

REPUBLIQUE TUNISIENNE

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

Université Virtuelle de Tunis



Master en Optimisation et Modernisation des Entreprises : MOME

Mémoire
Pour l'obtention d'un Diplôme de Mastère Professionnel
(1^{re} Promotion)

**L'évolution de l'entreprise d'une situation de mono-
client à l'ouverture totale sur le marché – cas du
bureau d'étude CC2I**

Encadré par :

- M. Hamed BEN RABAH
- M. El Hassen TAKTAK

Réalisé par : Abderrahmen OUESLATI

Année universitaire : 2010/2011

« Les opinions émises dans ce mémoire sont propres à leur auteur. L'Université Virtuelle de Tunis ne donne ni approbation ni improbation aux opinions exprimées par l'auteur. La politique de l'Université Virtuelle de Tunis est de dénoncer vigoureusement et de sanctionner sévèrement toute utilisation non-conforme à l'éthique des données, idées des autres ou reproduction qui ne respecte pas strictement le droit de la propriété intellectuelle »

Remerciements

Je souhaite adresser mes vifs remerciements et l'expression de toutes mes gratitudeux aux personnes qui m'ont aidé à concrétiser ce mémoire de fin de master. Je cite en particulier :

Monsieur Rifaat CHAABOUNI qui m'a fait profiter de ses précieux conseils et recommandations tout au long de déroulement du master

Monsieur Faouzi BELHAJ président de la Chambre Syndicale Nationale des Bureaux d'Etudes de Conseil et de Formation pour ses précieux conseils et directives concernant la méthodologie de travail et les choix stratégiques

Monsieur El Hassen TAKTAK, qui a bien voulu accepter d'encadrer ce travail, pour le temps qu'il a bien voulu me consacrer et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour

Monsieur Hamed BEN RABAH, qui a bien voulu accepter d'encadrer ce travail, pour le temps qu'il a bien voulu me consacrer et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour

Madame Hanen BOUCHRIHA pour sa disponibilité et sa sollicitude qui ont grandement facilité le déroulement du master et la réalisation des projets de fin d'études.

Mademoiselle Maha GABSI Responsable administrative de la Chambre Syndicale Nationale des Bureaux d'Etudes de Conseil et de Formation qui m'a accordé l'accès aux études sectorielles réalisées pour le compte de la CSNEECF

Dédicaces

A mes parents...

Dalila et Abdessalem

A ma femme

Raïhane

A mes filles

Emma et Fatma

Résumé

CC2i est un cabinet conseil qui se trouve confronté à l'impératif de prendre un virage stratégique majeur d'une situation de structure élémentaire couvée par un client unique vers une totale ouverture sur le marché. Après une analyse exhaustive de l'existant de point de vu domaine d'activité, vision, mission, stratégie et relation avec l'environnement. Il était question de concevoir une stratégie future basée sur une étude externe et interne, une évaluation des forces, faiblesses, opportunités et menaces et une redéfinition des choix et orientations stratégique ainsi que les voies de développement stratégiques. Cette étude a débouché sur un ensemble d'actions à implémenter et a fourni les éléments d'entrée d'un plan d'affaires pour un redéploiement de CC2i selon la nouvelle configuration. Finalement une évaluation de la pertinence, l'acceptabilité et la faisabilité de la stratégie préconisée a été discutée.

Abstract

CC2i is a small consulting firm facing the obligation to make a major strategic shift from a situation of a basic sized structure brood by a single client to make its entry to open market place. After an exhaustive analysis of the existing vision, mission, strategy and interactions with the environment. The aim was to develop a future strategy based on a good assessment of strengths, weaknesses, opportunities and threats and a redefinition of strategic choices and paths. This study led to a series of actions to implement. It also provided major input elements of a business plan for a redeployment of CC2i in its new configuration. Finally an assessment of the relevance, acceptability and feasibility of the recommended strategy was discussed.

Sommaire

Introduction	7
Chapitre 1 : Analyse de l'existant	9
1.1. L'entreprise	10
1.2. La clientèle de CC2i	10
1.3. La concurrence de CC2i	12
1.4. Domaine d'activité de CC2i	12
1.5. Stratégie actuelle de CC2i	13
Chapitre 2 : Diagnostic externe & diagnostic interne	16
2.1. Diagnostic externe	17
2.2. Diagnostic interne	25
Chapitre 3 : Formulation de la stratégie future	27
3.1. Préambule méthodologique	28
3.2. Mission, vision et valeurs	28
3.3. Formulation de stratégie générique selon le modèle de Porter	30
3.4. Voie de développement stratégique : Spécialisation VS Diversification	32
3.5. Intérêt de réaliser des alliances stratégiques	33
3.6. L'innovation en tant que démarche stratégique	34
3.7. Plan d'action	35
3.8. Récapitulatif des choix stratégiques, stratégie actuelle Vs stratégie future	36
Chapitre 4 : Plan d'affaires	38
4.1. Préambule méthodologique	39
4.2. Plan d'affaires de CC2i	39
4.3. Evaluation de la stratégie future de CC2i	39
Conclusion	41
Bibliographie	42
Annexe : Plan d'affaires	44

Introduction

CC2I est un cabinet de conseil en management intégré ayant comme vocation la réalisation de missions d'assistance, accompagnement et formation dans des domaines transversales ou spécifiques concernant les solutions organisationnelles, les systèmes d'information, la maîtrise d'ouvrage des projets et le montage des dossiers de subvention.

Cependant, cette structure créée depuis 2004 et ayant la forme juridique de personne physique, a conservé une taille très modeste puisqu'elle n'a pas de personnel, hormis son gérant, ni de siège dédié à son activité. D'autre part, CC2I ne dispose pas d'une base clientèle variée ni de stratégie marketing lui permettant de se positionner sur le marché du consulting, ses prestations sont adressées presque exclusivement aux filiales d'un unique groupe de sociétés et accessoirement à des clients de ce même groupe.

CC2i a réalisé depuis 2004 une croissance annuelle de son produit d'exploitation de 20% en moyenne. Cette croissance a été réalisée sur un seul client « la griffe ». Cette situation a procuré à CC2i une situation fortement réussie d'incubé-incubateur. En effet, les engagements que prend CC2i vis-à-vis de son client dépassent souvent ses capacités et ses ressources. Des arrangements sont souvent trouvés sur le planning de la mission en le maintenant le plus flexible possible mais aussi sur la garantie de la qualité à un niveau que ne peut assurer un autre prestataire vu la maîtrise spécifique de CC2i du contexte spécifique de « la griffe »

Répondant aux sollicitations du marché et des soucis de renforcer sa pérennité et améliorer son potentiel de croissance, CC2I se propose de se lancer dans une refonte totale visant à aboutir à une ouverture sur le secteur du consulting tout en intégrant une approche innovante lui permettant de se différencier.

Toutefois, cette situation entrainerait une plus grande exposition aux risques liés aux aléas du marché et aux turbulences qui agitent l'économie du pays et de la région, c'est aussi une possible confrontation avec des problèmes liés au financement et aux charges fixes qui étaient, jusqu'au là, réduites au strict minimum. Autant des difficultés et de défis qui mettraient en péril la rentabilité de l'affaire et son intérêt économique.

Face à un tel virage stratégique, CC2I remet en question ses fins, ses buts et sa raison d'être. Plus que jamais un certain nombre de questions doivent être posées : quel sera son domaine d'activité ? De quelle façon doit-il s'organiser ? A-t-il l'intension et les moyens de se développer? Quelle sera sa relation avec son environnement et la société en général ? Comment concilier l'accroissement escompté de revenus avec l'augmentation attendue des charges fixes ?

Une formulation claire de la vision mission valeur et objectifs s'avèrent donc primordiale pour apporter des éléments de réponses à ces questions. De même, l'environnement externe devra être bien décrypté dans ces tendances lourdes pour éclairer davantage les choix et orientations stratégiques à implémenter. Il s'agit finalement de concilier les intensions de l'organisation vis-à-vis de son futur et les impératifs imposés par son environnement dans une démarche itérative en vu d'arrêter des choix pertinents.

L'objet du présent stage de fin de master était de définir les orientations stratégiques à mettre en place pour aboutir à l'objectif escompté en partant d'une analyse pertinente de l'existant et en s'appuyant sur des éléments objectifs concernant le marché et la concurrence notamment pour définir la stratégie globale a adopter par rapport au produit, au marketing et au ressources humaines et financières.

Un business plan définissant clairement tous les aspects significatifs de la démarche à mettre en place tenant compte des orientations stratégiques à arrêter est proposé à la fin de ce rapport de mémoire. Ce document pourra par la suite servir de support vis-à-vis des structures d'appuis, des bailleurs de fonds et de toutes les parties intéressées.

Chapitre 1 : Analyse de l'existant

1.1. L'entreprise :

CC2i est cabinet de consulting composé uniquement de son gérant, il a une structure juridique de personne physique donc dépourvue de capital social et de siège social dédié à son activité hormis une domiciliation pour les besoins de la création de la patente.

C'est donc une structure atomique ramenée à sa forme la plus rudimentaire possible dans un souci de minimisation de frais fixes et autres frais de fonctionnement liées à son activité.

Créé en janvier 2004, CC2i est venu marquer le changement du statut de son gérant de la situation de salarié dans une entreprise privée vers celle d'indépendant ou de freelance.

Le chiffre d'affaires de CC2i a connu une évolution soutenue durant les 4 premières années de son existence suivie d'une phase de stagnation durant les 3 dernières années comme le montre le tableau suivant :

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CA (K DT)	24	29	36	39	43	43,3	43,5

Tableau 1 : évolution du CA de CC2i durant la période 2004-2010

La structure de charge de CC2i est très légère elle se résume dans les factures de téléphone fixe et portable, des contributions au CNSS, des frais du bureau de comptabilité et de quelques factures de charges ponctuelles ainsi que quelques factures d'immobilisations. Le montant total des charges encourus par an était de l'ordre de 4000 TND toutes dépenses confondues.

Du fait que la clientèle de CC2i est totalement exportatrice, le cabinet ne payait pas d'impôts sur les revenus réalisés hormis le montant de la retenue à la source enregistré sur chaque facture d'honoraire selon un ratio de 5% ce qui a engendré un report cumulé de TVA de l'ordre de 4 000 TND et un report d'impôt cumulé de l'ordre de 10 000 TND sur les 7 exercices couvrant la période 2004-2010.

1.2. La clientèle de CC2i

CC2i était un cabinet mono-client ayant pour unique client le groupe LA GRIFFE.

Le groupe LA GRIFFE est composé de 3 sociétés opérant dans le domaine de la fabrication d'étiquettes pour l'habillement et la chaussure d'un cabinet d'audit et d'une autre société spécialisée dans le rechapage des pneus.

Société	Domaine d'activité	Statut
LA GRIFFE	Fabrication d'étiquettes pour habillement	S A de droit tunisien
LA GRIFFE INTERNATIONALE	Fabrication d'étiquettes pour habillement	SA totalement exportatrice
LABEL AND PACK	Imprimerie	S A de droit tunisien
A E T export	Cabinet d'audit social	SARL totalement exportatrice
RECOPNEU	Rechapage des pneus	SARL de droit Tunisien

Tableau 2 : Structure du groupe LA GRIFFE

Situé à la zone industrielle de Borj Cedria, ce groupe emploie 250 personnes et génère un chiffre d'affaires consolidé de l'ordre de 7 MDT par an. Avec une proportion de 80% environ à l'export. LA GRIFFE INTERNATIONALE, tête de fil du groupe, est leader national et régional dans le domaine de l'étiquetage pour habillement, elle est la première entreprise du secteur textile habillement à être certifiée en management intégré qualité, environnement et santé sécurité au travail selon les 3 référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 et la première entreprise à avoir obtenu simultanément ces 3 certificats dans un même audit de certification à l'échelle nationale.

