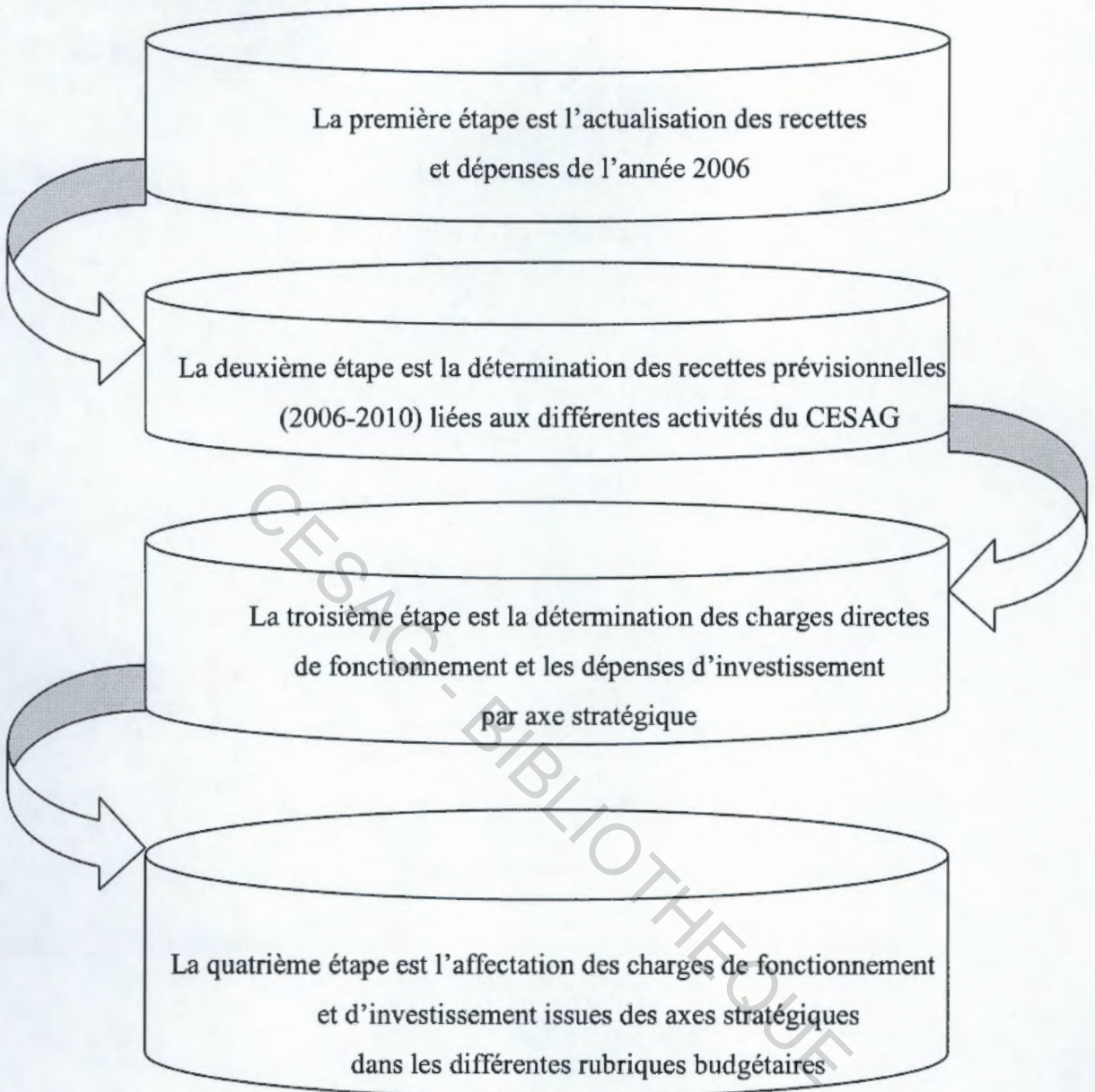
#### 5.2.5. Plan opérationnel

En liaison avec toutes les analyses précédentes et sur la base des objectifs et axes stratégiques définis, un plan opérationnel est décliné.

Par exemple, pour l'élaboration du plan opérationnel 2006-2010, le Centre a suivi une méthodologie qui comprend quatre étapes :

- la première étape est l'actualisation des recettes et dépenses de l'année 2006 : le budget de 2006 a été révisé sur la base des réalisations du premier semestre et de la révision des activités (recettes et dépenses) du deuxième semestre, en arbitrage avec les structures. Deux catégories de prévisions budgétaires ont été établies, la première a pour point de départ le budget initial de 2006, la seconde le budget actualisé de 2006;
- la deuxième étape est la détermination des recettes prévisionnelles (2006-2010) liées aux différentes activités du CESAG : les prévisions des recettes ont été faites en arbitrage avec les responsables des structures. Elles portent entre autres sur les activités suivantes. Les recettes des formations diplômantes, les recettes des formations qualifiantes, autres services connexes et subventions;
- la troisième étape est la détermination des charges directes de fonctionnement et des dépenses d'investissement par axe stratégique. Sur la base des axes stratégiques définis, les structures d'appui et les Instituts de formation ont présenté leurs activités prévisionnelles ainsi que les charges directes de fonctionnement et d'investissement qui s'y rattachent;
- la quatrième étape est l'affectation des charges de fonctionnement et d'investissement issues des axes stratégiques dans les différentes rubriques budgétaires : ici il a été jugé opportun d'y transcrire les informations des axes stratégiques, pour servir ainsi de base aux futurs budgets.

