

Fondation Secteur Privé

L'Expérience de l'Appui à la SEDIMA  
et les Leçons pour l'Accompagnement  
des Entreprises à Fort Potentiel de Croissance

Rapport définitif

*Sams Dine SY Consultant*

Septembre 1999

**Thèmes traités**

---

**Avertissement**

**Résumé introductif**

**I. L'expérience de la SEDIMA**

**II. Les implications méthodologiques**

**III. La capacité de la Fondation Secteur Privé**

**IV. Les entreprises à fort potentiel de croissance**

**V. Les déterminants structurels**

**VI. La problématique de l'appui aux entreprises à fort potentiel de croissance**

**VII. Les enjeux stratégiques**

**VIII. Recommandations pour la stratégie d'accompagnement**

## **Avertissement**

*Ce document a été préparé pour le compte de  
la Fondation Secteur Privé,  
dans le cadre de la définition d'une démarche d'appui  
aux entreprises à fort potentiel de croissance*

*Son utilisation dans d'autres contextes  
ou pour résoudre d'autres problèmes  
est sujette à l'autorisation préalable de l'auteur.*

## Résumé introductif

*Ce rapport traite de l'expérience d'appui menée avec la SEDIMA et des leçons tirées pour l'accompagnement des entreprises à fort potentiel de croissance. Il est le produit d'une mission de 10 (dix) jours/homme, réalisée entre le 2 et le 11 août 1999. La démarche a consisté à recueillir les points de vue du personnel de la fondation, de la direction générale de l'entreprise et le consultant chargé de la mise en œuvre des principaux appuis. Ces entretiens ont été complétés par l'étude des dossiers concernant les divers appuis. La mission a été réalisée par Sams Dine SY, Consultant. Le rapport fait suite au rapport provisoire déposé par le consultant le 12 août 1999. Il intègre les observations qui lui ont été transmises par la fondation le 18 septembre 1999. Le contenu de ce rapport n'engage que le Consultant qui en assume l'entière responsabilité.*

*La SEDIMA constitue, à ce jour, l'unique cas de bénéficiaire du "contrat compétitivité, croissance de la FSP", ce qui souligne le caractère exceptionnel et fragile de la relation. Trois facteurs l'ont rendu possible. L'entrepreneur a été associé à titre individuel, dès 1992, par le bureau de la Banque à la réflexion sur l'émergence de la fondation, dont il maîtrisait par conséquent tous les tenants et aboutissants. La démarche qui sous-tend le contrat "compétitivité, croissance de la FSP" a été conçue par le consultant en charge de l'entreprise, dans le cadre de sa stratégie de pénétration du marché du conseil au Sénégal, avec point d'entrée la SEDIMA. La Fondation - en accord avec la Banque Mondiale - a dû adapter ses procédures et ses modes d'action à deux reprises, pour lui fournir un appui consistant. Tout s'est donc passé comme si la fondation a été "instrumentée" par les deux autres protagonistes de l'appui.*

*Le cas SEDIMA fait encore figure d'exception en l'absence d'un protocole expérimental permettant à la fondation de construire une base de connaissance préalable à la généralisation de la démarche d'appui à d'autres entreprises ayant des perspectives de croissance rapide. Aussi, le caractère "expérimental" de*

*l'appui doit être relativisé. Il s'agit tout au plus d'un cas d'appui particulier, dont l'étude devrait servir de pièce maîtresse de l'évaluation d'impact, complétée par des enquêtes plus systématiques auprès des entreprises bénéficiaires ou non d'un appui.*

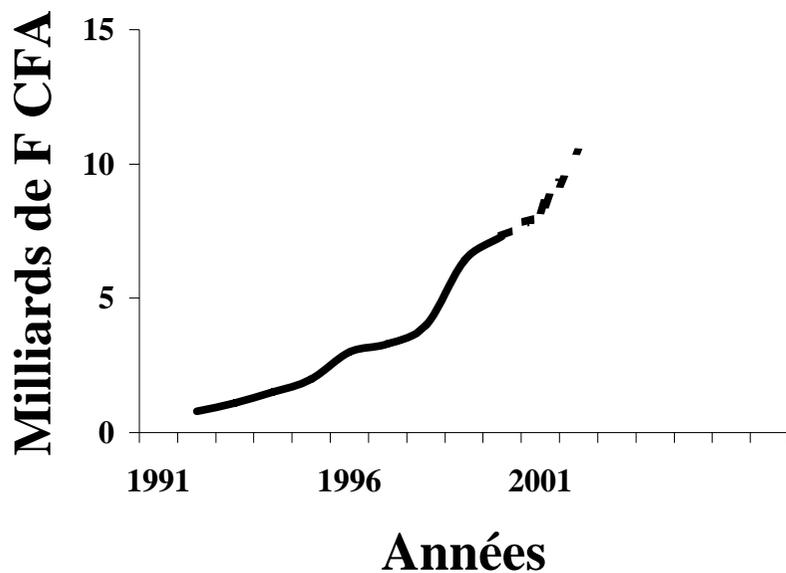
*Il est, dans ces conditions, prématuré de vouloir généraliser la démarche d'appui à la SEDIMA à d'autres entreprises présentant le même profil, d'autant plus que la fondation est plus familiarisée à une gestion atomisée des interventions, tant en nombre qu'en montant. Par contre, la fondation devrait s'attacher dès à présent à construire le cadre analytique qui, au cours d'une éventuelle prochaine phase après 2001, permettrait de concentrer les appuis sur des entreprises à fort potentiel de croissance. Ce rapport fournit, à partir du cas SEDIMA, les éléments du cadre analytique et invite la fondation à poursuivre la réflexion sur l'entreprise à fort potentiel de croissance, dans le contexte du Sénégal et les modalités d'appui.*