LA GRIFFE était l'ancien employeur du gérant de CC2i qui a occupé plusieurs tâches managériales dans les différentes sociétés du groupe durant la période 1994-2003.

Période	Entreprise	Fonction
1994-1998	LA GRIFFE	Directeur système d'information
1998-2000	LABEL AND PACK	Directeur de production
2000-2003	LA GRIFFE INTERNATIONALE	Directeur études et développement

Tableau 3 : Fonctions occupées par le gérant de CC2i au sein du groupe LA GRIFFE

1.3 La concurrence de CC2i :

CC2i n'est pas exposé réellement à la concurrence, il avait un avantage décisif vis-à-vis de son client unique du fait de sa parfaite connaissance du contexte de l'entreprise et de sa maîtrise des prestations fournies qui respectaient le niveau de qualité requis par le client avec un avantage évident de coût puisque la facturation était forfaitaire avec un taux journalier relativement bas comparé aux tarifs du marché du consulting.

Cette politique de tarification est compensée par un accès aux ressources du client notamment un bureau dédié avec toutes les commodités et un garanti d'attribution de marchés sur toute l'année en vertu d'un contrat renouvelable annuellement. De même CC2i ne consommait pas des ressources pour faire du marketing ni de l'avant vente et ne faisait pas face à des risques de solvabilité ou de problèmes de paiement.

1.4 Domaine d'activité de CC2i :

Du fait de l'unicité de son client et de la formation de base de son gérant¹ renforcée par l'expérience professionnelle acquise au sein du même groupe, CC2i a un domaine d'activité plutôt large qui s'étend sur 3 thèmes majeurs :

- Ingénierie des systèmes d'information :
 - o Maitrise d'ouvrage de déploiement d'ERP
 - o Maitrise d'ouvrage de déploiement de solution BI
 - o Développement informatique et déploiement de modules informatiques
 - o Administration de domaine et gestion des réseaux, sécurité informatique
 - o Mise en place et interfaçage de solution GMAO
- Déploiement des systèmes de management intégrés
 - o Systèmes qualité, environnement et santé sécurité au travail
 - o Implémentation des outils de management en mode processus
 - o Mise en place et interfaçage de solution GQAO
 - o Audits internes
- Direction études et développement
 - o Gestion en mode projet des nouvelles installations

¹ Ingénieur principal en génie industriel

- Montage et suivi des dossiers de subvention (ITP, Mise à niveau, FAMEX, FOPTODEX...)
- Divers activités de veille.

1.5. Stratégie actuelle de C2i

1.5.1. Mission et vision :

La déclaration de mission actuelle est la suivante :

Partenaire stratégique du groupe LA GRIFFE dans sa démarche visant à atteindre l'excellence

Cette déclaration met l'accent sur la raison d'être de CC2i comme partenaire exclusif du groupe LA GRIFFE qui a toujours misé sur l'innovation et les investissements dans les TIC et le facteur humain pour réaliser ses objectifs de croissance et d'amélioration continue.

La déclaration de vision actuelle de CC2i :

Haut niveau de professionnalisme, Savoir faire reconnu et valorisé

Le gérant de CC2i a adopté, durant les 7 ans d'activité, comme vision de valoriser et confirmer ses aptitudes professionnelles pour pouvoir assumer pleinement le statut de prestataire de conseil, cette vision a été la source d'inspiration pour les 2 aspects suivants :

- L'exercice du consulting dans le respect de l'éthique et les standards de ce métier (haut niveau de professionnalisme)
- Investir dans le sens d'actualisation et de validation de connaissances à travers les certificats d'auditeur tierce partie IRCA², Le certificat d'anglais des affaires au sein du centre culturel anglais et le master professionnel en management MOME. (savoir faire reconnu et valorisé)

1.5.2. Orientations stratégiques :

² International Register of Certificated Auditors : organisme internationale chargé de qualifier et répertorier les auditeurs tierce partie à travers le monde

CC2i applique une stratégie de concentration³ sur une niche représentée par le groupe LA GRIFFE, il a vis-à-vis de cette niche un avantage décisif du fait de sa parfaite connaissance de son contexte spécifique et de son métier assez singulier.

CC2i adopte également une stratégie de diversification⁴ de son offre et se positionne sur 3 thèmes dont 2 focus métiers assez différents (management intégré et systèmes d'information) et une prestation de service à caractère transversal (gestion de projets et montage de dossiers de subvention) cette diversification était favorisée par les aptitudes pluridisciplinaires du gérant de CC2i, son expérience passée dans le groupe et l'unicité de son client.

1.5.3 Evaluation de la stratégie actuelle de CC2i :

L'analyse de la stratégie actuelle de CC2i fait ressortir les enseignements suivants :

- L'unicité du client pose un problème évident de pérennité de CC2i, en effet la défaillance de ce client pour des raisons conjoncturelles ou liées à ses choix internes mettrait en péril l'existence même de CC2i qui n'est pas préparé à trouver rapidement des solutions de rechange.
- La diversification du domaine d'activité expose CC2i à la dilution de sa compétence et le manque de focus métier ceci pourrait le pénaliser en cas d'ouverture sur le marché
- Les perspectives d'expansion de l'activité de CC2i dans sa configuration mono-client ne semblent pas être prometteuses, la stagnation enregistrée dans le chiffre d'affaires des 3 dernières années est révélatrice d'une saturation de ce client.
- La situation vécue par CC2i durant ses 7 ans d'existence et compte tenu de la vision de son gérant qui cherche à asseoir un savoir faire reconnu et valorisé ne peut être qu'une situation transitoire entre le statut de salarié et celui d'un cabinet conseil structuré et s'adressant à un marché ouvert et concurrentiel. Toutefois, CC2i, dans sa configuration actuelle, dépasserait en rentabilité un cabinet d'étude de taille réduite composé d'un gérant (consultant sénior), d'une secrétaire et de 2 consultants juniors à plein temps réalisant un chiffre d'affaires de 120 000 TND par an et confronté à des frais de loyer, de paiement de salaires, de charges sociales, d'impôts

³ Voir le concept des stratégies génériques de Michael Porter, ouvrage : PORTER Michael, Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, 1998

⁴ Ansoff, Igor., Stratégie du développement de l'entreprise : Approchement méthodologique du management, Paris, Ed. Organisation. 1989

sur revenus, de frais de marketing et d'avant vente... Le dilemme que rencontrerait CC2i c'est de pouvoir démontrer que le passage de la situation de mono-client dans un espace non concurrentiel vers l'ouverture sur le marché concurrentiel s'accompagnerait d'un accroissement de chiffre d'affaires suffisamment important pour éponger l'accroissement de ses charges et améliorer sa rentabilité.

Chapitre 2 : Diagnostic externe & diagnostic interne

2.1. Diagnostic externe

2.1.1. Domaine d'activité futur de CC2i

La première étape du diagnostic externe est d'énoncer le domaine d'activité de CC2i selon la configuration désirée ceci nous permettrait de l'adopter comme référentiel pour bien appréhender les frontières de l'environnement externe du cabinet. Il est évident que la bonne connaissance des produits et services d'une entreprise permet de reconnaître la typologie de ses concurrents et de sa clientèle. Toutefois, si des éléments factuels démontrent la pertinence de modifier la première caractérisation du domaine d'activité, les ajustements nécessaires seront entrepris en vue de redéfinir ce modèle.

CC2i opère actuellement dans 3 domaines distincts :

- Management intégré
- Etude et pilotage de projet
- Systèmes d'information

Cette multiplicité de domaines d'activités a été favorisée par la vocation multidisciplinaire du gérant de CC2i et par l'unicité du client.

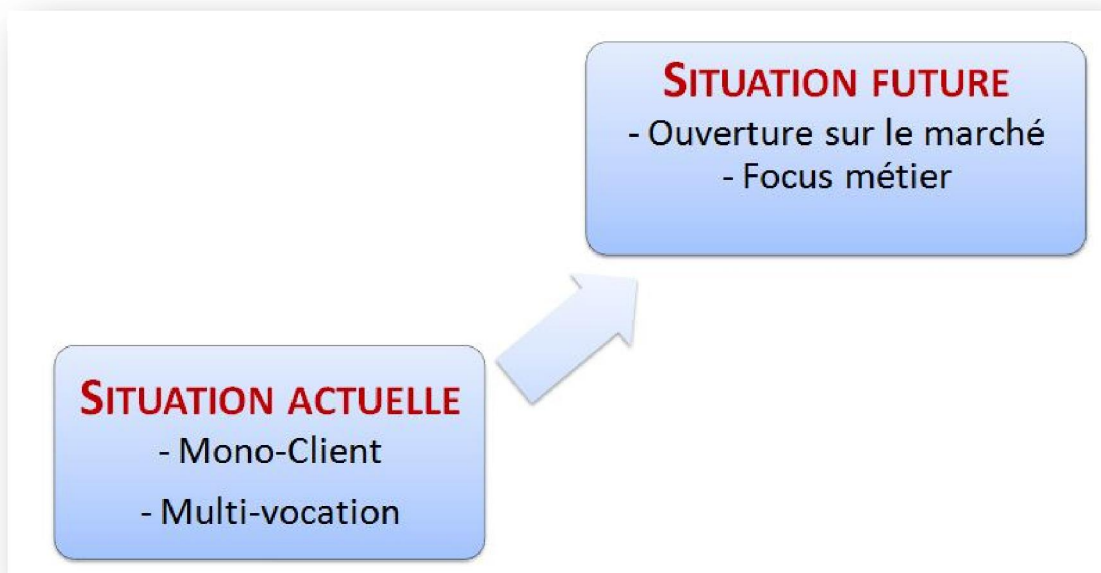


Figure 1 : Evolution stratégique de CC2i

Toutefois, et dans soucis de spécialisation plus poussé et le recentrage autour d'un focus métier, le cabinet a choisi de se recentrer autour d'un domaine d'activité unique qui est le management intégré

Le management intégré est le domaine de compétence dédié à la mise en place de systèmes de management suivants :

- Qualité selon la norme Iso 9001, et la norme ISO TS 16949 entre autres
- Management de l'environnement selon la norme ISO 14001
- Management de la santé sécurité de travail selon la norme OHSAS 18001
- La sécurité informatique, la sécurité alimentaire, la responsabilité sociale et autres systèmes e management intégrés⁵

Cette activité englobe aussi des applications annexes à ces systèmes notamment les outils de la maîtrise statistique de la production, le pilotage en mode processus, la résolution des problèmes, le travail collaboratif et les audits tierces parties et seconde parties.

Accessoirement et pour faciliter l'obtention des marchés CC2i proposera également son expertise dans le domaine de montage des dossiers de subvention notamment le PMN et l'ITP entre autres.

Le domaine d'activité désiré étant identifié et bien défini nous allons passer au diagnostic externe proprement dit.

2.1.2. Méthodologie adoptée

Le diagnostic externe sera basé essentiellement sur les 3 éléments suivants :

- Enquête sur les bureaux d'études et de conseil membres de la CSNEECF (2008)⁶ :
- L'étude stratégique : « Stratégie de développement des services de Conseil, de Soutien et d'Assistance aux entreprises industrielles »⁷
- L'étude stratégique : « stratégie industrielle 2016 »⁸

Il s'agit d'identifier les opportunités et menaces qui caractérisent le secteur d'activité de CC2i. Cette identification sera basée sur des éléments factuels issus de ces études qui peuvent avoir l'une des formes suivantes :

⁵ Ces systèmes n'entrent pas encore dans le domaine de compétence de CC2i quoi que la démarche requise pour leur implémentation est sensiblement la même que les autres, l'entrée dans ces domaine peut se faire à travers une formation certifiante ou par l'intermédiaire de freelances certifiés.