La figure 9 : Méthodologie de planification opérationnelle



Source : nous-mêmes

Pour l'élaboration du budget. Chaque responsable de centre fait une proposition de budget qu'il joint au plan d'action conformément à ses objectifs spécifiques et l'envoie à la Sous-direction du budget. Après quelques navettes, le budget fait l'objet d'une consolidation qui est présentée à la Direction Générale pour arbitrage. Au terme de cet arbitrage, le projet de budget est envoyé au CA pour adoption.

En ce qui concerne le chronogramme de mise en œuvre et l'évaluation de la performance, la mise en place d'un agenda permet de s'assurer de la cohérence et de la faisabilité des options

retenues dans le temps. Ensuite un tableau de bord est élaboré, il permet de retracer les principaux objectifs poursuivis et les indicateurs qui permettront d'évaluer l'application des actions prévues.

## **Conclusion**

Pour des raisons d'externalisation du plan stratégique 2012-2016, nous avons été obligé, de nous reporter au plan précédent afin de pouvoir décrire le processus tel que suivi par le CESAG.

Ce chapitre nous a permis de comprendre le processus de planification stratégique au sein du CESAG. Le centre, avant de se lancer dans l'élaboration pratique, a défini une démarche stratégique qui se décline en six étapes que nous avons eu à parcourir dans une première section.

Ensuite nous avons eu à décrire un cas pratique dans une seconde section.

## **Chapitre 6 : Présentation et analyse des résultats**

Pour apporter notre contribution à l'amélioration du processus de planification stratégique du CESAG, il est indispensable de présenter et d'analyser les résultats avant de tirer une conclusion.

Cela constitue l'objectif de ce sixième et dernier chapitre de notre étude.

Dans une première section nous présentons les résultats issus des données collectées au cours de notre stage. Dans la seconde section nous analysons ces résultats avant de proposer des recommandations.

### **6.1. Présentation des résultats**

Avant d'aborder ce point, nous souhaitons apporter une précision. Notre stage s'est déroulé dans un contexte très particulier, car au début on nous a informés de la possibilité de prendre part à l'élaboration du plan stratégique 2012-2016 qui devrait se dérouler au sein du centre. Mais un mois après, nous avons été informés de l'externalisation de cette planification qui a été confiée à un cabinet privé. Ce qui n'est pas sans impact sur notre étude et prouve à suffisance la pertinence de notre thème.

C'est pour cette raison que la plupart des résultats recueillis sont issus de l'analyse des documents relatifs aux plans précédents, ainsi que des entretiens et du questionnaire (cf. annexe 1 page 103).

#### **6.1.1. Observations sur le diagnostic stratégique du CESAG**

L'analyse du processus de planification stratégique passée nous a permis de faire des constats relatifs aux faiblesses et forces dudit processus. Nous livrons ici l'essentiel des dysfonctionnements et les atouts relevés.

Globalement, ce diagnostic a été réalisé sur la seule base de l'analyse SWOT qui a permis de dégager des forces et faiblesses ainsi que des opportunités et menaces du Centre.

### **6.1.1.1 Diagnostic interne**

Nous avons constaté que le diagnostic interne n'a pas couvert tous les domaines clés du CESAG. En effet, ses potentiels humain, financier, technologique, organisationnel et dans une moindre mesure la chaîne de valeur n'ont pas été suffisamment épluchés.

#### **A- Le diagnostic humain**

Sur ce plan, notre étude a permis de constater que le potentiel humain n'a pas été profondément analysé au point de vue quantitatif, pour dégager le nombre de personnes, la structure des effectifs et sur le plan social, afin de comprendre la prise en compte du climat social, des modes d'organisation du travail et de rémunération.

#### **B- Le diagnostic financier**

A ce niveau, même s'il existe des informations sur les causes du déficit financier structurel consécutif, il convient de noter des insuffisances significatives de ce diagnostic. En effet, ce diagnostic ne fait pas état de l'évolution des activités du Centre, aussi, il n'existe aucune information relative à l'exploitation, les résultats, les équilibres financiers, le rendement et la gestion des investissements.

#### **C- Le diagnostic technologique**

La maîtrise de la technologie est un atout pour toute entreprise. Dans ce domaine, notre analyse nous a permis de nous rendre compte que le patrimoine technologique du CESAG n'est pas suffisamment connu. Il n'existe aucune information sur son analyse, son développement et sa restructuration pouvant permettre d'exploiter et de cultiver son gisement de compétence.