*Il a été divisé en huit chapitres qui traitent successivement de l'expérience SEDIMA et de ses implications méthodologiques et de la capacité de la fondation à appuyer les entreprises à fort potentiel de croissance. Le rapport fournit aussi les éléments permettant d'appréhender cette notion et de cerner les spécificités des entreprises concernées, ainsi que la problématique de l'appui de la fondation. Il présente enfin diverses options possibles et dégage les principes pour une approche progressive. Enfin, il recommande la mise en œuvre d'un protocole expérimental, sous forme de projet de démonstration. Dans ce cadre, la fondation commence par reproduire - si possible - à l'identique la démarche d'appui à la SEDIMA avec une autre entreprise. L'expérience pilote se poursuit en modifiant un, puis deux, puis trois paramètres, pour disposer enfin de la base des connaissances indispensables à la généralisation des interventions à toutes les entreprises à fort potentiel de croissance. La mise en œuvre de ce projet de démonstration permettrait à la fondation d'évoluer progressivement vers une démarche intégrée d'accompagnement d'entreprise disposant au préalable d'un programme à moyen terme d'investissements immatériels, tout en continuant ses activités traditionnelles d'administration et de gestion de dépenses d'appui à des PME faibles.*

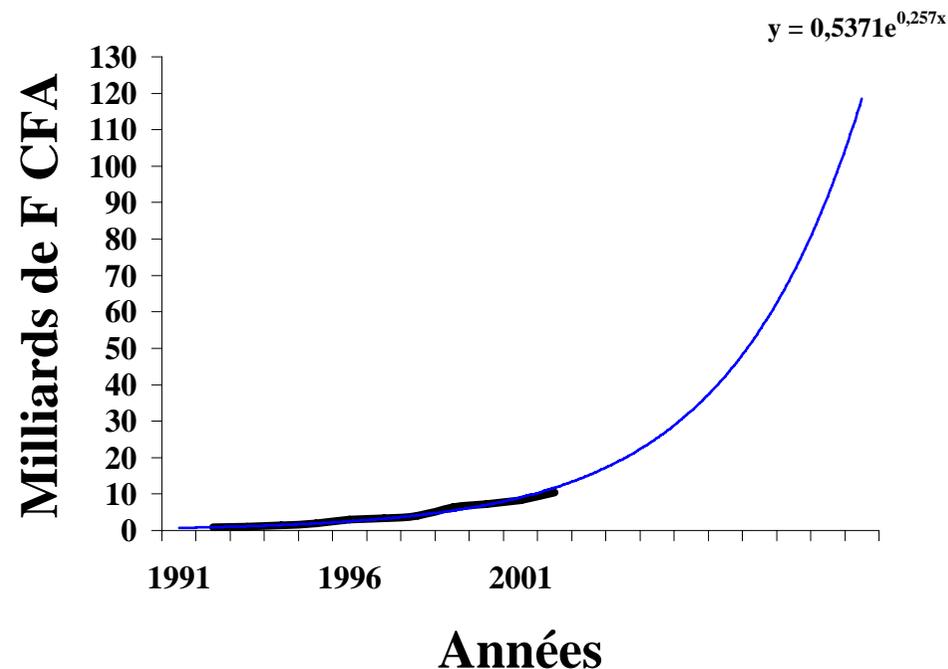
# I. L'expérience de la fondation avec la SEDIMA

Graphique 1.

La Sedima : Une performance inimaginable il y a seulement dix ans



*Croissance du CA* ...  
(Source : Plan stratégique 1998-2002)



.... *Tendance exponentielle*  
(Calcul de l'auteur)

[Sams Dine SY]

# 1. Trajectoire de l'entreprise

---

## **Profil**

### **Hier**

Une entreprise

- créée en 1976 par Babacar Ngom, à partir d'une dotation initiale comprenant 120 poussins et un manuel de vulgarisation avicole ;
- devenue en 1988 une entreprise de distribution de matériel agricole, puis une véritable entreprise de production et d'élevage de volaille ;
- qui passe du statut de Pme agricole au métier d'intégrateur de produits/services d'une filière en pleine expansion.

### **Aujourd'hui**

Un investisseur

- un investissement qui dépasse 3 Milliards fcfa dont 70 millions de Fcfa d'investissements immatériels (24 millions supportés par le fondation) ;
- un chiffre d'affaires de 3 Milliard fcfa, dont 10% à l'exportation ;
- 120 personnes à temps plein ;
- la quasi-totalité des métiers de la filière avicole : importateur de poussins, producteur de nourriture, exploitant d'élevage de volaille, producteur de poussins, d'œufs de consommation et d'œufs à couver.

## Trajectoire

---

L'entreprise évolue, au sein de l'UEMOA, dans un espace concurrentiel entre des systèmes de production avicole exigeants en investissements d'innovation, car l'élevage de poussins et d'œufs à couver nécessite la maîtrise d'un système technique complexe et sophistiqué.

### Demain

L'entreprise souhaite être en 2002 le leader régional de la filière avicole avec 10 milliards de CA et 2 milliards de résultats, grâce à :

- Un investissement supplémentaire de 1.3 milliards de Fcfa en 2001 (hypothèse haute) dont 124 millions de Fcfa en investissements immatériels (à supporter la fondation et d'autres partenaires) ;
- Un management et une organisation plus professionnelle ;
- Un portefeuille d'activité équilibré ;
- Une capacité d'anticipation des mutations.

## 2. Cartographie des appuis

---

### 1996

Un appui de la fondation en partenariat avec le CDI et la CFD pour la mise en œuvre d'un programme d'intégration autour d'une unité de production d'œufs à couver (OAC).

**Objectifs spécifiques** : éliminer les risques liés à l'importation des poussins en produisant des œufs sur place ;  
augmenter la valeur ajoutée dans la production de poussins  
faciliter l'exportation des œufs à couver et des poussins en Afrique de l'Ouest et dans l'Uemoa.

### Eléments du programme d'appui

- . management des reproducteurs ;
- . étude d'usine ;
- . acquisition de logiciel de formation ;
- . voyages d'études.

**Mise en œuvre** : recrutement d'un expert avicole pendant un an et demi et prise en charge du coût partiel de l'assistance technique nécessaire à la mise en place et à la gestion de la ferme de reproducteurs, pour une durée d'un an.