⁶ M'SELMI Fatma, Enquête sur les bureaux d'études et de conseil membres de CSNEECF, GTZ, 2008

⁷ RAYAN Iheb et Ferron Norbert, Stratégie de développement des services de conseil, de soutien et d'assistance aux entreprises industrielles, CSNEECF, Juin 2009

⁸ Zaoui Sami et al., stratégie industrielle nationale à l'horizon 2016, Ernst & Young Tunisie, Mai 2008

- Des conclusions pertinentes
- Des recommandations
- Des prévisions
- Des données chiffrées.

La pertinence de ses études pourrait être discutable surtout compte tenu des changements récents dans le contexte politique et économiques de notre pays.

Toutefois, les données chiffrées sur les métriques du marché notamment le nombre de concurrents et la taille du marché n'auraient pas connu un changement notable durant la période 2009-2010 vu le ralentissement global qu'a connu l'économie du pays et de la région.

La notoriété et le savoir faire des cabinets qui ont réalisé ces études leur confère un bon niveau de crédibilité et de pertinence c'est pour cette raison et faute d'autres sources fiables d'analyse externe elles ont été retenues pour servir de sources principales d'information.

2.1.3 Les opportunités :

(O1) Mécanismes d'incitation à la création et au développement des entreprises

L'essor de la consultance en général et des démarches qualité en particulier est le fruit du lancement du programme national de mise à niveau depuis 1996 et d'autres programmes similaires ou dérivés du PMN comme l'IITP, le PMI et le PNQ⁹. C'est le moteur principal du consulting dans notre pays, le référencement du bureau chez le BMN et la bonne maîtrise des démarches de montage des dossiers de subventions serait des atouts supplémentaires pour l'obtention de nouvelles missions de consulting.

(O2) Potentiel de plus value offert par l'ouverture sur le marché internationale

La Majorité des bureaux de conseil sont conscients de l'importance de l'orientation vers le marché international⁹ vue la taille réduite du marché national et la nécessité de l'alignement avec les bureaux de conseil internationaux implantés en Tunisie. Il y'aura donc une tendance vers l'accroissement du nombre de bureaux faisant partie d'un réseau

⁹ M'SELMI Fatma, Enquête sur les bureaux d'études et de conseil membres de CSNEECF, GTZ, 2008

international¹⁰. Ceci favorise la recherche de partenaires stratégiques étrangers ayant notoriété et savoir faire reconnu pour renforcer l'offre locale et pouvoir à terme s'exporter sur un marché mondial beaucoup plus large.

L'insuffisance du travail avec des bailleurs de fond internationaux et l'appartenance à un réseau international est une chance pour nouer des relations fortes d'échanges d'expertise et de prospection de nouveaux marchés. »¹¹

(O3) Possibilité de mise en réseau et de conclure des partenariats stratégiques

L'insuffisance du travail en pool est une opportunité à saisir et à développer (en favorisant les réseaux par exemple) puisqu'elle garantit l'échange d'expertise dans le domaine de la consultance.¹⁰ En effet il a été constaté que bien que la pratique de mise en réseau des bureaux de consulting est assez répandue elle demeure toutefois en deçà de la bonne définition du réseau puisque la majorité des réseaux sont constitués de 2 bureaux en moyenne, c'est ainsi que « Favoriser le travail en consortium » et « favoriser le regroupement ou la fusion des petits cabinets » ont été identifiés comme des axes stratégiques visant à restructurer la profession du consulting à l'horizon de 2013.¹²

(O4) Présence d'un écosystème de plus en plus favorable à l'essor des démarches de mise en place des systèmes intégrés

Actuellement il existe 08 organisme de certification Privés représentées en Tunisie : TUV, AFAQ, SGS, VERITAS, CERTO, DNV, BVQM, PROCERT tous des filiales et antennes des maisons mères en Europe. Il y a un seul organisme de certification public à savoir l'INNORPI que l'état envisage de le positionner, au centre du dispositif tunisien, comme un acteur incontournable de la certification qualité. »¹⁰ La présence de ces organismes et leur bonne représentativité offre un écosystème favorable pour la mise en place des systèmes de management intégré

(O5) Marché demandeur dans le domaine du management intégré qui demeure encore peu pénétré malgré la multiplicité des intervenants

¹⁰ RAYAN Iheb et Ferron Norbert, Stratégie de développement des services de conseil, de soutien et d'assistance aux entreprises industrielles, CSNEECF, Juin 2009

¹¹ M'SELMI Fatma, Enquête sur les bureaux d'études et de conseil membres de CSNEECF, GTZ, 2008

¹² Fiches action N° 8 et 9 annexe de l'étude « Stratégie de développement des services de conseil, de soutien et d'assistance aux entreprises industrielles »

La proportion d'entreprises industrielles de plus de 10 employés certifiées ISO¹³ et/HACCP ne dépasse pas 9%, toutefois cette proportion varie d'un secteur à un autre

Secteur	Nombre total	Dont certifiées	% certifiées
Industries agro-alimentaires	1054	95	9%
Industries des matériaux de construction céramique et verre	444	40	9%
Industries mécaniques et métallurgiques	601	103	17%
Industries électriques, électroniques et de l'électroménager	378	128	34%
Industries chimiques	512	121	24%
Industries textiles et habillement	2034	56	3%
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	204	17	8%
Industries du cuir et de la chaussure	301	8	3%
Industries diverses	311	38	12%
Total	5839	606	9%

Tableau 4 : Répartition des entreprises industrielles certifiées¹⁴

Ce taux demeure assez faible surtout vis-à-vis du développement à l'international de notre tissu industriel et les efforts déployés pour le moderniser et le doter d'atouts concurrentiels. L'accroissement attendu dans la création d'entreprises industriels dans les secteurs technologiques émergents et de services liés à l'industrie est un facteur supplémentaire favorisant la demande dans le marché de mise en place de systèmes de management intégré.

(O6) Mutations de l'industrie tunisienne vers la recherche d'une plus forte valeur ajoutée (TIC, R&D, valorisation du facteur humain...)

L'industrie tunisienne connaît un repositionnement dans des secteurs ayant de grands potentiels de croissance compte tenu des tendances de délocalisation en provenances des pays des donneurs d'ordres qui se dirigent vers des industries plus technologiques¹⁴. Cette nouvelle tendance se fait au dépend des secteurs historiques comme l'industrie de textile habillement, cuir et chaussure et industrie agroalimentaire.

(O7) Possibilité de formation et d'acquisition de connaissances pour mettre à jour et élargir l'offre produit

¹³ Cette mention regroupe principalement les certifications ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/TS 16949

¹⁴ Zaoui Sami et al., stratégie industrielle nationale à l'horizon 2016, Ernst & Young Tunisie, Mai 2008

Les appels d'offres nationaux et internationaux ne sont pas bien exploités par les professionnels de consultance car il y a un problème de visibilité et un manque de compétence concernant les procédures spécifiques de préparation des dossiers de candidatures. La CSNEECF compte lancer des cycles de formation dans ce domaine dans un futur proche.¹⁵

2.1.4 Les menaces

(M1) La nécessité d'atteindre une taille critique pour pouvoir survivre

La mondialisation va imposer et aux bureaux d'étude de conseil et de formation d'atteindre un certain niveau de qualité et une taille critique sous peine de disparaître ce qui va favoriser des mouvements de groupement sous forme de consortiums ou carrément des opération de fusion des structures de petite taille. C'est ainsi que « Favoriser le travail en consortium » et « favoriser le regroupement ou la fusion des petits cabinets » ont été identifiés comme des axes stratégiques visant à restructurer la profession du consulting à l'horizon de 2013.¹⁶

(M2) Forte concurrence des consultants étrangers

Plus que 99 bureaux d'études et conseils étrangers sont actifs sur le territoire tunisien employant 624 personnes.¹⁷ ces bureaux ramènent un savoir faire assez attesté et sont souvent adossés à des structures bien établies et ayant de bonnes assises financières. A ce nombre s'ajoute les consultants étrangers freelances faisant partie des réseaux européens et qui sont attirés par les fonds gérés par l'union européenne telle que l'action PMI.

(M3) Contraintes imposées par les nouvelles dispositions de labellisation et de reconnaissance de compétences

Dans les 2 ou 3 années à venir, un système de reconnaissance de professionnalisme et de labellisation sera mis en place pour organiser la profession du consulting et créer des barrières à l'entrée face à tous ceux qui n'ont pas le niveau de compétence requis.

¹⁵ Fiches action N° 18 et 26 annexe de l'étude « Stratégie de développement des services de conseil, de soutien et d'assistance aux entreprises industrielles »

¹⁶ Fiches action N° 8 et 9 annexe de l'étude « Stratégie de développement des services de conseil, de soutien et d'assistance aux entreprises industrielles »

¹⁷ M'SELMI Fatma, Enquête sur les bureaux d'études et de conseil membres de CSNEECF, GTZ, 2008

Annuellement¹⁸, une quarantaine de cabinet seront qualifié en vu de crédibiliser la profession aux yeux des donneurs d'ordre privés ou publics tunisiens et internationaux. Ceci aura pour effet de Favoriser l'accès aux marchés pour les détenteurs de qualification.

(M4) Intervenants qui appliquent des tarifs trop bas et qui faussent la concurrence

En Tunisie, les freelances et le consultant universitaires présentent toujours un pourcentage assez important vue la flexibilité du statut de ces derniers.¹⁹ certains parmi ces professionnels ne disposent pas de statut légal de personne physique et pratiquent parfois des tarifs trop bas et non soumis à l'imposition directe ou indirecte applicable, ce qui a pour effet de polluer une part non négligeable du marché du consulting et de la formation le rendant inaccessible pour les cabinets structurés ayant l'obligation de garantir un niveau de qualité et pratiquants des tarifs recommandés par la profession.

(M5) Les institutions étatiques qui endossent un double statut (juge et partie : les centres techniques)

Le marché de la consultance en Tunisie est caractérisé par une concurrence très déséquilibrée entre les institutions et organismes publics qui ont de gros moyens en termes d'effectifs, de locaux et de finances et les bureaux privés qui sont en général des petites structures⁹. Les centres techniques et les Freelances détiennent la part de marché la plus importante compte tenu de la procédure appliquée pour les entreprises adhérentes au PNQ /PMI. Ainsi, Le marché du conseil environnemental par exemple, est toujours dominé par le CITET qui est une structure publique ayant des moyens dépassant de loin les bureaux privés concurrents²⁰

(M6) Système de concurrence encore mal régulé.

Plus de 200 bureaux privés de conseil et assistance en management des systèmes qualité ont été recensés en 2007²⁰. 90% des bureaux ont des effectifs ne dépassant pas 5 personnes, ils sont des SARL et SUARL. Les centres techniques publics offrent aussi

¹⁸ Fiches action N° 10 et 11 annexe de l'étude « Stratégie de développement des services de conseil, de soutien et d'assistance aux entreprises industrielles »

¹⁹ M'SELMI Fatma, Enquête sur les bureaux d'études et de conseil membres de CSNEECF, GTZ, 2008

²⁰ RAYAN Iheb et Ferron Norbert, Stratégie de développement des services de conseil, de soutien et d'assistance aux entreprises industrielles, CSNEECF, Juin 2009

le conseil, l'assistance et la formation en matière de qualité. Toutefois et tenant compte du fait que bon nombre de bureaux de conseil d'études et de formation sont actifs dans des domaines ne figurant pas dans leur focus de métiers déclarés, bon nombre de ces bureaux se positionnent d'une façon souvent ponctuelle dans le marché du management intégrés.