#### **D- Le diagnostic organisationnel**

Sur ce point, nous avons constaté que cet aspect n'a pas été pris en compte lors du diagnostic stratégique du Centre. Globalement, nous n'avons noté aucun renseignement sur la structure hiérarchique, le processus de fonctionnement, le processus de décision et le système d'information. En d'autres termes, nous n'avons pas trouvé d'information sur :

- l'adéquation entre la structure et la segmentation stratégique ;
- l'existence de coordination transversale ;

- le nombre de niveaux hiérarchiques ;
- la pertinence du système d'information ;
- la distribution du pouvoir ;
- les éventuels conflits entre coalitions ;
- la rotation interne des cadres ;
- l'accessibilité des dirigeants ;
- la pratique du management participatif.

#### **E- Le diagnostic de la chaîne de valeur**

La chaîne de valeur est un outil efficace d'analyse des sources de l'avantage concurrentiel. Malheureusement cette notion n'a pas été abordée dans le cadre du diagnostic du CESAG.

##### **6.1.1.2. Diagnostic externe**

S'agissant de cet aspect, notre analyse relève qu'il a été très limité. Nous avons noté l'inexistence d'information relative au système de veille stratégique, d'étude de marché, ou de benchmarking.

Par rapport à l'analyse de la dynamique concurrentielle, des outils appropriés n'ont pas été utilisés. Nous pouvons citer par exemple :

- le PIMS (Profit Impact of Market Strategy), c'est un outil qui sert à analyser la concurrence intra-sectorielle ;
- le BCG, la matrice McKinsey ou la matrice ADL qui sont très efficaces dans l'analyse du portefeuille d'activité.

#### **6.1.2. Choix stratégiques du CESAG**

Sur ce point un responsable a répondu que « les éléments ne sont pas précisés. Du moins, ils ne sont pas explicites et partagés par tous. »

##### **6.1.2.1. vision**

La vision du CESAG est énoncée comme suit

« Faire du CESAG une école de gestion de référence en Afrique dans laquelle des enseignements professionnalisés sont dispensés à des futurs responsables (de niveaux moyen

et supérieur), une école insérée dans un réseau d'Institutions prestigieuses qui serait une alternative aux grandes Ecoles du Nord, une école dirigée par une équipe motivée et engagée où règnent l'équité, la transparence et une bonne ambiance de travail. »

#### **6.1.2.2. Valeurs**

Le Centre a retenu quatre valeurs qui sont :

- la recherche permanente de l'excellence par une innovation continue ;
- la recherche active de la satisfaction des clients internes et externes ;
- le professionnalisme et l'éthique ;
- la bonne gouvernance et la transparence.

#### **6.1.2.3. Objectifs et axes stratégiques**

##### ▪ Objectifs

- assainir la situation financière du centre pour réaliser l'autofinancement du fonctionnement grâce à une rationalisation des dépenses et à l'augmentation des produits et des financements extérieurs ;
- renforcer le positionnement concurrentiel du centre grâce à de vigoureuses actions de marketing direct pouvant permettre de conquérir des parts importantes de marché dans un environnement de plus en plus concurrentiel ;
- augmenter la notoriété du centre et développer la quête de l'excellence à travers la labellisation des programmes et la reconnaissance par le CAMES des diplômes délivrés par le centre ;
- améliorer l'insertion du CESAG dans les milieux professionnels en prenant appui sur les réseaux dans lesquels le centre est intégré.

##### ▪ Axes stratégiques

Axe 1 : Organisation et rationalisation des activités du Centre.

Axe 2 : Communication et Promotion / Marketing.

Axe 3 : Recherche de Financement.

Axe 4 : Ouverture internationale et partenariat.

Axe 5 : Développement des activités d'enseignement et de recherche.

Pour illustrer la relation entre les objectifs et les axes stratégiques, nous présentons le tableau suivant

Tableau 2 : Relation objectifs et axe stratégique

Objectifs stratégiques	Axes stratégiques
Assainissement financier	Axe 1 : organisation et rationalisation
	Axe 3 : recherche de financement
Positionnement concurrentiel	Axe 2 : communication et promotion
	Axe 4 : ouverture inter. et partenariat
Notoriété et excellence	Axe 2 : communication et promotion
	Axe 4 : ouverture inter. et partenariat
	Axe 5 : développement enseig. et recherche
L'insertion dans le milieu professionnel	Axe 2 : communication et promotion
	Axe 5 : développement enseig. et recherche

Source : orientation stratégique 2006-2010 du CESAG

S'agissant de l'implication des responsables dans le processus stratégique, nous nous sommes rendu compte que le contrôleur de gestion y prend timidement part à travers des rencontres sectorielles avec les Directions du CESAG. Nous avons posé la question de savoir s'il existe un comité de réflexion stratégique au sein du centre, la réponse a été non mais il y a par contre un comité de Directions.