**Impact attendu** : maîtrise de la chaîne de valeur ajoutée

**Duré** : 18 mois

**Coût global** : 6 m/h

**Impact réel** : Positif, mais compte tenu du caractère fongible de l'appui, il n'est pas possible de circonscrire les effets propres de l'intervention de la fondation<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Voir, pour plus de détails, le rapport d'évaluation d'impact de l'appui de la FSP sur la performance des bénéficiaires; S.D. SY, 1998  
Sams Dine SY Consultant Septembre 1999

1997

### Appui dans le cadre du contrat " compétitivité et croissance de la FSP"

<b>Objectif général</b>	Susciter une nouvelle dynamique de changement dans l'entreprise
<b>Objectif spécifique</b>	Elaborer le Plan stratégique 1998-2002 et le Plan d'actions 1998-2000
<b>Contenu</b>	Evaluation des enjeux et des perspectives du secteur avicole Diagnostic stratégique Choix stratégique Plan d'actions
<b>Mise en œuvre</b>	Recrutement d'un prestataire spécialisé en stratégie
<b>Impact attendu</b>	Une vision articulée autour du plan stratégique à laquelle adhère le personnel et accepté par les partenaires financiers
<b>Durée</b>	3 mois
<b>Coût global</b>	6 m/h
<b>Impact réel</b>	Positif. La démarche de planification stratégique est bien intégrée. Le financement du plan est bouclé. Mais rien ne permet d'établir le lien de cause à effet entre l'appui et l'obtention du celui-ci, compte tenu des excellents rapports que la Sedima entretient avec ses banquiers, de la santé financière de l'entreprise et des garanties réelles offertes <sup>2</sup> .

---

<sup>2</sup> S.D. SY, op. cit.

**1998 :**

**Appui dans le cadre du "contrat compétitivité et croissance de la FSP"**

<b>Objectif général</b>	Mettre en œuvre le plan d'actions 1998-2000
<b>Objectifs spécifiques</b>	Améliorer les systèmes de gestion de l'entreprise (qualité et productivité à tous les niveaux)
<b>Contenu</b>	Re-ingénierie des processus opérationnels Re-conception du manuel de procédures Conception et mise en place d'un nouveau système de gestion
<b>Mise en œuvre</b>	Recrutement d'un prestataire en consultant interne pour superviser la mise en place du système de gestion
<b>Impact attendu</b>	Un système de pilotage stratégique opérationnel pour permettre la consolidation de l'entreprise (maintien de la part de marché dans les marchés "aliments et poussins")
<b>Durée</b>	6 mois
<b>Coût global</b>	6 m/h
<b>Impact réel</b>	Mission non terminée, 13 mois après le lancement de l'appel d'offre.

# 3. Type de tâches réalisées pour chaque appui

---

## Encadré 1

**Liste des tâches réalisées par la fondation  
dans le cadre d'un appui**

***Conception de l'appui*** (Organisation de l'information)

Contact avec le bénéficiaire  
Identification des besoins  
Préparation des TDR  
réajustement  
Avis de non-objection  
Sélection du prestataire

***Mise en œuvre de l'appui*** (Organisation de la relation)

Contact avec le prestataire  
Recrutement prestataire  
Mise en contact avec le bénéficiaire  
Gestion de la relation

***Suivi/évaluation***

Vérification de l'état d'avancement de la mission  
Rapports, réunions de suivi  
Paiements des honoraires  
Remboursements du bénéficiaire  
Suivi de la mise en œuvre des recommandations  
Etude d'impact

## 4. Les leçons tirées par appui

Tableau 1.

Appui 1996	<b>Assistance technique CDI/CFD/FSP pour la mise en œuvre d'un programme d'intégration autour d'une unité de production d'œufs à couver (OAC)</b>
<i>Observations</i>	<p><b>Conception</b> Les coûts d'identification d'une entreprise en phase de croissance sont assez élevés: la première étude de faisabilité CDI remonte à 1990, tandis que l'entrepreneur a réalisé plusieurs voyages d'études en Europe, Israël et Maurice avant d'être identifié par ses futurs partenaires. Le coût de l'assistance technique étrangère est aussi très élevés (46,7 millions, pour un projet de 83,7 millions FCFA)</p> <p><b>Mise en œuvre</b> La fondation n'est intervenue ni dans la procédure de sélection ni dans celle du recrutement de l'assistance technique. Le bénéficiaire l'a identifié.</p> <p><b>Suivi-évaluation</b> La fondation est intervenue plus activement que ses partenaires pour assurer le suivi de la mission d'assistance technique (visites, rapports..). Mais il est difficile d'isoler les effets propres de l'appui de la fondation. Elle a de ce fait jouer un rôle de catalyseur.</p>
<i>Leçons</i>	<p>Nécessité de répartir les coûts entre plusieurs partenaires quand ils sont élevés, pour améliorer l'accès à des services complexes d'assistance technique ou de conseil Nécessité, en cas de recours à l'expertise étrangère, de disposer de procédures adaptées et d'une liste de consultants ou d'assistants techniques La fondation dispose en cas de partenariat d'un avantage comparatif certains pour assurer la fonction de suivi évaluation et d gestion des dépenses d'appui</p>

## Les leçons tirées

<b>Appui</b>	<b>1997</b>	<b>Fourniture d'un appui pour l'élaboration du Plan Stratégique      financement fondation</b>
	<i>Observations</i>	<p><b>Conception</b>            Le consultant a joué un rôle actif dans l'identification du potentiel et des besoins du bénéficiaire (séminaires CNES sur l'ajustement interne).            Il dispose d'une stratégie d'offre créatrice            Le bénéficiaire associé dès l'origine à l'émergence de la fondation ; donc était bien informé sur les opportunités.            Il dispose d'une stratégie d'investissement.            Il n'y pas eu d'avis contradictoire formulé par un autre consultant, comme c'est parfois le cas quand il s'agit d'une opération d'une relative complexité technique et utilisant des instruments nouveaux pour la fondation.</p> <p><b>Mise en œuvre</b>            L'idée de participer à la formulation de la stratégie a enthousiasmé le personnel qui s'est impliqué entièrement dans l'exercice.            La mission a duré trois mois et mobilisé trois consultants à temps plein et tout le staff de l'entreprise.            L'entreprise a prévu dans son plan d'actions un volet spécifique "études/formation" piloté par la direction générale, sans cependant fixer un ordre de priorité.</p> <p><b>Suivi/évaluation</b>            Participation de la fondation aux réunions de suivi.</p>