2.1.5. Caractérisation du marché :

Les enseignements tirés des études sectorielles de l'industrie Tunisienne et du secteur de la consultance apportent des données factuelles qui peuvent éclaircir plusieurs facettes de la situation de la concurrence et du marché. Ces faits sont dans la plus part cohérents et pertinents certains peuvent être sujet à discussion vu les changements politiques profondes que connaît notre pays et la région entière

- **L'attrait du domaine d'activité :** le marché du consulting en général et celui du management intégré en particulier est encore en phase d'expansion, ceci est dû au taux d'entreprises industrielles certifiées encore relativement faibles. Et aux perspectives de développement de ce secteur qui seront renforcées après la révolution. Le marché à l'export et l'ouverture économique qui se renforcent davantage exigent des entreprises d'adopter massivement des démarches qualité. L'accès²¹ au marché reste possible quoi que le nombre de concurrents soit relativement élevé
- **L'analyse du système concurrentiel selon le modèle BCG²² :** Le marché du consulting semble être plutôt en phase de fragmentation poussée avec un grand nombre d'acteurs de petite taille qui entrent et qui sortent continuellement, le nombre très réduits de grandes structures montre que celles-ci ne peuvent pas rentabiliser facilement leur activité. Toutefois, et vu les tendances futures vers des exigences qualités plus stricte et l'émergence d'activités de plus fortes valeur ajoutée et tournées exclusivement vers l'export, le marché tendra dans un futur proche vers une situation de spécialisant offrant plus de chance de rentabilisation de l'activité mais exigeant davantage de différenciation et un standard de service de niveau plus élevé.

²¹ Environ 200 entités sont actives dans le domaine du management de la qualité et du management intégré

²² Morsain, M.-A. : Dictionnaire de Management Stratégique, Belin Sup Gestion, 2000

2.2 Diagnostic interne

2.2.1. Préambule méthodologique

La représentation graphique de la chaîne de valeur²³ présente les activités de l'entreprise dans 2 groupes majeurs :

- Les activités dites principales ou de réalisation
- Les activités dites de soutien ou de support.

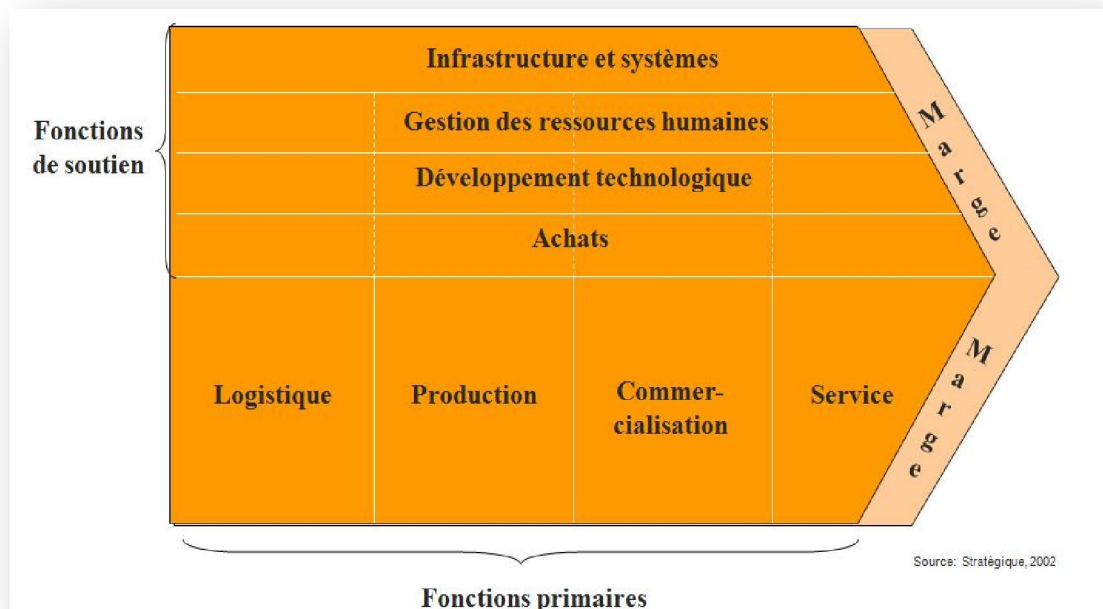


Figure 2 : schématisation des ressources stratégique d'une entreprise

Ceci a pour but principal d'identifier les compétences²⁴ nécessaires pour chaque fonction. C'est aussi un élément d'entrée pour effectuer une analyse interne des forces et faiblesses en comparant l'état actuel des compétences au niveau requis à même de générer un avantage concurrentiel pertinent décisif, durable, défendable.

Ce modèle étant très générique il faut tenir compte uniquement des aspects applicables à un cabinet opérant dans le domaine du consulting

²³ PORTER Michael, Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, 1998

²⁴ La compétence se conçoit comme combinaison propre à l'organisation de savoirs, savoir-faire, savoir-être et ressources

Suite au passage en revue de l'historique de CC2i, l'examen de ses compétences spécifiques ses ressources propres, ses diverses fonctions primaires et secondaires et sa stratégie actuelle²⁵ il est possible d'énumérer les forces et faiblesses

2.2.2. Les forces :

- (S1) Offre de service bien définie et éprouvée
- (S2) Faibles frais de structure
- (S3) Formation de base polyvalente complémentaire valorisante du gérant
- (S4) Réseau relationnel assez dense
- (S5) Bonne Expérience professionnelle
- (S6) Charisme dans le relationnel
- (S7) Bonnes capacités managériales

2.2.3. Les faiblesses

- (W1) Absence de marketing et de supports de communication
- (W2) Absence d'une forte image de marque
- (W3) Base clientèle très peu développée
- (W4) Pas de local propre à l'activité
- (W5) Capacité d'intervention limitée (structure basée sur une seule personne)
- (W6) Absence de savoir faire concernant le positionnement dans les appels d'offres
- (W7) Faiblesse de l'assise financière
- (W8) Manque de précision du focus métier

²⁵ Voir chapitre 1 :

Chapitre 3 : Formulation de la stratégie future

3.1. Préambule méthodologique :

La formulation de la stratégie future va s'articuler autour des éléments factuels issus du diagnostic externe et du diagnostic interne qui sont les opportunités, menaces, forces et faiblesses. Ces éléments peuvent être considérés d'une façon unitaire afin de justifier des orientations stratégiques visant à atteindre les objectifs suivants :

- Tirer le maximum à partir des forces
- Apporter des réponses aux faiblesses
- Saisir au mieux les opportunités
- Se prémunir des menaces

Le recours à la matrice SWOT²⁶ par croisement des facteurs internes et externes pourra fournir des pistes stratégiques résumées dans le tableau suivant :

	Opportunités (O)	Menaces (M)
Forces (S)	S-O : stratégies dite « maxi-maxi » qui emploie les « forces » pour saisir les « opportunités »	S-M : stratégie dite « maxi-mini » utiliser les « forces » pour faire face aux « menaces »
Faiblesses (W)	W-O : stratégie « mini-maxi » qui minimise les « faiblesses » en tirant avantage des « opportunités »	W-M : stratégie « mini-mini » qui cherche à la fois à minimiser les faiblesses et à éviter les menaces

Tableau 5 : présentation conceptuelle de la matrice SWOT

3.2. Mission, vision et valeurs :

3.2.1. La vision de CC2i

Une vision c'est une projection dans le futur de ce que l'organisation devrait être de point de vue de ses créateurs. Elle a tendance à être plutôt abstraite sans trop de détails certains la comparent à l'étoile polaire dans sa hauteur, son omniprésence, sa visibilité et sa capacité à « guider » dans une direction bien déterminée. La déclaration d'une vision permet donc de baliser le chemin de l'organisation et aide les personnes qui la composent à trouver des ressources et de l'inspiration pour réussir.

²⁶ Hofer, C. D.E. Schendel. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St Paul, MN: West Publishing.1978

L'énoncé de la vision de CC2I est le suivant :

Partenaire de succès et créateur de valeur

Cette déclaration de vision est courte et concise, elle se résume en une seule phrase composée de 7 mots ce qui lui confère les attributs et les fonctionnalités d'un slogan. La déclaration de vision de CC2i indique explicitement dans quelle direction cette organisation se propose d'aller, son idéal est d'obtenir une large reconnaissance de la part de sa clientèle et du marché en général d'un niveau élevé de compétence et d'une réelle valeur ajoutée. Elle annonce l'esprit de partenariat dans sa démarche globale et son désir de contribuer au succès par l'intermédiaire de la valeur générée par ses services. Cette déclaration de vision inspire les déclarations de mission et de valeurs qui vont être énoncées dans les paragraphes suivants.

3.2.2 La Mission de CC2i:

La mission est ce que l'organisation se propose de réaliser durant son existence afin d'atteindre la situation cible définie dans la « vision », c'est donc un niveau de détails plus fin et plus explicite à propos de ce que l'organisation se propose de faire, à qui elle s'adresse et ce qui la rend originale.

L'énoncé de la vision de CC2I est le suivant :

Accompagner les entreprises dans leurs démarches visant à optimiser leurs processus et améliorer leurs capacités managériales

Sans trop entrer dans des détails et en adoptant un texte relativement court et facile à interpréter cette déclaration de mission illustre la raison de l'existence de CC2i sur le marché du consulting avec une identité propre qui se veut facilement reconnaissable. Voici les grandes lignes qui se dégagent de la lecture de la déclaration de mission de CC2i

- CC2i s'adresse aux entreprises sans une restriction ni exclusion explicite d'un secteur d'activité particulier, il s'agit d'une conception plutôt transversale du marché
- Management et gestion en mode processus seront les domaines d'activité de CC2I ceci reste compatible avec une spécialisation dans un métier spécifique lié au management en mode processus et ouvre la porte à un positionnement progressif dans des métiers connexes.
- La mention « accompagnement » dénote l'intention d'instaurer avec le client une relation de partenariat durable qui soit mutuellement bénéfique et valorisante
- La recherche de l'efficacité et l'efficience sera le crédo de CC2I à travers « l'optimisation des processus » des clients.
- « l'amélioration » est un autre mot clé associé au management et à l'approche processus cette amélioration se doit d'être continue et perpétuelle.
- Au-delà du texte explicite, l'esprit de cette déclaration incite à lancer une entité qui doit se différencier et qui doit s'inscrire dans une démarche innovante.