Concernant l'externalisation de l'élaboration du plan 2012-2016, un responsable a dit : « cela serait quelque chose de bien pour une vision indépendante. Seulement, la stratégie doit être portée par l'ensemble du personnel. »

### 6.1.3. Plan opérationnel

Le résultat de notre questionnaire a permis de nous apercevoir que les responsables des centres sont impliqués dans l'élaboration du plan opérationnel. Cela à travers les plans d'action et l'estimation des ressources de mise en œuvre.

Mais à la question de savoir si les objectifs spécifiques leur sont clairement affectés, un responsable a répondu ceci « pas toujours. Cela n'est pas clairement précisé. Généralement, c'est nous qui nous donnons des objectifs. »

Le plan opérationnel 2006-2010 est axé sur trois points : l'assainissement financier, le budget prévisionnel et le compte de résultat prévisionnel d'exploitation.

### 6.1.3.1. Assainissement financier

Il est basé sur la recherche du niveau et de l'origine des déficits, la recherche de solutions spécifiques et l'assainissement des créances.

### 6.1.3.2. Budget prévisionnel 2006-2010

Il porte essentiellement sur les recettes, les dépenses de fonctionnement et d'investissement. Au-delà de ces points, le rapport sur l'exécution budgétaire 2011 qui porte sur la période du 01/01/2011 au 30/06/2011 nous a permis de constater les réalisations par rapport aux prévisions et les écarts qui en découlent.

Pour illustrer cela nous allons présenter un extrait du taux de réalisation.

Tableau 3 : extrait exécution budgétaire 2011

Compte	Libelle	Taux en %
2	Budget d'investissement	74
6	Budget de fonctionnement charges	83
7	Budget de fonctionnement produit	104

Source : nous-mêmes

### 6.1.3.3. Compte de résultat prévisionnel d'exploitation

A l'exception du résultat prévisionnel de 2009 qui est positif tous les autres de ce plan sont déficitaires.

### 6.1.4. Mise en œuvre et contrôle

Par rapport au plan stratégique 2006-2010 le CESAG a mis en place un agenda de mise en œuvre des activités et un tableau de bord permettant de retracer la nature de ces activités (cf. annexes 2 page 105 et annexes 3 page 105).

Force est de reconnaître qu'il existe des atouts dans le processus de planification stratégique du CESAG même s'ils restent marginaux.

On peut citer entre autres :

- l'existence d'une démarche de planification stratégique adaptée à la réalité ;
- la définition des axes stratégiques pertinents ;
- la prise en compte de la politique des ressources humaines par le diagnostic interne ;
- la mise en place d'agenda de mise en œuvre.

L'essentiel des résultats que nous avons présentés ici feront l'objet d'une analyse objective.

Pour ce faire, nous nous sommes intéressés aux points qui nous semblent pertinents.

## **6.2. Analyse des résultats et recommandations**

Dans cette section, nous allons analyser un certain nombre de points qui nous semblent pertinents afin de formuler des recommandations justes et efficaces.

### **6.2.1. Démarche pratique de planification stratégique**

Sur ce point notre analyse porte essentiellement sur le processus de planification stratégique 2006-2010.

#### **6.2.1.1. Diagnostic stratégique 2006-2010**

Nous avons remarqué dans ce diagnostic que le centre s'est servi de la seule matrice SWOT pour l'analyse concurrentielle. Nous estimons que pour une meilleure allocation des ressources, l'usage de la matrice BCG était nécessaire car c'est un outil d'analyse de portefeuille d'activité par excellence. Nous avons constaté à ce niveau également que les résultats de l'analyse SWOT ont été fournis de façon désordonnée laissant le soin au lecteur de faire la différence entre les menaces et les opportunités. Il aurait été commode et professionnel de mettre un peu d'ordre comme cela a été le cas dans la présentation des principales forces et faiblesses. Aussi, ce diagnostic ne fait pas cas ni des facteurs clé de succès ni des compétences distinctives du CESAG, toutes choses nécessaires pour mieux situer son avantage concurrentiel.

Spécifiquement, le diagnostic interne et externe nous a permis de faire un certain nombre de constats que nous analysons ici au cas par cas.

### **A- Diagnostic interne**

Ce diagnostic devrait faire l'objet d'une étude approfondie relativement au potentiel humain, financier, organisationnel et technologique.

Sur le plan humain, l'analyse devrait prendre en compte les facteurs quantitatifs et sociaux, pour dégager le nombre de personnes, la structure des effectifs. Ensuite comprendre la prise en compte du climat social, des modes d'organisation du travail et de rémunération. Cela est nécessaire pour une meilleure adaptation de la stratégie à la capacité du capital humain.

S'agissant du diagnostic financier, au vu de nos résultats, il nous a semblé pertinent de faire état de l'évolution de l'activité du CESAG, de son exploitation, des équilibres financiers, du rendement et à la gestion des investissements. Nous pensons que cela aurait pu permettre une meilleure prise en compte de la capacité économique et financière du Centre dans l'élaboration de sa stratégie.