## Les leçons tirées

<i>Leçons</i>	<p>Nécessité de bien connaître les domaines pour lesquelles les compétences sont faibles au Sénégal, afin de bien organiser la concurrence entre les prestataires de service étrangers éventuellement.</p> <p>Préserver le principe de la concurrence entre offreurs de mêmes niveaux, d'où la nécessité de disposer d'un portefeuille de consultants plus diversifié.</p> <p>Faire confiance à la capacité du bénéficiaire à saisir les opportunités qu'offre la fondation.</p> <p>Avoir une bonne connaissance du profil stratégique du bénéficiaire.</p> <p>Privilégier les interventions relatives à la conception de plan stratégique comme point d'entrée pour les PME/PMI locales.</p> <p>Veiller à un dosage équilibré des temps/homme en rapport avec la nature du problème.</p> <p>S'assurer de la disponibilité et de la compétence du comité de pilotage de la mission .</p> <p>S'assurer de la cohérence entre les actions d'investissements immatériels et les actions plus globales de production et de commercialisation.</p> <p>L'entreprise doit établir un ordre de priorité dans le choix des dépenses.</p> <p>Les informations contenues dans les fiches de suivi ne permettent de s'assurer du bon déroulement de la mission et de prévenir les accidents éventuels. Un investissement supplémentaire est indispensable pour permettre à la fondation d'assurer un suivi continu (voir rapport sur l'évaluation d'impact pour les recommandations sur le système de suivi).</p> <p>Les interventions qui consistent à implanter un outil technique ou de gestion sophistiquée nécessitent un suivi spécifique et rapproché.</p> <p>Ce suivi ne doit pas consister en un simple recueil des impressions du bénéficiaire ou du consultant et se limiter à la forme (respect des clauses du contrat) mais devra être étayé par une analyse et par une documentation sur les meilleures pratiques</p>
---------------	---

<p><b>Appui</b></p>	<p><b>1998</b></p> <p><i>Observations</i></p> <p>.../...</p>	<p><b>Fourniture d'un appui pour l'amélioration du système de gestion      financement fondation</b></p> <p><b>Conception</b></p> <p>Il s'est écoulé un laps de temps important entre la fin de la mission d'élaboration du plan stratégique et la phase suivante (8 mois) à cause des malentendus sur les TDR et sur le plafond. Entre les deux phases l'enthousiasme est retombé sous la pression de la routine administrative qui a repris le dessus.</p> <p>L'élargissement de la relation Sedima/Fondation/Prestataire aux banques a déclenché la mobilisation des concurrents et d'autres investisseurs institutionnels à la recherche de placement. La fondation a été confronté à la rigidité de ses procédures de rédaction de TDR qui ne prévoient pas la prise en compte de paquets complexes du type "ré-organisation des processus opérationnels".</p> <p>Les TDR ne cadrent pas avec le volet investissements immatériels du plan d'actions et n'expliquent pas le choix en faveur des processus/procédures au détriment (par exemple) de la formation, de la qualité ou de la ré-organisation du réseau clients/ fournisseurs.</p> <p><b>Mise en œuvre</b></p> <p>Les prestataires sélectionnés n'étaient pas "qualifiés" par la fondation pour réaliser cette mission. Le prestataire a pratiquement imposé à la fondation un prestataire en invoquant les effets d'apprentissage et le souci de confidentialité et la confiance.</p> <p>Il s'est écoulé un laps de temps considérable entre le lancement de la procédure et l'achèvement de la mission ( novembre 1998- car elle n'est pas encore terminée) alors qu'elle était prévue pour six mois.</p> <p>Le degré de sophistication de l'outil "re-ingenierie" complique la tâche de pilotage de la mission . On a sous-estimé les aspects pédagogiques indispensables dans la conduite de missions de ce type L'entreprise éprouve des difficultés à piloter la mise en œuvre de cet appui qui semble assez lourd. Le syndrome du "Not Invented Here (NIH)" semble gagner la direction.</p> <p>Les insuffisances de la conception de cet appui se sont répercutées sur la mise en œuvre.</p>
---------------------	--	--

## Les leçons tirées

<p><i>...Observations</i></p>	<p><b>Suivi-évaluation</b>  Le suivi se concentre sur le aspects "manuel de procédures" et fait l'impasse sur la dimension " principes d'organisation industrielle".  Le bénéficiaire réclame un suivi beaucoup plus rapproché.</p>
<p><i>Leçons</i></p>	<p>Les procédures de rédaction des termes de référence et de suivi évaluation de la fondation montrent leur limite avec cet appui, ce qui justifie les observations de la mission de supervision de la Banque Mondiale de mai 1999 et l'assouplissement intervenu entre temps.  Il est impératif que les phases de l'appui s'enchaînent pour éviter la démobilitation.  S'entendre définitivement sur plafond et la quote part de la fondation.  Veiller à séparer les actions de communication de celles qui doivent être entourées de confidentialité et garantir cette dernière.  Assouplir la rédaction des TDR ou enrichir le répertoire des maquettes en prenant en compte les nouveaux outils techniques et de gestion.  Mieux "contextualiser" la mission dans les TDR en rappelant toutes les étapes précédentes et mieux détailler le volet du plan d'action consacré aux investissements immatériels, s'il existe.</p> <p>Etablir au préalable avec le bénéficiaire un cadre logique et un plan des interventions.  Faire appel à l'expertise étrangère.  Assouplir les procédures de sélection des prestataires pour tenir compte de la préférence du bénéficiaire.</p>