3.2.3. Les valeurs de CC2i :

CC2i s'attache à un ensemble de valeurs largement reconnues et appréciées par le monde des affaires en général et le domaine de la consultance en particulier. Cette déclaration est composée de 7 points :

- ✓ *Rigueur, honnêteté et application au service du client*
- ✓ *Compétence attestée et garantie pour toute mission engagée*
- ✓ *Servir au mieux les intérêts du client en totale indépendance vis-à-vis des tiers.*
- ✓ *Engagement total pour le respect de la confidentialité des informations collectées chez le client*
- ✓ *Respect de la dignité humaine et des droits universels.*
- ✓ *Impact positif sur la société*

3.3. Formulation de stratégie générique selon le modèle de Porter

Il s'agit là de choisir l'une des stratégies génériques suivantes :

- Domination par les coûts
- Différenciation

- Concentration fondées sur des coûts réduits
- Concentration fondées sur la différenciation

		Avantage concurrentiel	
		<i>Coûts moins élevés</i>	<i>Différenciation</i>
Champ concurrentiel	<i>Cible large</i>	Domination par les coûts	Différenciation
	<i>Cible étroite</i>	Concentration fondée sur des coûts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

Tableau 6 : les Stratégies génériques de M. Porter

Le choix s'est porté sur la stratégie de différenciation pour les raisons suivantes :

- CC2i n'aura pas la taille qui permettrait une domination par les coûts
- La stratégie de niche n'est pas d'actualité pour le moment. CC2i souhaiterait toucher le maximum de secteurs possibles en vertu du caractère transversal de son domaine d'activité, du réseau relationnel et le background multi disciplinaire de son gérant.
- Beaucoup d'éléments issus de l'analyse SWOT pris séparément ou croisés entre eux suggèrent le choix de la stratégie de différenciation

Eléments ou croisement d'éléments issus de l'analyse SWOT	Justification du choix de la stratégie de différenciation
O2 Marchés à l'export M3 Contraintes imposées par la labellisation	Exigences qualité élevés, impératif de différenciation
O3 Mise en réseau et partenariat S1 Offre de service bien définie et éprouvée S3 Formation de base polyvalente du gérant S4 Réseau relationnel assez dense S5 Bonne Expérience professionnelle S7 Bonnes capacités managériales	Possibilité de différenciation par combinaison de compétences

O6 Mutations de l'industrie tunisienne	Exigences qualité élevés, impératif de différenciation
O7Elargir l'offre à traves la formation complémentaire	Possibilité de différenciation par amélioration de compétences
M4 Intervenants qui appliquent des tarifs trop bas et qui faussent la concurrence M6 Système de concurrence encore mal régulé.	Impossible de baser la politique concurrentielle sur les coûts et les tarifs

Tableau 7 : éléments justifiant le recours à la stratégie de différenciation

3.4 Voie de développement stratégique : Spécialisation VS Diversification

Il s'agit de préciser une voie de développement stratégique pour CC2i en optant pour l'un des choix suivants :

- Adopter une stratégie de spécialisation
- Adopter une stratégie de diversification

Le choix s'est porté sur la stratégie de spécialisation par l'expansion. Ce choix implique l'augmentation de la part du marché de l'entreprise à travers l'adaptation de ses produits et services aux besoins réels du client à grâce à une démarche qualité.

Ce choix doit être motivé par des éléments issus de l'analyse SWOT pris individuellement ou croisés entre eux.

Éléments ou croisement d'éléments issus de l'analyse SWOT	Justification du choix de la stratégie de spécialisation
O2 Marchés à l'export O6 Mutations de l'industrie tunisienne S1 Offre de service bien définie et éprouvée M2 Forte concurrence des consultants étrangers M1 La nécessité d'atteindre une taille critique M3 Contraintes imposées par la labellisation	Exigences qualité élevées, impératif de Focus métier marqué
O3 Mise en réseau et partenariat S4 Réseau relationnel assez dense	Favorise la complémentarité autour d'un focus métier
O4 Présence d'organismes de certification O7Elargir l'offre à traves la formation complémentaire	Renforce la spécialisation autour de l'offre de service de management

S3 Formation de base polyvalente complémentaire valorisante du gérant	intégré
M4 Intervenants qui appliquent des tarifs trop bas et qui faussent la concurrence	Renforcer la spécialisation comme facteur de différenciation pour justifier la différence de prix
M6 Système de concurrence encore mal régulé.	La diversification est mal vue dans le secteur, synonyme de manque de maîtrise du métier

Tableau 8 : éléments justifiant le recours à la stratégie de spécialisation

3.5. Intérêt de réaliser des alliances stratégiques

L'alliance stratégique est une démarche conduisant deux ou plusieurs entreprises à combiner des ressources ou mettre en commun des capacités et des compétences clés au service d'intérêts mutuels. C'est une forme de coopération qui vise à unir leurs efforts pour concevoir, fabriquer ou distribuer des biens ou services. Parmi les avantages de la mise en place d'une alliance stratégique :

- L'obtention d'avantages concurrentiels
- La création de la valeur
- L'accroissement du marché

Les éléments issus de l'analyse SWOT pris séparément ou croisés entre eux justifiant le choix de recourir aux alliances en tant que manœuvre stratégique sont les suivants

Éléments ou croisement d'éléments issus de l'analyse SWOT	Justification du aux alliances
O1 Mécanismes incitatifs O2 Marchés à l'export O3 Mise en réseau et partenariat S1 Offre de service bien définie et éprouvée S4 Réseau relationnel assez dense M2 Forte concurrence des consultants étrangers	Politique de l'état qui favorise la naissance de clusters et consortiums Intérêt d'avoir des partenaires pour faciliter l'exportation de services - l'association avec des partenaires locaux pour attaquer conjointement des marchés – fond d'aide à l'exportation
O4 Présence d'organismes de certification	Partenariat dans le domaine des audits

	<p>tierces parties – possibilité de créer une offre conjointe de mise en place de système et de certification dans un seul package</p>
<p>O5 Niveau de demande assez élevé O6 Mutations de l'industrie tunisienne M1 La nécessité d'atteindre une taille critique M6 Système de concurrence encore mal régulé. M3 Contraintes imposées par la labellisation</p>	<p>Le partenariat favorise la synergie et diminue la vulnérabilité</p>

Tableau 9: éléments justifiant le recours à monter des alliances.

3.6 L'innovation en tant que démarche stratégique

L'innovation est la mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. D'après cette définition Il existe 4 catégories ou domaines d'innovation²⁷ :

- L'innovation de Produit
- L'innovation de procédé
- L'innovation de commercialisation
- L'innovation organisationnelle

Le concept de différenciation selon la configuration affinée par H. Mintzberg²⁸ suggère 6 variantes de la stratégie générique de différenciation qui sont :

- La différenciation par la qualité
- La différenciation par l'image
- La différenciation par la conception du produit²⁹
- La différenciation par le service³⁰

²⁷ Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données de l'innovation, Editions OCDE, 2005

²⁸ Mintzberg, H. & Quinn J.B., The strategy process: Concepts, contexts, cases, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1991

²⁹ Consiste à offrir un produit vraiment différent de point de vue design et conception des fonctionnalités, disposant ainsi de caractéristiques uniques.

³⁰ S'effectue en différenciant le produit par le service qui en accompagne la vente, la livraison, le service après-vente...

- La non-différenciation³¹.
- La différenciation par le prix³²

La conception adoptée par CC2i dans sa démarche future sera la suivante :

Aboutir à la différenciation à travers une démarche innovante

Le tableau de correspondance suivant illustre cette approche d'obtention de la différenciation à travers l'innovation

Différenciation	Innovation
Différenciation par la qualité	Innovation produit ou précédé ou organisationnelle pouvant amener une amélioration de la qualité
La différenciation par l'image	Innovation de commercialisation, approche marketing originale
La différenciation par la conception de produit	Innovation produit ou précédé
La différenciation par le service	Innovation produit ou précédé ou organisationnelle

Tableau 10: correspondance Stratégie de différenciation – démarche d'innovation

3.7. Plan d'action :

Après avoir arrêté les grands choix stratégiques et justifié le lien de ces choix et orientations avec des éléments factuels issus des diagnostics internes et externes, il s'agit à présent, d'énoncer des actions à implémenter tout en justifiant le lien de ces actions avec les choix et orientations stratégiques retenus.

Action	Axes stratégiques	Fonction
Certification auditeur IRCA, 14001 et OHSAS 18001 pour le gérant de CC2i	Différenciation par la conception du produit – Spécialisation	Production - marketing

³¹ A lieu lorsque l'entreprise ne dispose d'aucune base de différenciation ou lorsqu'elle choisit délibérément d'être copieur et suiveur

³² Mintzberg reprend ici la notion de différenciation par le cout de porter car selon lui celle-ci n'a pas de sens sans incidence sur le prix.

Se doter d'un local dédié à l'activité	Spécialisation	Infrastructure et système
Mettre en place un site web- profiter des réseaux sociaux et une politique de communication intégrée et innovante	Différentiation par l'image – spécialisation/ expansion de part de marché	Commercialisation
Intégrer des freelances spécialistes métiers dans un cadre contractuel	Alliances -spécialisation – différenciation par la qualité et le service	Production – GRH
Recrutement minimal au début, monté en puissance par la suite selon l'évolution	Différentiation par le produit service - alliances	Production – GRH
Partenariat avec un intégrateur local ou étranger en vu de commercialisation d'une solution GQAO	Différentiation par le service -	Production – commercialisation - achat
Partenariat avec un formateur pour compléter l'offre produit avec une offre formation sans perte de focus métier	Spécialisation - alliance – différenciation service	Production – commercialisation – achat
Partenariat avec des concurrents en vu d'attaquer des appels d'offres locaux et étrangers	Alliances – différenciation	Production – commercialisation
Partenariat avec des prestataires innovants sur des marchés non concurrents en vu de commercialiser leurs concepts à l'échèle local et régional	Alliances – différenciation - spécialisation	Commercialisation

Tableau 11 : des actions alignées sur les axes stratégiques identifiés

3.8 Récapitulatif des choix stratégiques, confrontation stratégie actuelle stratégie future

Le tableau ci-dessus résume les choix stratégiques actuelle et les choix futurs et les synthétise par rubrique

Rubrique	Stratégie actuelle	Stratégie future
Vision	<i>Haut niveau de professionnalisme</i> <i>Savoir faire reconnu et valorisé</i>	Partenaire de succès et créateur de valeur
Mission	Partenaire stratégique du groupe LA GRIFFE dans sa démarche visant à atteindre l'excellence.	Accompagner les entreprises dans leurs démarches visant à optimiser leurs processus et améliorer leurs capacités managériales.
Domaine d'activité	Management intégré	Management intégré Systèmes d'information Etude / conduite des projets
Choix de stratégie générique	Concentration	Différentiation
Orientation	Diversification	Spécialisation
Modalité de développement	Partenariat (avec le client unique)	Croissance interne – alliance et partenariat

Tableau 12 : récapitulatif : Choix stratégiques actuelle Vs choix stratégiques futures

Chapitre 4 : Plan d'affaires

4.1. Préambule méthodologique

Après avoir caractérisé la stratégie actuelle de CC2i et formulé une stratégie future compte tenue d'une étude externe et une étude interne tout en justifiant les choix stratégiques par des éléments factuels et des données chiffrés issus de ces études il s'agit dans ce chapitre de rédiger un plan d'affaires synthétique qui présente les actions et moyens qui seront mis en place pour concrétiser les éléments issus de la démarche stratégique et justifier la rentabilité financière et la viabilité de l'entité à mettre en place. Ce chapitre sera clôturé par une évaluation de la stratégie future de CC2i en se basant sur des éléments issus du plan d'affaires et autres arguments se rapportant aux choix stratégiques arrêtés

4.2. Plan d'affaires de CC2i

Vu que le plan d'affaires est formulé selon une présentation type et reprend certaines informations déjà présentées dans ce rapport, il a été mis en annexe en fin du rapport

4.3. Evaluation de la stratégie future de CC2i

L'évaluation des choix stratégique et des actions qui en découlent se fera selon les critères suivants

- Pertinence³³
- Acceptabilité³⁴
- Faisabilité³⁵

Du fait que cette évaluation requiert des informations issues du plan d'affaires elle a été placée en fin du chapitre 4 et non pas au chapitre 3

4.3.1. Evaluation selon le critère de la pertinence

- Maturité de l'activité : Le marché du consulting en général et celui de la consultance liée au management intégré demeure fragmenté et pollué par une concurrence hétérogène,

³³ Vérifier l'adéquation de la stratégie avec la situation de l'entreprise et comparer les mérites relatifs des différentes options stratégiques

³⁴ Déterminer la performance attendue, notamment en termes de risque ou de gain, dans le cas où une stratégie serait déployée.