Au plan organisationnel, il aurait été utile de fournir suffisamment d'informations relatives :

- à l'adéquation entre la structure et la segmentation stratégique ;
- à l'existence de coordination transversale ;
- au nombre de niveaux hiérarchiques ;
- à la pertinence du système d'information ;
- à la distribution du pouvoir ;
- aux éventuels conflits entre coalitions ;
- à la rotation interne des cadres ;
- à l'accessibilité des dirigeants ;
- à la pratique du management participatif.

Aussi, le diagnostic aurait pu permettre de faire connaître le patrimoine technologique, sur le plan de développement, de restructuration pour que la Direction soit en mesure de prendre des décisions pertinentes et efficaces.

## **B- Diagnostic externe**

A ce niveau, un manque de système de veille concurrentielle, de benchmarking ou de véritable étude de marché a été un handicap très significatif dans l'élaboration du plan stratégique 2006-2010. Les informations sur la concurrence, l'évolution du secteur et la pratique des concurrents ont été très limitées. Une étude au niveau des étudiants et des anciens du CESAG était importante.

Tous ces éléments réunis nous permettent de conclure que le centre a des lacunes. Cela a conduit à la formulation de finalités peu pertinentes. Ainsi l'hypothèse H1 n'est pas confirmée.

### **6.2.1.2. Choix stratégiques**

Elle regroupe des notions importantes qui définissent la raison d'existence de l'entreprise.

#### ➤ Missions

Au cours de notre revue de littérature, nous avons constaté que la mission d'une organisation est souvent exprimée par des verbes d'action et non des verbes d'état qui sont plutôt utilisés pour définir la vision.

Pour aider le manager à définir la mission de son entité, Peter Drucker a conseillé de répondre à la question « qu'est-ce que notre affaire ? »

Hors, en analysant la mission du CESAG on relève deux points qui créent une confusion :

- « être une Institution postuniversitaire et complémentaire des institutions existantes » ;
- « être un centre africain d'information et de recherche appliquée dans le domaine de la gestion, axées sur les priorités de la sous-région. »

Nous remarquons bien que ceux-ci expriment plutôt une vision qu'une mission.

#### ➤ Vision

Nous estimons que la vision du centre énoncée dans le plan 2006-2010 est exprimée dans une phrase trop longue, ce qui rend très difficile sa compréhension et sa maîtrise par les agents. Il est judicieux de la rendre encore plus simple pour une meilleure compréhension.

#### ➤ Valeurs

Pour une meilleure maîtrise et de partage, les valeurs doivent être énoncées de façon succincte et précise. Tel n'est pas le cas pour le CESAG où les valeurs sont déclinées en quatre points dans des phrases souvent très longues.

➤ Objectifs

Les objectifs du plan stratégique 2006-2010 ne respectent pas les critères d'un objectif stratégique pertinent.

En effet, HELFER & al (2006) estiment que pour être pertinent, un objectif stratégique doit avoir une dimension, un attribut, une norme et un horizon. Cela n'est pas le cas ici car les objectifs sont exprimés sans ces caractéristiques.

➤ Axes stratégiques

Par contre, les axes stratégiques du plan 2006-2010 sont clairs et pertinents et sont bien rapportés aux objectifs stratégiques.

L'analyse de ces points nous permet de conclure que notre hypothèse H2 est infirmée malgré l'existence d'axes stratégiques pertinents.

### 6.2.1.3. Plan opérationnel

L'existence d'une méthodologie d'élaboration du plan opérationnel 2006-2010 constitue un atout. Ainsi, les responsables des centres disposent d'un outil leur permettant de produire un plan d'action et un pré-budget pertinent sur la base des objectifs spécifiques que la Direction Générale les en a fixé. Donc sur ce point notre hypothèse H3 est confirmée.

Néanmoins, il faut noter que certains responsables ont dénoncé le fait que leurs objectifs ne sont pas clairement précisés, ce qui est déplorable car quand on attend un résultat il faut affecter des objectifs clairs, précis, réalistes et pertinents.

### 6.2.1.4. Mise en œuvre et contrôle

En se référant au plan 2006-2010, nous constatons l'existence d'un agenda de mise en œuvre et d'un tableau de bord. Cela est une force et, nous permet de conclure sur la confirmation de l'hypothèse H4.

Le tableau suivant nous permet de récapituler cette analyse sur la base de l'approche d'audit stratégique.

Tableau 4 : synthèse de l'analyse des résultats.