## II. Implications méthodologiques

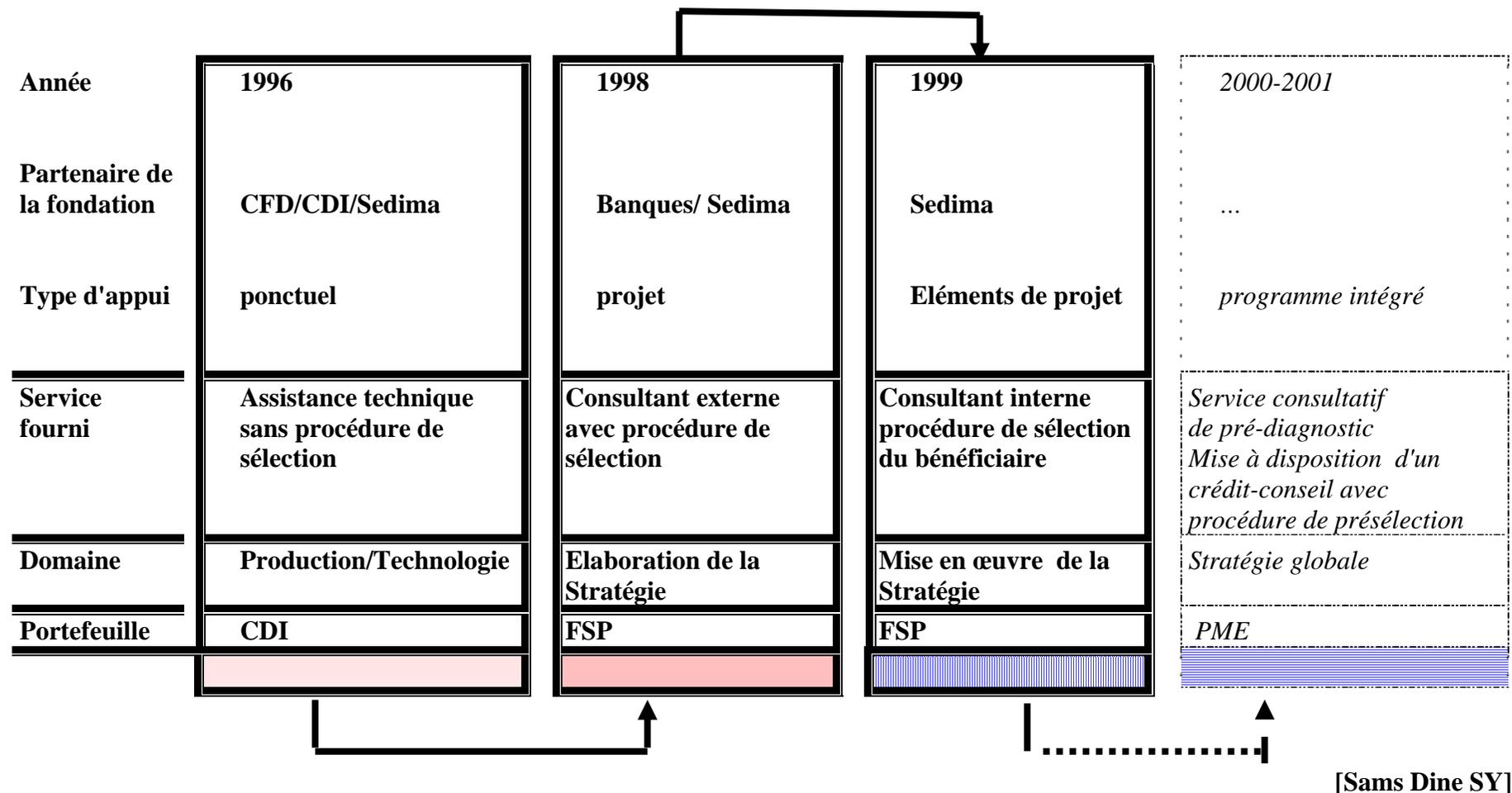
---

Il convient de préciser tout d'abord que la Sedima est, de fait, l'unique entreprise à avoir servi d'expérience pilote dans le cadre du contrat "compétitivité & croissance". En conséquence, celle-ci ne saurait être replicable. Par contre, il est tout à fait possible de définir les conditions sous lesquelles d'autres entreprises pourraient bénéficier de la même attention.

Le but de cet exercice est de décrire le processus par lequel la fondation pourrait arriver à fournir, dans le cadre d'une démarche intégrée, un appui continu et cohérent à ce type d'entreprise, afin de garantir un impact positif sur la croissance et la compétitivité et démontrer ainsi l'efficacité de son approche. Les deux tableaux suivants résument l'évolution de la stratégie d'appui à la SEDIMA qui a été décrite dans les pages précédentes et dressent les contours de ce que pourrait être la démarche intégrée visée qui sera développée dans la section suivante.

# 1. Vu d'ensemble sur les divers types d'appui et des perspectives

Graphique 2.



# Les divers types d'appui

Les divers types d'appui à la SEDIMA suggèrent de s'orienter vers une démarche intégrée

Tableau 2

<i>Processus d'apprentissage</i>	<i>Sur le tas</i>	<i>Par la pratique</i>	<i>Par l'usage de processus complexe</i>	<i>Par interaction</i>
<b>Hypothèses</b>	Valorisation de la capacité de l'entreprise à s'insérer dans des réseaux industriels & financiers	Volontarisme du consultant et capacité d'identification d'une affaire	Valorisation des appuis précédents	Accompagnement par adaptation aux préférences des entreprises avec recours intensif à des consultants internationaux
<b>Avantages</b>	Réduction des risques et des coûts d'identification du bénéficiaire et du prestataire	Projette le bénéficiaire dans le futur Règle la question de l'accès au financement bancaire	Confronte la vision et la réalité	Approche globale des besoins de l'entreprise par rapport aux marchés (financiers en particulier) et à l'innovation
<b>Inconvénients</b>	Manque de visibilité Spécialisation industrielle	Exigeant en compétences stratégiques côté prestataire et dirigeant  Sinon, "time consuming"	Suppose que l'entreprise est suffisamment structurée pour supporter une opération de re-organisation	Nécessite la mise en place d'un système d'intervention rapide Risque d'exclusion des PME/PMI "locales" et de concentration sur moyennes entreprises traditionnelles
<b>Observations</b>	Valable pour les nouvelles industries et les sociétés innovatrices	Valable pour les entreprises ayant besoin de financer leur développement	Valable pour les entreprises confrontées à des problèmes de développement produits/marchés	Valable pour toute entreprise en phase de croissance

[Sams Dine SY]

## 2. Vers une démarche intégrée

---

L'objectif d'une démarche d'appui intégré est d'accompagner les entreprises en phase de croissance, de manière à les aider à mieux exploiter (valoriser) leur potentiel et à gérer les changements de contextes stratégiques. Mais, entre l'intégration des appuis et la spécialisation fonctionnelle des appuis - comme c'est le cas dans le plan d'opération de la fondation - le dilemme se pose à tout mécanisme de soutien aux entreprises. Si le cas de la Sedima livre quelques enseignements, rien ne permet encore de dire comment les concilier ces deux approches. La stratégie d'accompagnement ne peut être finalement qu'une stratégie contingente. Elle est influencée par de nombreux facteurs, dont :

- la capacité organisationnelle de la fondation ;
- les déterminants de la croissance de ces entreprises ;
- les caractéristiques structurelles des secteurs d'activités porteurs.

Le chapitre suivant traitera le premier point, en vue de faire des propositions pour mieux identifier les entreprises et les secteurs que devraient cibler la fondation.