³⁵ Déterminer si l'organisation possède les ressources et compétences nécessaires au déploiement d'une stratégie

toutefois, ce marché connaît des exigences qualité qui tendent vers la hausse et la manifestation de nouvelles barrières à l'entrée permet de faire valoir une démarche qualité axée sur la différenciation et l'innovation qui pourra survivre plus tard aux impératifs d'un marché plus ouvert et une exigence de labellisation. Le marché possède de bonnes perspectives de croissance compte tenu des récents développements qui favorisent une meilleure transparence, une amélioration de la gouvernance et un effort plus soutenu dans l'investissement générateur de richesse et créateur d'emploi.

- Positionnement : le positionnement sur un marché transversal donne beaucoup de flexibilité vis-à-vis des difficultés conjoncturelles que peut connaître un secteur bien déterminé, l'alliance avec des experts métier pourra aider CC2i à pénétrer des secteurs éloignés de la vocation initiale de son gérant notamment dans des domaines porteurs comme la santé et le tourisme entre autres.
- Portefeuille : selon les choix arrêtés le portefeuille sera composé essentiellement d'entreprises industrielles et pourra s'étendre par la suite progressivement vers des secteurs de service moins contraignants et plus juteux.

4.3.2. Evaluation selon le critère de l'acceptabilité

- Gains : les enseignements tirés du plan d'affaires notamment les ratios de rentabilité, commerciale, financière et globale sont très encourageants. L'affaire génère une trésorerie positive dès le premier exercice et cash flow très intéressant.
- Risques : le risque lié à l'endettement n'est pas majeur vu que la dette encourue n'est pas très lourde et son poids n'est pas affligeant dans la structure des charges. De même l'analyse de sensibilité démontre que l'entreprise demeure solvable même avec une perte d'exploitation de 25% sans modification de la structure des charges fixes et peut atteindre des valeurs nettement supérieures dans le cas de scénarios incluant une révision des charges.

4.3.3. Evaluation selon le critère de faisabilité :

Les états de flux financiers notamment celui de la trésorerie prévisionnelle indique la bonne tenue de l'entreprise en cas de réalisation de ses prévisions de chiffres et même avec des prévisions un peu plus pessimistes. Le seuil de rentabilité est atteint dès le deuxième exercice et une trésorerie positive est générée dès le premier exercice laissant même suggérer la possibilité de réduire le capital de lancement.

Les ressources de l'entreprise peuvent être étendues virtuellement à souhait grâce à la flexibilité de la consultance en freelance.

Conclusion :

L'entreprise peut être confrontée à un moment donné de son existence à changer de cap. Il s'agit de faire des choix pouvant impliquer un changement radical de sa manière de concevoir son activité et l'objet même de son existence sur le marché. Ces choix peuvent aussi affecter ses interactions avec le monde qui l'entoure surtout si ce monde est sujet à de fortes turbulences. Adopter une démarche stratégique en vue de prendre des décisions redéfinissant l'avenir d'une entreprise n'est pas un simple phénomène de mode. Cette façon de faire n'est plus la chasse gardée de grandes firmes multinationales ayant une certaine assise financière et managériale. C'est plus que jamais une nécessité absolue face à la complexité de notre environnement et la célérité des changements qui se succèdent à un rythme effréné. Ainsi, CC2i s'est trouvée contrainte à problématiser sa façon de faire pour mieux appréhender les risques qui l'entourent et parvenir à saisir les opportunités de croissance. Le choix de quitter le milieu protégé et « aseptisé » que lui offrait son client unique est une décision lourde de conséquences qui devait être traitée comme un vrai virage stratégique.

La Formulation de la stratégie à suivre par CC2i pour les années à venir a fait, dans le cadre du présent stage, l'objet d'une démarche méthodique qui s'est basée sur une bonne compréhension du contexte actuel et une définition claire de la situation cible. Les facteurs caractérisant son milieu externe et sa structure interne pouvant guider ces choix et orientation ont été passés en revue et confrontés.

Adopter une structure légère et flexible, miser sur la communication agile et intelligente, opter pour l'innovation comme vecteur de différenciation et profiter de l'effet de levier engendré par les partenariats autant d'orientations stratégiques susceptibles de conforter la démarche de CC2i vers un avenir meilleur.

Tout au long de ce stage un effort particulier a été déployé pour garder une certaine distance vis-à-vis du sujet à traiter, ceci avait pour but d'éviter de tomber dans la subjectivité ou la singularité des interprétations des différents scénarios qui se présentait au fur et à mesure de l'avancement des travaux. De plus, La recherche d'éléments factuels notamment les besoins de l'analyse externe n'était pas une tâche facile.

Le résultat final présenté sous la forme de recommandations de choix stratégiques, de grandes lignes d'un plan d'action et d'un plan d'affaires, répond aux attentes formulées avant le début de ce travail.

Bibliographie

BARBOTIN Hervé, projet de mise en place d'un système de reconnaissance du professionnalisme des cabinets et bureaux d'études de conseil et de formation, Ernst & Young, Mars 2009.

Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991

BROWN Brian B., Writing a Business Plan and Making It Work, Rowmark Limited, 2006

Coke Alfred M., Seven steps to a successful business plan, AMACOM, Avril 2002

Grant, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 1191

Handy Charles, The Age of Unreason, Business books Ltd, 1989

Hofer, C. D.E. Schendel. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St Paul, MN: West Publishing.1978

LYNCH Richard, CORPORATE STRATEGY, Prentice Hall, 2006

M'SELMI Fatma, Enquête sur les bureaux d'études et de conseil membres de la CSNEECF, GTZ, Mai 2008

MCKEEVER Mike, How to write a business plan, Nolo, 2005

Mintzberg, H. & Quinn J.B., The strategy process: Concepts, contexts, cases, Englewood Cliffs, Prentice Hall,1991

Morsain, M.-A. : Dictionnaire de Management Stratégique, Belin Sup Gestion, 2000

NASH Susan, Be a Successful Consultant, How To Books Ltd, 2003

PORTER Michael, Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, 1998

Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données de l'innovation, Editions OCDE, 2005

Radtke Janel M., Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan, John Wiley and Sons inc, Avril 1998

Ramanantsoa Bernard, Stratégie de l'entreprise et diversification, Nathan, 1983

RAYAN Iheb et Ferron Norbert, Stratégie de développement des services de conseil, de soutien et d'assistance aux entreprises industrielles, CSNEECF, Juin 2009

RODDICK Gordon et al., Writing your first business plan, LiveWire, 1996.

SAHLMAN William A., How to write a great business plan, Harvard Business Review, Aout 1997

Zaoui Sami et al., stratégie industrielle nationale à l'horizon 2016, Ernst & Young Tunisie, Mai 2008

Annexe

Plan d'affaires

Cabinet Conseil en Management Intégré - CC2i -

Dernière modification : 11/04/2011

Version : 2.0

Nombre de pages : 21 (compte non tenu de la page de garde)

TABLELE DES MATIÈRES

1.	PROJET	3
1.1	Résumé du projet	3
1.2	Objectifs économiques et sociaux	3
1.3	Les Liens avec les priorités locales et régionales.....	3
1.4	Historique	4
1.5	Les Forces et faiblesses du projet	4
2.	LES PROMOTEURS DU PROJET	5
2.1	Structure organisationnelle de l'entreprise.....	5
2.2	Expertise et réalisations du groupe promoteur.....	5
3.	MARKETING	6
3.1	Description détaillée des produits et des services offerts	6
3.2	Analyse du marché	9
3.3	Concurrence directe et indirecte	11
3.4	Politique de tarification.....	11
3.5	Stratégie de promotion	12
3.6	Stratégie de distribution	12
3.7	Objectifs de chiffres d'affaires.....	12
4.	Main d'œuvre	13
5.	ÉCHÉANCIER DES RÉALISATIONS	13
6.	PRÉVISIONS FINANCIÈRES	14
6.1	ÉTAT DES RÉSULTATS PRÉVISIONNELS	14
6.2	ETAT FLUX DE TRESORERIE PREVISIONNEL.....	14
6.2	Ratios prévisionnels	14
7.	LES ANNEXES AU PLAN D'AFFAIRES	17

1. LE PROJET

Dénomination : CC2i Consulting

1.1 Résumé du projet

CC2I Consulting est un cabinet de conseil spécialisé dans le management intégré des PME industrielles et de service. Son activité couvre l'ensemble des prestations de conseil en management visant à assister les clients à l'amélioration des performances de leurs entreprises en adoptant l'approche processus et l'amélioration continue.

Cela concerne principalement toutes les démarches de Management de la Qualité, de l'Environnement, de la Santé et la Sécurité au Travail ainsi que la responsabilité sociale... que ces démarches soient ou non mises en œuvre en s'appuyant sur des référentiels normatifs ou autres.

1.2 Objectifs économiques et sociaux

Les objectifs économiques et sociaux du projet sont les suivants :

- Etendre l'activité du cabinet CC2I dirigés exclusivement à un client unique vers l'ensemble du marché potentiel demandeur de ses prestations
- Saisir l'opportunité offerte suite à la nouvelle conjoncture économique qui sera à moyen terme propice à l'initiative dans le domaine de création d'entreprises et de modernisations d'entreprise existantes
- Se positionner sur un marché régional plus dynamique et plus propice à la création de partenariats
- Valoriser et renforcer les compétences de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur pour créer un effet de levier bénéfique à la rentabilité du cabinet et en phase avec l'effort national visant à créer des emplois

1.3 Le lien avec les priorités locales ou régionales

La création d'entreprises, les nouvelles technologies de l'information, le transfert de technologie, l'innovation, l'emploi des jeunes diplômés, la coopération internationale...

Autant de priorités renforcées par l'élan post révolutionnaire qui anime le pays pour le hisser à moyen terme vers un palier supérieur de dynamisme économique politique et social sans précédent. La conjoncture qui paraît incertaine dans le court terme ainsi que la situation instable en Lybie iront très prochainement à une stabilisation propice à une croissance soutenue. Tous ces facteurs font que le lancement de ce projet s'inscrit dans cette dynamique et se veut en phase avec une mutation progressive de l'économie à l'échelle nationale et régionale.

1.4 Historique

Bénéficiant d'une formation d'ingénieur pluridisciplinaire et après une expérience professionnelle de 10 ans dans des postes managériales au sein d'un groupe de sociétés ayant une bonne notoriété dans le secteur du textile habillement, le gérant de CC2i est passé depuis janvier 2004 du statut de l'employé vers celui de personne physique pour continuer à collaborer exclusivement avec le même groupe de sociétés. CC2i fut donc une entité mono-client réduite à son strict minimum d'un point de vue juridique et fonctionnel puisqu'elle était formé uniquement de son gérant et ne disposant pas de local dédié ni de politique marketing et de communication tournée vers le marché. L'ouverture de CC2i sur le marché était sous le mandant exclusif de son client unique et jamais avec son propre nom.

Après avoir acculé une bonne expérience dans le domaine de consulting et investit dans des formations complémentaires et certifiantes dans les domaines du management et d'autres disciplines annexes (Master MOME, Auditeur tierce partie ISO 9001 certifié IRCA, anglais d'affaires centre culturel anglais...) et afin de saisir l'opportunité de se positionner sur un marché prometteur et parer au risque de compter sur un client unique le gérant de CC2i décide de créer une nouvelle entité économique qui s'adresse progressivement vers le marché du consulting dans ses domaines de compétence tout en la dotant d'un local dédié d'un site Web , d'une politique de communication et d'une politique marketing. Cette structure va s'appuyer sur un réseau de consultants freelance ayant des compétences métier attestés et sera étoffé progressivement par des jeunes compétences qui seront initiés aux démarches de consulting et aux disciplines de management qui font le cœur de métier de CC2i-consulting.