<b>Éléments</b>	<b>Dysfonctionnements</b>	<b>Causes</b>	<b>Risques</b>
<b>Diagnostic</b>	Insuffisance des informations, diagnostic limité	Usage d'un seul outil d'analyse stratégique	Mauvais choix stratégiques
<b>Choix stratégiques</b>	Mauvaise formulation de la finalité, manque de pertinence	Manque d'informations	Objectifs non atteints
<b>Plan opérationnel</b>	Objectifs spécifiques inexistant, plan opérationnel partiel	Faible implication des responsables de centre	Mauvaise conduite de stratégie
<b>Mise en œuvre et contrôle</b>	Tableau de bord de performance limité	Manque d'indicateurs	Mauvaise maîtrise de la stratégie

### 6.2.2. Recommandations

Nous avons effectué l'étude du plan stratégique passé dans le but de relever les faiblesses au profit de la Direction Générale afin qu'elle puisse évaluer de façon pertinente les travaux du cabinet par rapport au plan stratégique à venir.

Dans le souci de permettre au Centre de maîtriser ce processus et d'élaborer un plan efficace, il est souhaitable qu'il soit doté :

- d'un comité de réflexion stratégique, son rôle sera de se pencher sur les possibilités, les opportunités et les conséquences de telle ou telle stratégie. Il doit mener des actions de marketing stratégique, faire du benchmarking, bref, être en permanence en Veille stratégique. Ce comité peut être composé du contrôleur de gestion, et d'autres cadres expérimentés qui ont des compétences avérées dans le domaine du contrôle de gestion ;
- d'une équipe chargée de la planification stratégique, elle peut être l'outil opérationnel du comité. Pour être opérationnelle et efficace, cette équipe doit suivre une formation en planification et être dotée de moyens matériels et financiers nécessaires.

Au-delà de ces points, il est souhaitable, dans un souci de partage, de bien reformuler les missions, la vision et les valeurs.

Nos recommandations s'adressent aux acteurs suivants :

- le Directeur Général, par rapport à la création du comité de réflexion stratégique et l'équipe de planification ;
- le Chef de service des ressources humaines, pour la formation des acteurs de ces deux structures ;
- le contrôleur de gestion, pour la reformulation des missions, la vision et les valeurs du Centre.

Notre plan de mise en œuvre se décline comme suit.

A la suite d'une réunion regroupant le Directeur Général, les autres Directeurs et le contrôleur de gestion, dans le premier trimestre de 2012, ces structures peuvent être créées.

S'agissant de la formation de leurs cadres, elle peut se faire progressivement à partir de 2013 pour qu'ils soient opérationnels avant le bouclage du plan 2012-2016.

En ce qui concerne la reformulation de la vision, les missions et les valeurs du CESAG, le contrôleur de gestion doit faire une proposition au Directeur Général au courant du second semestre de 2012.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de présenter et d'analyser les résultats issus de nos travaux.

En gros, après présentation, nous avons pu grâce à nos modestes connaissances et expériences donner notre avis sur ces points ci-dessus à travers une analyse qui n'a pas bien entendu été exhaustive.

Au regard de ce qui précède et sur la base des variables étudiées, il ressort que le Centre affiche des insuffisances très significatives dans la maîtrise du processus de planification stratégique. Par conséquent, le plan stratégique 2006-2010 a fait l'objet de faiblesses énormes. Cela explique à suffisance la sous-traitance avec un cabinet privé l'élaboration du plan stratégique 2012-2016.

CESAG BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion deuxième partie**

Si le cadre théorique nous a permis d'aborder les notions de stratégie et de planification stratégique, le cadre pratique nous a conduit à voir de façon claire la planification stratégique au sein du CESAG.

Dans le quatrième chapitre, nous avons présenté la structure depuis sa création, nous avons parlé de ses missions et de son organisation administrative. Le cinquième chapitre a été consacré à la description du phénomène étudié tel qu'il se passe au sein du centre. Cela nous a permis de déceler des points forts mais aussi et surtout des faiblesses considérables. Enfin, dans le sixième et dernier chapitre, nous avons présenté et analysé les résultats issus des deux mois de stage que nous avons eu à passer à la Sous-direction du contrôle de gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

Au terme de cette étude qui porte sur « l'analyse du processus de planification stratégique d'une institution d'enseignement supérieur », nous nous sommes rendu compte que la planification stratégique est au cœur de la recherche de performance. Donc son manque de maîtrise peut porter préjudice à une organisation.

Au cours de nos investigations au sein du CESAG, nous avons constaté des lacunes dans ce processus. La preuve en est que l'élaboration du plan 2012-2016 est confiée à un cabinet privé. Cela nous a conduit à répondre négativement à notre question principale.

Au point de vue apport, cette étude nous a permis d'améliorer nos connaissances théoriques sur des notions comme la stratégie, la planification, le management, le contrôle de gestion, l'audit stratégique. Sur le plan pratique, nous nous sommes familiarisés au processus de planification par l'analyse d'un plan passé, au contrôle budgétaire et à l'outil informatique.

Mais nous avons eu des limites, pour une raison de sous-traitance du plan 2012-2016, nous n'avons pas pu participer réellement à un cas pratique de planification. Nous avons rencontré quelques difficultés, elles sont principalement relatives à une insuffisance des données dont nous avons besoin.