### **III. La capacité de la fondation**

---

#### 1. L'état de la réflexion à la fondation

La notion d'entreprise à fort potentiel de croissance joue un rôle central dans la stratégie d'appui de la fondation dont l'objectif essentiel est de contribuer à la croissance et à la compétitivité du secteur privé à travers l'appui à près de 600 entreprises dans les domaines de la gestion, du savoir-faire technique, de la production et de l'accès au financement et aux marchés.

Le besoin de concentrer l'appui de la fondation sur ce type d'entreprise a été mis en exergue dans la première évaluation de la stratégie d'intervention (PMC, 1997) qui proposait deux cibles prioritaires :

- les PME susceptibles de franchir le cap de la grande entreprise ;
- les secteurs d'activités porteurs, identifiés à travers leur potentiel de croissance de création d'emplois et d'exportation.

L'atelier qui a suivi cette évaluation a confirmé cette approche et recommandé la sélection d'un nombre de PME à "haut potentiel" ainsi que

**L'état de la réflexion ...**

---

---

des secteurs porteurs et la mise en place d'une offre d'accompagnement à moyen terme, dans le cadre d'un "contrat compétitivité et croissance". Pour ces cibles, il recommandait - sans préjudice pour toutes les autres entreprises éligibles - la mise en place d'un appui caractérisé par :

- l'augmentation du plafond d'intervention ;
- le diagnostic préalable des besoins ;
- l'élaboration d'un plan de développement global et de plan d'actions annuelles ;
- la mise en œuvre des plans d'actions en partenariat avec d'autres structures d'appui.

En l'absence de critères permettant d'identifier les entreprises éligibles, la fondation a procédé à une expérimentation sur la Sedima. L'unicité de ce cas souligne la fragilité de l'expérimentation.

L'évaluation de l'impact de l'appui de la fondation sur la performance et la compétitivité des bénéficiaires ( S.D SY, 1998) a permis d'aller plus loin

**L'état de la réflexion...**

---

---

dans l'identification des causes de réussite et d'échec de l'appui aux bénéficiaires et de façon général, des perspectives de la fondation en matière d'appui aux entreprises à fort potentiel de croissance. L'évaluation utilisait, comme point de départ, cette notion pour sélectionner un échantillon de 24 entreprises et 6 organisations professionnelles à enquêter.

Deux critères ont été utilisés pour sélectionner l'échantillon.

Le premier reposait sur le postulat d'une correspondance entre le bassin des entreprises déjà appuyées et le bassin des PME cibles de la fondation : la probabilité de disposer d'un potentiel est d'autant plus forte que l'entreprise a réussi à identifier ses besoins et à faire les démarches pour bénéficier d'un appui de la fondation. A une segmentation des tailles correspond une segmentation des performances.

## **L'état de la réflexion**

---

Le second processus d'identification conduisait les entreprises enquêtées à déclarer leur aspiration à la croissance en réponse à des questions sur leurs futurs projets d'investissement immatériel.

*Ainsi, avoir bénéficié d'un appui de la fondation et avoir un niveau d'aspiration élevé, telles sont les deux conditions pour être considéré comme une entreprise à fort potentiel de croissance*

Au terme de cette investigation et en examinant les positions de ces entreprises au regard d'indicateurs d'activités, de résultats, d'impact, on peut considérer que la présomption de l'existence d'un potentiel de croissance pour ces entreprises est confirmée, pour les entreprises ayant réussi à bien gérer l'appui obtenu.

Mais l'échantillon ne peut prétendre à une stricte représentativité du potentiel de croissance du secteur privé sénégalais.

**L'état de la réflexion...**

---

---

En l'absence d'une base de sondage préalablement identifiée, il n'y a pas de procédures statistiques permettant de remonter à une réelle population mère, même en se limitant au bassin des entreprises déjà appuyées par la fondation.

Le rapport d'évaluation d'impact propose des indicateurs permettant de caractériser la performance des entreprises et de l'étalonner. Il propose aussi d'établir un lien plus explicite entre cette performance et l'appui et d'inscrire ce dernier dans le cadre d'un programme à moyen terme d'investissements immatériels. Ces recommandations ont été reprises dans le rapport de l'Atelier FSP du 18-19 juin 1998<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Séminaire de revue à mi-parcours du Projet de renforcement des capacités du secteur privé 18-19 juin 1998 : Rapport de la Commission I FSP  
*Sams Dine SY Consultant*

## 2. la capacité organisationnelle de la fondation

Le bilan de la réflexion de la fondation montre que cette notion d'entreprise à haut potentiel concerne un nombre plus important d'entreprises et que ces entreprises investissent beaucoup pour valoriser ce potentiel. Même si la fondation occupe une place centrale parmi les organismes d'appui qu'elles sollicitent, les entreprises enquêtées émettent des réserves sur sa capacité de fourniture d'un appui adapté. Le caractère routinier des tâches régies par des procédures assez figées et son organisation bureaucratique d'administration des dépenses d'appui, font qu'il est difficile à la fondation d'adopter une approche faite de souplesse et d'innovation. Elle ne peut, dans l'état actuel de ses capacités et procédures, décentraliser la gestion des dépenses d'appui à des sous-traitants et à fortiori, transférer au bénéficiaire la responsabilité de gestion.

La synthèse des résultats de ces deux études ainsi que les leçons de l'expérience de la Sedima, donnent une vue précise sur la capacité de la fondation à relever le défi des entreprises à fort potentiel de croissance.

## La capacité organisationnelle...

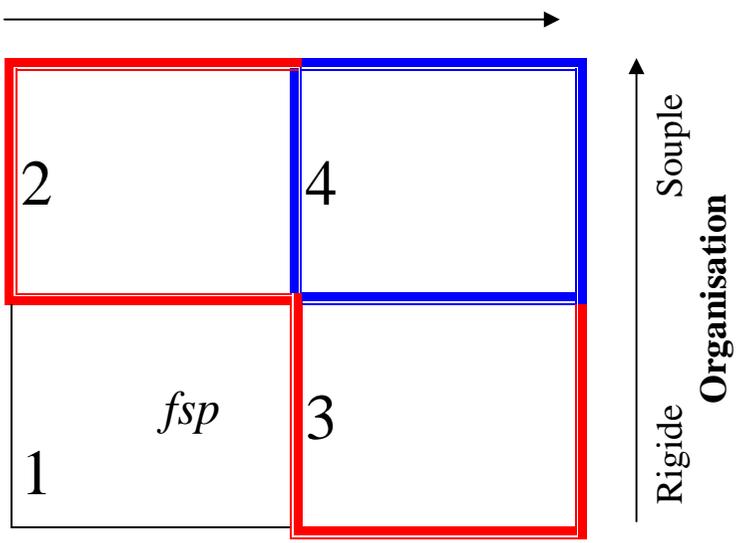
---

De cet exercice découleront les différentes alternatives stratégiques et les recommandations pour la mise en place d'un programme d'accompagnement.