1.5 Les forces et les faiblesses du projet

Les forces :

Offre de service bien définie et éprouvée

Faibles frais de structure

Formation de base polyvalente complémentaire valorisante du gérant

Réseau relationnel assez dense

Bonne Expérience professionnelle

Charisme dans le relationnel

Bonnes capacités managériales

Les faiblesses

Politique marketing et communication à développer

Image de marque à consolider

Base clientèle très peu développée

Absence de savoir faire concernant le positionnement dans les appels d'offres

2 LES PROMOTEURS DU PROJET

Abderrahmen Oueslati

2.1 Structure organisationnelle de l'entreprise

Société unipersonnelle à responsabilité limitée (S.U.A.R.L)

2.2 Expertise et réalisations du groupe promoteur

Abderrahman Oueslati

De formation ingénieur en génie industrielle a occupé depuis 1995 plusieurs fonctions de management au sein du groupe LA GRIFFE dont :

- DSI (création et lancement de l'application intégrée de gestion de LA GRIFFE)
- Directeur de production de la société LABEL AND PACK - groupe LA GRIFFE : participation à l'élaboration du business plan de la société,

participation au choix et à l'installation de l'équipement, participation au recrutement et à l'intégration du personnel, participation à l'entrée en production, fonction de directeur de production chargé pendant 4 ans à accompagner le développement de la société

- **Directeur étude et développement (statut de consultant externe) :** (gestion de projet : - mise en place d'un ERP, mise en place d'un portail décisionnel, mise en place d'un GMAO, mise en place d'un GQAO, mise en place d'une certification intégrée Qualité - environnement – santé sécurité selon les normes ISO 9001 – ISO 14001 – OHSAS 18001 , veille et intelligence économique, pilotage de l'innovation
- Divers missions d'audit dans des entreprises externe pour le compte du groupe LA GRIFFE ou comme consultant externe mandaté par la TUV
- Outre sa formation de base d'ingénieur généraliste Abderrahmen Oueslati vient de clôturer récemment un master de management intitulé optimisation et modernisation d'entreprise et de se faire certifié en tant qu'auditeur tierce partie IRCA en management de la qualité selon la norme ISO9001 et projette d'obtenir les certifications d'auditeur IRCA dans les domaines du management environnemental (ISO 14001) et le management de la santé et sécurité au travail (OHSAS 18001) durant les années 2011 et 2012.

3 MARKETING

3.1 Description détaillée des produits et des services offerts :

Prestation Management intégré

Sous l'appellation générique de management intégré, CC2I-consulting entend fournir des prestations permettant à sa clientèle de mettre en place des systèmes fonctionnant en mode processus dans des domaines organisationnels variés telles que les système de management de la qualité, de l'environnement de la santé sécurité au travail et accessoirement des outils d'amélioration continue pouvant amener les entreprises à rechercher l'efficacité et l'efficience.

Ces prestations peuvent couvrir les domaines suivants :

Politique de Management Intégré¹

- Assistance à la définition des orientations et objectifs généraux (à moyen/long termes) en matière de Management de la Qualité, de l'Environnement, de la Santé et de la Sécurité au Travail, à l'identification et à la diffusion des valeurs propres à l'entité cliente
- Assistance à l'adaptation de l'organisation à une approche de gestion en mode processus à travers d'une répartition optimale des rôles, missions et responsabilités ;
- Assistance au choix des axes d'amélioration et à la détermination des démarches à engager par l'entité sur ces axes de progrès.

Audit² et diagnostic

- Examen systématique des activités et processus mis en œuvre, par référence à des dispositions préétablies, que ces dispositions soient décrites de manière interne, ou qu'elles fassent référence à des textes normatifs ou autres ;
- Élaboration de plan d'actions prioritaires pouvant aboutir à l'obtention d'une situation de conformité;
- Assistance à la budgétisation des coûts liés à la Qualité, à la préservation de l'Environnement, à la Santé et à la Sécurité au Travail ;
- Diagnostic global d'efficacité.

Auto – évaluation, Audits internes

- Assistance à l'élaboration d'un référentiel interne d'auto évaluation ;
- Animation d'audits internes, par référence à des critères préétablis, normatives ou internes, conformément aux recommandations de la norme d'audit ISO 19011
- Assistance à la rédaction de rapport d'audit ainsi que l'élaboration des plans d'actions issus de des audits dont les actions correctives

Formation, sensibilisation, animation, communication

- Assistance à l'élaboration d'outils et / ou de modules de formation / sensibilisation du personnel ;
- Animation de sessions de formation / sensibilisation directe du Personnel ;

¹ Cette démarche peut dépasser le cadre de définition d'une politique vers celui d'une démarche de définition d'orientations stratégique et de plan d'affaires.

² La réalisation d'audits pour le compte d'organismes certificateurs « tierce partie » peut faire partie de cette activité bien que mandaté par un organisme externe

- Animation de groupes de pilotage, groupes de travail...
- Aide à l'élaboration de plans de communication, à la définition et à la mise en œuvre d'outils de communication interne
- Assistance de mise en place d'outils d'évaluation de l'efficacité de la communication interne

Gestion des compétences

- Assistance à la définition des fiches de post et à l'identification des compétences nécessaires ;
- Accompagnement à la prise de fonction ;
- Aide et / ou pilotage de la mise en œuvre R.H. (évaluation des besoins en formation, entretiens d'évaluation, procédure d'accueil, ...)
- Assistance à la définition d'outils et méthode de l'évaluation de l'efficacité de la formation

Initiation aux Systèmes de Management

- Assistance à la formation à la compréhension des textes normatives et de l'esprit (des) système(s) de Management (Qualité, Environnement, Santé et Sécurité au Travail, ...)
- Préparation à la certification de système(s) de Management adoptés

Amélioration continue

- Accompagnement et / ou pilotage de la définition et de la mise en œuvre de processus d'amélioration continue ;
- Accompagnement de longue durée (abonnements, ...) des processus d'amélioration continue.
- Techniques de résolution de problèmes et de pilotage des actions correctives et préventives

Efficacité / Efficience des processus

- Assistance à la mise en œuvre et/ou au suivi des objectifs d'amélioration et des indicateurs de mesure de l'atteinte de ces objectifs liées aux systèmes de management
- Assistance à la recherche de la cohérence entre les objectifs de performances individuels des processus et les engagements énoncés dans la politique générale de l'entreprise, démarche d'alignement stratégique

- Assistance à l'élaboration des budgets Qualité, Environnement, Santé et Sécurité au Travail ;
- Assistance à l'élaboration de tableaux de bord de pilotage du système Qualité et à la protection de l'Environnement, à la Santé et à la Sécurité au Travail...
- Animation de sessions de réflexion pouvant amener les managers et les pilotes des processus à identifier des indicateurs de performance et bien comprendre la différence entre indicateurs d'efficacité et indicateurs d'efficience

Outils d'amélioration de processus

- Assistance à la maîtrise du CSP (Contrôle statistique de procédé)
- Assistance à l'apprentissage de la démarche AMDEC (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et leurs criticités)
- Aide à la mise en place des plans de surveillance
- Initiation aux méthodes de management visuel

Outils d'excellence organisationnelle (Lean manufacturing)

- Assistance à la mise en place de la méthode 5S
- Assistance à la mise en place du SMED et du TPM
- Initialisation et assistance à la mise en place d'une démarche Keizen Intégrée
- Animation de groupes, démarches collectives favorisant la créativité et la prise d'initiative

3.2 Analyse du marché

L'opportunité:

Les secteurs potentiellement demandeurs des systèmes de management intégrés sont très diversifiés, ils concernent pratiquement tous les secteurs de l'industrie et du service nous citons à titre d'exemple

- Industries agro-alimentaires
- Industries des matériaux de construction céramique et verre
- Industries mécaniques et métallurgiques
- Industries électriques, électroniques et de l'électroménager

- Industries chimiques
- Industries textiles et habillement
- Industries du bois, du liège et de l'ameublement
- Industries du cuir et de la chaussure
- Industries diverses
- Secteur santé (industrie pharmaceutique, laboratoire, cliniques et hôpitaux)
- Industrie automobile
- Industrie aéronautique
- Sociétés de services logistiques
- Banques, assurances et administrations publiques
- Cabinets de consulting et bureaux d'études

C'est un panel très large de clientèle potentielle qui présente des degrés de maturités différentes vis-à-vis des systèmes de management intégrés avec des spécificités métier plus ou moins marqués. Toutefois l'accent sera mis dans un premier temps sur les entreprises industrielles et accessoirement sur les sociétés de service mais cette première tendance pourra évoluer dans le temps vers un apport plus consistant des secteurs tertiaires.

Taille du marché³ :

Selon les statistique de l'API sur 5839 entreprises industrielles tous secteurs confondus ayant plus de 10 employés permanent seul 606 sont certifiées au moins selon un référentiel normatif soit un tût avoisinant 10%

Secteur	Nombre total	Dont certifiées	% certifiées
Industries agro-alimentaires	1054	95	9%
Industries des matériaux de construction céramique et verre	444	40	9%
Industries mécaniques et métallurgiques	601	103	17%
Industries électriques, électroniques et de l'électroménager	378	128	34%
Industries chimiques	512	121	24%
Industries textiles et habillement	2034	56	3%
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	204	17	8%

³ L'estimation de la taille du marché pour les fins du présent rapport de stage sera focalisée sur les secteurs industriels.

Industries du cuir et de la chaussure	301	8	3%
Industries diverses	311	38	12%
Total	5839	606	10%

Tenant compte de l'hypothèse de doublement du nombre d'entreprises certifiées durant les 5 ans à venir. Afin d'estimer la taille de marché nous allons émettre les hypothèses suivantes

- Doublement sur 3 ans de nombres d'entreprises certifiées
- Tenant compte de la taille moyenne d'une entreprise industrielle de 85 personnes, et d'une moyenne de mise en place de 2 systèmes par entreprise⁴ le montant moyen déboursé par entreprise sur la consultance, l'assistance, les autodiagnostic et les formations avoisine les 20000 TND par entreprise

Tenant compte de ces hypothèses l'estimation de la taille du marché est de 24 M DT sur 3 ans soit de 8 MDT par an

3.3 Concurrence directe et indirecte

En 2008⁵, l'API a répertorié plus de 200 bureaux de conseil privés spécialisés dans le management intégré⁶. Parallèlement plusieurs structures étatiques, principalement les centres techniques, offrent leurs services dans le domaine de la mise en place des systèmes intégrés à travers de leurs consultants salariés. Ils entrent ainsi en concurrence directe avec les consultants privés.

Une autre source de concurrence non négligeable vient des consultants étrangers qui interviennent principalement dans des missions financées par l'union Européenne notamment le fond PMI.

Outre les bureaux spécialisés dans le domaine du management intégré et vu les frontières peu marquées des domaines d'activité des bureaux de consulting en Tunisie, certains bureau non spécialisés dans ce domaine y font des incursions rendant ainsi la situation concurrentielle peu saine et parfois même polluée.