En effet, les écrits sur le processus de planification stratégique sont beaucoup limités, de façon générale. Dans le cadre de notre travail pratique, l'essentiel de nos données ont été tirées d'un seul document intitulé orientation stratégique 2006-2010. Il est vrai que nous avons réalisé des entretiens et administré des questionnaires mais les informations recueillies sont relativement insuffisantes. Cela nous a donc été préjudiciable, limitant ainsi nos opinions sur la pratique de planification stratégique au sein du CESAG.

Bien que notre étude ait produit des résultats significatifs, il est important de signaler qu'elle n'a pas été exhaustive. Nous n'avons pas abordé un domaine aussi important qu'est le processus du contrôle de gestion au sein du CESAG. Nous estimons que ce processus mériterait une analyse très approfondie afin de l'améliorer.

**ANNEXES**

ANNEXE 1 : Questionnaire

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire qui porte sur « **l'analyse du processus d'élaboration du plan stratégique d'une institution d'enseignement supérieur : cas du CESAG.** », nous souhaitons recueillir quelques informations auprès de votre haute bienveillance.

Comptant sur votre disponibilité, nous vous prions de bien vouloir agréer nos sincères remerciements.

1 que pensez-vous des énoncés de la mission, la vision, et les valeurs du CESAG.

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

2 êtes-vous sollicité pour contribuer à l'élaboration des plans stratégiques du CESAG ?

Si oui,

comment.....

.....  
.....

si non,

commentaire.....

.....  
.....

3 participez-vous à l'élaboration du plan opérationnel ?

Si oui,

Veillez expliquer en quelques mots votre intervention.....

.....  
.....

Si non,

Commentaire.....

.....  
.....

4 vos objectifs spécifiques vous sont-ils clairement affectés ?

Oui

Non

5 avez-vous d'autres commentaires sur cette question?

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

6 Que pensez-vous de la position de la Sous-direction du contrôle de gestion dans l'organigramme du CESAG ?

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

7 Existe-t-il un comité de réflexion stratégique au sein du CESAG ?

Oui

Non

Commentaires.....

.....  
.....

8 Quelle analyse faite-vous du rapport du contrôleur de gestion et les responsables des différents centres ?

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

9 N'existe-t-il pas de chevauchement de tâches entre la sous-direction du contrôle de gestion et celle chargée du budget ou la DFC ?

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

10 Que pensez-vous de l'externalisation du plan stratégique 2012-2016 par le CESAG ?

Source : nous-mêmes.

**Annexe 2 : Chronogramme des activités**

ACTIVITES	RESPONSABLE	2007	2008	2009	2010	OBSER.
		Mois	Mois	Mois	Mois	
Formations diplômantes	Directeur d'institut	Janv.-Juin Août-Oct.	Janv.-Juil. Août-Oct.	Janv.-Juil. Août-Oct.	Janv.-Juil. Août-Oct.	Formation théorique-stage
Formations qualifiantes -Langues (session) -langues (entreprise)	Directeur ILIF Directeur ILIF	Sep.-Juil. A la demande	Sep.-Juil. A la demande	Sep.-Juil. A la demande	Sep.-Juil. A la demande	Au CESAG en entreprise

Source : Orientation stratégique 2006-2010 du CESAG

**Annexe 3 : Suivi Evaluation des performances**

OBJECTIFS	ACTIONS	INDICATEURS
Assainissement financier	Comptabilisation des provisions Résorption des pertes cumulées Couverture des charges de fonctionnement	Calcul et inscription dans les états financiers Baisse progressive des reports à nouveau négatifs EBE positif

Source : Orientation stratégique 2006-2010 du CESAG

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- 1-AFPLANE (1991), *management stratégique des PME/PMI: guide méthodologique*, Economica, Paris, 143 pages.
- 2-BARABEL Michel & MEIER Olivier (2006), *managor*, Dunod, Paris, 884 pages.
- 3-BARTHELEMY Jérôme, (2004), *stratégie d'externalisation*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 192 pages.
- 4-BERTIN Elisabeth, (2007), *audit interne : enjeux et pratique à l'international*, Editions d'organisation, Paris, 320 pages.
- 5 -BERTONE CHE Marc, DESMET Pierre, DARCIMOLES Charles-Henri (2005), *MBA : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, organisation, Paris, 506 pages ?
- 6-BOYER Alain & GOZLAN Guillaume (2000), *dix (10) repères pour une organisation en mouvement*, Edition d'organisation, Paris, 201 pages.
- 7-CHARPENTIER P. (2000), *organisation et gestion de l'entreprise*, Nathan, Paris, 357 pages.
- 8- CHARRON Jean Luc & SEPARI Sabine (2001), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod, Paris, 231 pages.
- 9-CHARRON Jean Luc & SEPARI Sabine (2007), *management : manuel et application*, Dunod, Paris, 557 pages.
- 10-COCULA François (2008), *introduction générale à la gestion*, 4<sup>e</sup> éd. Dunod, Paris, 127 pages.
- 11- CONSO Pierre & HEMICI Farouk (2003), *l'entreprise en 20 leçons : stratégie, gestion, fonctionnement*, Dunod, Paris, 458 pages.
- 12- DAYAN Armand & al (2004), *manuel de gestion*, vol. 1, 2<sup>e</sup> éd., Ellipses Edition Marketing S.A., Paris 1088 pages.
- 13 -DERRAY Alain & LUSSEAULT Alain (2001), *l'analyse stratégique*, Ellipses, Paris, 93 pages.
- 14-DETRIE Jean Pierre & al (2005), *stratégor : politique générale de l'entreprise*, 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 877 pages.
- 15- FENNETEAU Hervé, (2002), *Enquête : entretien et questionnaire*, Dunod, Paris, 128 pages.