Les tableaux suivants indiquent - à titre illustratif - la position de la fondation au regard de ses capacités internes (tableau 3) et celle de la situation des entreprises (tableau 4) par rapport à une typologie de programmes d'appui.

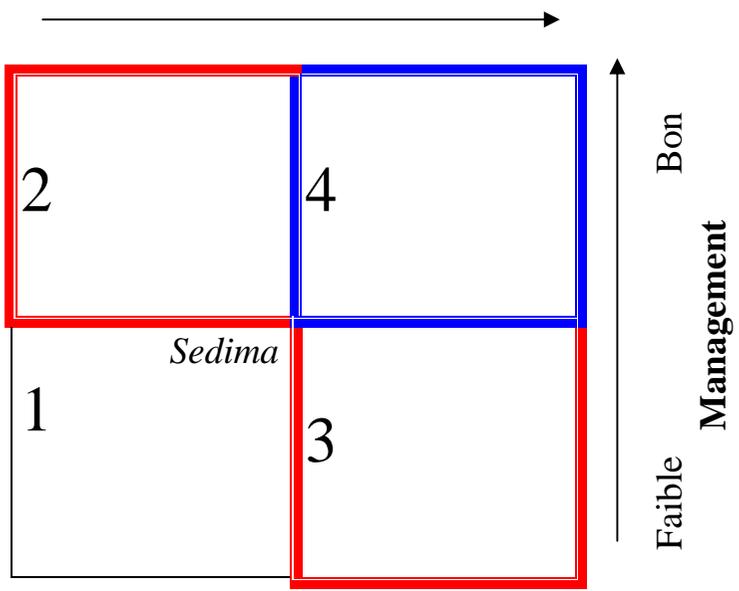
Si pour la SEDIMA, le positionnement se passe de commentaire, celui de la FSP mérite quelques explications. Il s'explique par la tendance de la fondation à atomiser les appuis sur un nombre important de bénéficiaires et pour des petits montants (voyages de prospection, foires, séminaires, études de faisabilité...). Ceci est le contraire d'une approche d'appui concentré sur un nombre limité d'entreprise réalisant des hautes performances et plus exigeantes en termes de soutien innovatif.

3. **Tâches de la fondation**  
Routinières                      Innovantes



- 1: *Monitor*(appui la stratégie de l'entreprise)
- 2 : *Catalyst* (intermédiaire entre offre et demande)
- 3 : *Contractor* (gère les contrats de service)
- 4: *Provider* (fournit un service complet d'appui)

4. **Technologie** des entreprises candidates à un appui  
Faible                              Bonne



- 4 : *Programme d'accompagnement*
- 3 : *Programme de renforcement des capacités de gestion*
- 2 : *Programme de renforcement en savoir-faire technique*
- 1 : *Programme de restructuration d'entreprises*

[Sams Dine SY]

### 3. L'approche de la fondation

---

La fondation combine une approche ponctuelle à une approche faite d'exception.

#### *Approche ponctuelle (cadran 1)*

Elle favorise les appuis directs : formation, voyages d'études, information, foires commerciales, études de faisabilité, recherche de financement.

Elle n'offre aucune visibilité à l'entreprise.

Il est difficile de mesurer l'impact.

#### *Approche au cas par cas ( cadran 1)*

Elle crée une situation d'incertitude, car l'entreprise ne maîtrise pas les règles du jeu, si elles existent.

Elle exige de l'entreprise une contribution élevée, parfois difficilement supportable.

## 4. Conclusions sur l'approche actuelle de la fondation

---

Elle présente des inconvénients qui limitent l'impact positif de l'appui.

Elle est sensible aux demandes d'appuis faciles à obtenir et à gérer.

Elle se caractérise par la faiblesse des appuis en stratégie, en amélioration des systèmes de production et en acquisition de nouvelle technologie.

Elle particulièrement inadaptée aux entreprises en phase de croissance

Elle nécessite de leur part une contribution importante en ressources humaines et financières.

Les procédures sont trop standardisées pour des appuis assez complexes, alors que l'erreur dans le choix du consultant n'est pas permise.

Dans le cas de la SEDIMA, l'entrepreneur a été initié suffisamment tôt aux mécanismes de la fondation, ce qui lui a sans doute permis d'en tirer profit.

## **IV. Les entreprises à fort potentiel de croissance**

---

Par rapport au tableau 3, elles se situent dans le cadran 4 et, dans une moindre mesure, les cadrans 2 et 3. Ce sont des entreprises qui ont réussi à se créer un potentiel de croissance et qui l'exploitent plus ou moins intensément selon leur position concurrentielle.

Elles peuvent être identifiées à l'aide de critères quantitatifs (taux de croissance) ou qualitatifs (profil stratégique). Les résultats commerciaux (chiffre d'affaires) et financiers (taux de rentabilité) matérialisent la capacité de croissance.

Un certain nombre d'indicateurs influencent ces résultats positivement et négativement. Aussi, convient-il de procéder à une évaluation rigoureuse de ce potentiel à l'aide des indicateurs du tableau 5. Pour rendre ces indicateurs opérationnels, il sera cependant nécessaire d'examiner de plus près un échantillon de bénéficiaires afin d'évaluer les critères de sélection, les motivations, les stratégies d'appui, pour en tirer des indications sur les valeurs de référence à respecter.