3.4 Politique de tarification

⁴ Les entreprises mettent en place entre 1 et 2 système dans une démarche intégrée

⁵ Vu le ralentissement économique global enregistré durant la période 2009-2010 ce chiffre ne devrait pas évoluer sensiblement

⁶ Majoritairement dans le domaine du management de la qualité

Type de prestation	Mode de tarification	Tarif appliqué
Accompagnement de projets de mise en place- maintenance de projets existants	Par jour d'intervention	400 DT homme jour (ingénieur) 300 DT homme jour (technicien)
Audit seconde partie ou tierce partie	Par jour d'intervention	350 DT
Revente de logiciels GQAO	Par licence plate	Entre 4000 DT et 1000 DT avec une marge allant à 20%
Apport d'affaire marché de formation	Par jour de prestation	400 DT homme jour – marge de 20%
Conseil – expertise – formation	Par jour d'intervention	400 DT homme jour (ingénieur)

3.5 Stratégie de promotion

- Participation dans les manifestations nationales et sectorielles relatives aux démarches qualité, environnement et santé sécurité au travail
- La réalisation de supports publicitaires : site web, dépliants, insertions publicitaires dans les revues spécialisées
- La communication à propos des solutions mises en place avec succès dans les différents médias
- Réseautage et partenariat

3.6 Stratégie de distribution

Il s'agit essentiellement d'une offre de service, la problématique de la logistique se résume dans la mobilité de l'équipe à mettre en place pour effectuer des opérations de prospection, promotion, interventions sur site ainsi que les missions mise en place de nouveaux systèmes, prestations d'audits et autres. Cette mobilité sera principalement su la Tunisie en premier temps puis sera étendue progressivement vers l'étranger

3.7 Objectifs de chiffres d'affaires

Tenant compte de l'analyse des perspectives du marché et de la concurrence nous avons dressé le tableau prévisionnel de ventes suivant :

Année	2012	2013	2014	2015	2016
Marché du consulting mise en place	8000	8000	8000	8400	8820
part cible du marché	1,0%	1,7%	2,2%	2,4%	2,7%
chiffre généré par le consulting	80	136	176	203	235
nombre de licence	30	35	40	50	60
marge sur licence	2	2	2	2	2
chiffre généré par la vente des licences	60	70	80	100	120
autre activités - apport d'affaires	15	20	25	30	30
CA Total	155	226	281	333	385

4 Main d'œuvre

Tableau prévisionnel de main d'œuvre⁷

	salaire A 1	salaire A 2	salaire A 3	salaire A 4	salaire A 5	salaire A 6
Gérant	3 000	1	1	1	1	1
marketing	1 500	1	1	1	1	1
consultant junior	1 300	1	2	2	3	3
Secrétaire	700	1	1	1	1	1
Total		84 500	106 470	111 794	136 947	143 794

5 ÉCHÉANCIER DE RÉALISATION

Étape	Date de réalisation prévue
Etablissement	01/09/2011
Publicité de démarrage	01/10/2011
Création site internet	15/10/2011
Travaux aménagement	01/11/2011
Mobilier	15/11/2011
Matériel informatique...	01/12/2011

⁷ Il s'agit des salaires bruts avec prise en compte de 5% de majoration par an

6 Prévisions financières**6.1 COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET**

Voir tableau (COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET) en annexe

6.2 ÉTAT DES RÉSULTATS PRÉVISIONNELS

Voir tableau (ÉTAT DES RÉSULTATS PRÉVISIONNELS) en annexe

Cet état utilise comme éléments d'entrées les tableaux suivants

- Tableau prévisionnel de ventes
- Tableau prévisionnel de main d'œuvre
- Tableaux des frais généraux (voir annexe)
- Tableau des remboursements des emprunts
- Tableau des dotations aux amortissements (annexe)

Hypothèses :

- Contribution patronale (société de service) 17,07 % du salaire brut
- Les incitations telles que l'exonération des charges patronales CNSS pour les premières années et autres avantages fiscaux prévues pour encourager les investissements ne son pas tenue en comptes, leur introduction contribuera à améliorer les résultats prévisionnels

6.3 Etat flux de trésorerie prévisionnel (voir annexe plan d'affaires)**6.4 Ratios prévisionnels**

L'analyse des ratios financiers nécessite la comparaison avec ceux d'autres entreprises du même secteur industriel ou avec ses propres états financiers des années antérieures, vu le manque d'information accessible dans ce domaine, nous allons juste essayer de

détecter des tendances et formuler la dessus des opinions et tirer quelques conclusion avec prudence.

- $\text{Résultat net} / (\text{Capitaux propres}) = \text{Taux de rentabilité financière}$

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
-26,00%	23,24%	114,72%	137,37%

- $\text{Rentabilité économique} = \text{résultat net} / \text{actif}$

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
-7,80%	6,97%	34,42%	41,21%

- $\text{Excédent brut d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires} = \text{Rentabilité commerciale pure}$

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
13,2%	16,3%	27,6%	25,8%

- $\text{Résultat net (bénéfice ou perte)} / \text{Chiffre d'affaires} = \text{Marge nette}$

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
-5,03%	3,08%	12,25%	12,37%

- $\text{Capacité d'autofinancement (CAF)} / \text{Chiffre d'affaires} = \text{rentabilité globale}$

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
6,58%	11,38%	19,23%	18,55%

- $\text{EBE} / \text{Chiffre d'affaires}$

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
13,2%	16,3%	27,6%	25,8%

- Trésorerie nette cumulée

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
36 670	64 067	124 964	144 380

- $\text{Rentabilité économique} = \text{résultat net} / \text{actif}$

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4

-11,14%	9,96%	49,17%	58,87%
---------	-------	--------	--------

L'examen de ces ratios montre de performances intéressantes notamment une trésorerie positive, des ratios de rentabilité économiques et financiers assez élevés.

Conjoncturellement la société bénéficie d'un bon fond de caisse de départ, une valeur ajoutée très élevée et elle n'a pas en outre à financer la détention d'un stock ce qui explique en partie le non recours au financement du BFR par des crédits court terme.

Les ratios concernant le personnel n'ont pas été développés vu l'absence de repères par rapport au secteur visé.

L'entreprise survivrait à une année de démarrage ayant un résultat net négatif et arrive à générer une trésorerie positive en faveur d'un cash flow intéressant.

7. LES ANNEXES AU PLAN D'AFFAIRES

COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET

BESOINS		RESSOURCES	
Frais d'établissement	5000	Apports personnels ou capital social	30000
<i>Frais d'enregistrement</i>	1000		
<i>Honoraires</i>			
<i>Dépôt de marque INNORPI</i>			
<i>Publicité au démarrage...</i>	4000	Comptes courants d'associés	0
<i>Droit d'entrée franchise</i>	0		
Immobilisations incorporelles	5000		
<i>Brevet, licences</i>			
<i>Création site internet</i>	5000		
<i>Logiciel</i>			
<i>Fonds de commerce ou droit au bail</i>			
Immobilisations corporelles	38500		
<i>Travaux / aménagements</i>	1000		
<i>Véhicule</i>	23000		
<i>Mobilier</i>	7000		
<i>Matériel informatique...</i>	7000		
<i>Outils</i>	500		
Immobilisations financières	1500		
<i>Garanties sur loyers</i>	1500	Emprunts à moyen ou long terme	40000
Stock de marchandises	0		
Trésorerie (ou fonds de caisse)	20000		
TOTAL	70000	TOTAL	70000

Tableau des dotations aux amortissements

		durée	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Frais d'établissement	5 000	5	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Création site internet	5 000	3	1 667	1 667	1 667		
Travaux / aménagements	1 000	3	333	333	333		
Véhicule	23 000	5	4 600	4 600	4 600	4 600	4 600
Mobilier	7 000	3	2 333	2 333	2 333		
Matériel informatique...	7 000	3	2 333	2 333	2 333		
Outillage	500	3	167	167	167		
Garanties sur loyers	3 000	5	600	600	600	600	600
Création site internet (renouvellement)	7 000	3				2 333	2 333
Travaux / aménagements (renouvellement)	3 000	3				1 000	1 000
Véhicule (renouvellement)	23 000	3				7 667	7 667
Mobilier (renouvellement)	11 500	3				3 833	3 833
Matériel informatique (renouvellement)...	12 000	3				4 000	4 000
Outillage (renouvellement)	2 500	3				833	833
			13 033	13 033	13 033	25 867	25 867

Tableau d'amortissement du remboursement de l'emprunt

Capital :	40 000	Durée :	7	
Taux :	7,50%	Calcul annuel		
Années	Annuité	Intérêts	Remboursement	Capital dû
1	7 552	3 000	4 552	35 448
2	7 552	2 659	4 893	30 555
3	7 552	2 292	5 260	25 294
4	7 552	1 897	5 655	19 639
5	7 552	1 473	6 079	13 560
6	7 552	1 017	6 535	7 025
7	7 552	527	7 025	0

Etat prévisionnel des frais généraux

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Energie	1 500	2 000	2 500	3 000	4 000
Blanchissage	2 000	2 100	2 205	3 000	3 300
Produits d'entretien	300	315	331	400	500
Maintenance et entretien	500	800	1 000	1 000	1 000
Petit matériel	300	350	400	400	400
Primes d'assurances	2 000	2 100	3 000	3 100	3 300
Tenues du personnel	-	-	-	-	-
Poste et de télécom.	1 500	1 575	1 654	1 736	1 823
Fournitures de bureau	1 000	1 050	1 103	1 158	1 216
Eau électricité ⁸	2 000	2 200	2 500	2 700	2 800
Imprimerie	1 000	1 000	1 100	1 200	1 500
Publicité	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Divers	8 000	8 400	8 820	9 261	9 724
Total des frais généraux	25 100	26 890	29 612	31 955	34 563

⁸ Les frais de publicité année 1 sont passés dans les frais d'établissement

ÉTAT DES RÉSULTATS PRÉVISIONNELS

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Chiffre d'affaires (KDT)	155	226	281	333
Pourcentage export	0%	0%	5%	10%
Mise en place systèmes intégrés	80	136	176	203
revente de licences	60	70	80	100
Autres	15	20	25	30
Consommation intermédiaire	25 000	55 750	62 038	78 389
Déplacement et voyages	0	10 000	10 500	11 025
Autres consommations int	15 000	15 750	16 538	17 364
Expertise externe	10 000	30 000	35 000	50 000
Marge brute	130 000	170 250	218 963	254 891
Charges de personnel	84 500	106 470	111 794	136 947
Contribution patronale CNSS	14 424	18 174	19 083	23 377
Impôts et taxes⁹	2 535	3 195	3 354	4 109
Frais généraux hors loyers	25 100	26 890	29 612	31 955
Résultat Brut d'Exploitation	20 400	36 890	77 557	85 989
Loyers	7 200	7 416	7 638	7 868
Redevances de crédit-bail	0	0	0	0
Intérêts des emprunts	3 000	0	0	0
Dotations aux amortissements	13 000	13 000	13 000	13 000
provisions (clients douteux / litigieux)	5 000	5 750	6 613	7 604
Résultat avant impôts	-7 800	10 724	50 306	57 517
Résultat imposable	-7 800	10 724	47 791	51 765
Impôts sur les bénéfices¹⁰	0	3 753	15 890	16 306
Résultat net	-7 800	6 971	34 416	41 211

⁹ Impôts et taxes = tcl + foprolos + tfp

¹⁰ Impôts sur les bénéfices = 35% x résultats imposable, ce résultat devrait ne pas tenir compte du CA à l'export

ETAT FLUX DE TRESORERIE PREVISIONNEL

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Résultat net	-7 800	6 971	34 416	41 211
Amortissements et provisions	18 000	18 750	19 613	20 604
Excédent brut d'exploitation	10 200	25 721	54 028	61 815
Variation de besoin en fond de roulement d'exploitation	6 470	1 676	6 869	3 601
Flux net de trésorerie généré par l'activité	16 670	27 397	60 897	65 416
Acquisition d'immobilisation	0	0	0	59 000
cession d'immobilisation nette d'impôt	0	0	0	13 000
subventions d'investissements reçus	0	0	0	0
Flux net de trésorerie généré par les investissements	0	0	0	-46 000
Emprunt de l'exercice	0	0	0	0
remboursement d'emprunt	0	0	0	0
Flux net de trésorerie lié aux opérations financières	0	0	0	0
variation de trésorerie	16 670	27 397	60 897	19 416
Trésorerie d'ouverture	20 000	36 670	64 067	124 964
Trésorerie de clôture	36 670	64 067	124 964	144 380