- 16- GENELOT Dominique (2001), *Manager dans la complexité réflexion à l'usage des dirigeants*, INSEP Consulting, Paris, 357 pages.
- 17-GODET Michel (2004), *manuel de prospective stratégique*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 412 pages.
- 18- HELFER Jean Marie, KALIKA Michel, ORSONI Jacques (2006), *Management : stratégie et organisation*, 6<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris, 482 pages.
- 19- HONORAT Philippe (2009), *le budget facile pour les managers : démarche, indicateurs, tableau de bord*, Eyrolles, Paris, 227 pages.
- 20-JOHNSON Gerry (2002), *stratégique*, 2<sup>e</sup> édition, Pearson Education, Paris, 717 pages.
- 21- KAPLAN Robert S. & NORTON David P. (2003), *le tableau de bord prospectif*, Organisation, Paris, 311 pages.
- 22- KAPLAN Robert S. & NORTON David P. (2004), *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 454 pages.
- 23- LE ROY Frédéric (1999), *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises*, Economica, Paris, 250 pages.
- 24- PORTER Michaël & LAVERGNE Philippe de (1999), *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 647 pages.
- 25-RAOUL Maryvonne (1989), *audit stratégique*, Entreprise moderne d'édition, Paris, 245 pages.
- 26- SIMONS Robert (1995), *levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 134 pages.
- 27- SOUTAIRAIN Jean-François & FARCET Philippe (2005), *Organisation et gestion de l'entreprise: manuel: DEVF (DESCF/MSTCF)*, Epreuve n° 3, éd. 2005-2006, Foucher, Vanves 479 pages.
- 28- TARONDEAU Jean Claude (1998), *Stratégie industrielle*, Vuibert, Paris, 424 pages.
- 29- TREILLE Jean Michel (2004), *Le pilotage opérationnel de l'entreprise : comment déployer la stratégie sur le terrain*, Organisation, Paris, 257 pages.
- 30-WEIL Michel (1999), *l'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations*, AFNOR, Paris, 248 pages.

## Articles

- 31-LASSOUED Kaïs (2004), *Pratique de la planification stratégique dans les entreprises industrielles Tunisiennes*, *la revue des sciences de gestion*, page 19-28 ?

## Internet

- 32-Cabinet JLB-ECOCOM, *Introduction à la stratégie d'entreprise*, <http://essentiieldelagestion.info/notions.php#top2>.
- 33-CAROLIN Z, *la stratégie de domination par les coûts*, <http://entreprises-et-gestion.oboulo.com/strategie-domination-couts-52796.html>, 14/05/2008.
- 34-Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), *stratégie offensive*, <http://www.cnrtl.fr/definition/strat%C3%A9gie>, 2009.
- 35-GABILLET Maurice, *Stratégie cours illustration*, <http://sitecon.free.fr/strategie/strategie.htm>.
- 36-LE DICO DES DEFINITIONS, <http://lesdefinitions.fr/strategie>, *définition de la stratégie*, 16/05/2011.
- 37-NICOLAS Michel, *Intégration verticale : de la production de matières premières à la distribution des produits*, [www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article704](http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article704), 25/03/2009.
- 38-NUNES Paulo, *concept d'alliance stratégique*, <http://knoow.net/fr/scieeconcom/gestion/alliancestrategique.htm#plus>, 10/12/2007.
- 39-STEPHANIE J. *strategies-defensives*, <http://marketing.oboulo.com/strategies-defensives-62610.html>, 26/12/2008.
- 40-THAO Sain-Sain, *la croissance interne*, <http://portail-des-pme.fr/strategie-de-croissance/53-la-croissance-interne>, 04/03/2010.
- 41-THE SEEP NETWORK, *l'élaboration d'un plan stratégique pour un réseau/une association de microfinance*, [www.lamicrofinance.org](http://www.lamicrofinance.org), première édition, 2008.
- 42-TINANI Alhem, *définition de la stratégie*, <http://ahlem.tnanip06.over-blog.fr/categorie-10101395.html>, 16/09/2007.