# 1. Les indicateurs

---

Tableau 5. Indicateurs quantitatifs

Thèmes	Indicateurs
Indicateurs démographiques :	la taille, l'âge, la part de marché, et son évolution, l'existence ou non d'une restructuration dans le passé
Indicateurs financiers :	le ratio charge financières/excédents brut d'exploitation, le ratio dettes financières/capacité d'autofinancement, la situation boursière
Degré de diversification :	Le nombre d'activités exercées et son évolution, l'indice de diversification et son évolution, l'existence ou non d'une rupture dans le portefeuille d'activités
Indicateurs d'activités	Le coefficient de capital et son évolution, la productivité et son évolution, la part des immobilisations immatériels dans le total des immobilisations, la part des dépenses de communication, de publicité dans le chiffre d'affaire
Le degré d'intégration de l'entreprise	Le taux de valeur ajoutée et son évolution, le montant des dépenses de sous-traitance et en % du CA et l'évolution de ce rapport
Le degré d'internationalisation	Le taux d'exportation et son évolution
L'effort d'investissement	Le taux d'investissement pondéré

[Sams Dine SY]

## 2. Le profil stratégique

---

La stratégie des entreprises à fort potentiel de croissance consiste à exploiter tout leur potentiel, soit pour sortir d'une zone de risque, soit pour se maintenir dans une zone de succès.

Si la question des indicateurs de performance a suffisamment été développée<sup>4</sup> pour qu'on revienne la dessus, par contre celle du profil stratégique mérite des éclaircissements, d'autant plus qu'elle est déterminante pour la fondation.

Les entreprises à fort potentiel de croissance opèrent dans des contextes stratégiques caractérisés par une pression élevée à tous les niveaux organisationnels afin de promouvoir la croissance rapide.

Dans ces contextes, les décisions doivent être prises rapidement, les exigences en personnel gonflent rapidement, le changement est la règle et les ressources plutôt rares.

---

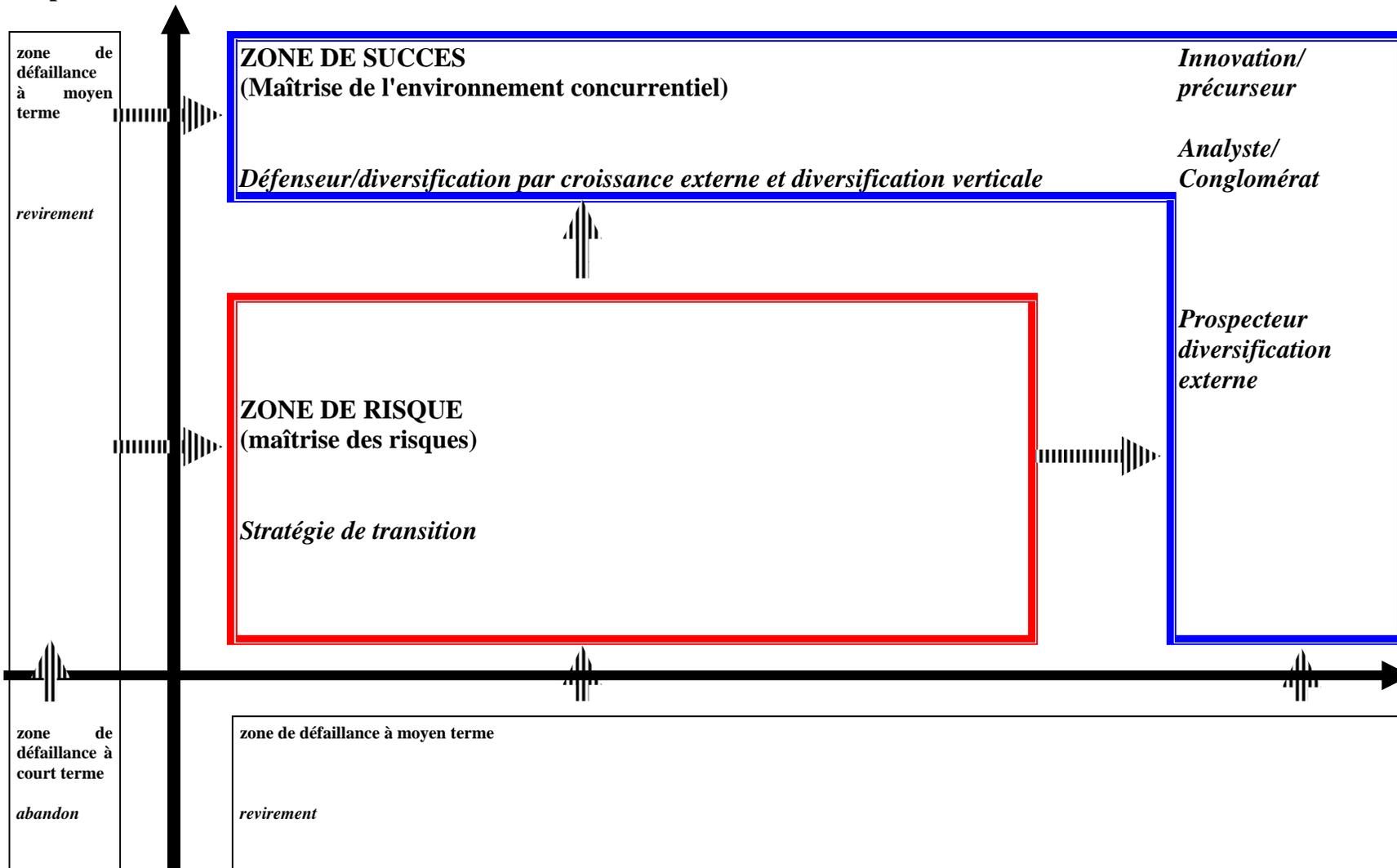
<sup>4</sup> S.D. SY op cit  
Sams Dine SY Consultant

Les cadres doivent absorber beaucoup de stress ou tolérer un niveau élevé d'ambiguïté.

La gestion explicite des ressources (financières, humaines, technologiques, infrastructurels) est une nécessité et chaque risque doit être maîtrisé dans le cadre d'une politique explicite.

Enfin, elles conduisent, soit une stratégie de croissance/consolidation pour sortir de la zone de transition, soit une stratégie d'explosion/expansion pour éviter le déclin et rester dans la zone de succès (graphique 3.)

Exploitation de potentiel



[[Sams Dine SY], adapté de Wils T. e.a. : Planification stratégique, PUM, 1991]

Création de potentiel

Exemples d'entreprises à fort potentiel de croissance :

- . Entreprises ayant besoin d'être soutenues pour se développer à l'exportation
- . Entreprises innovatrices
- . Entreprises disposant au départ des capacités organisationnelles ou financières
- . Entreprises de service à forte valeur ajoutée ou délocalisées.

Sont à écarter de la problématique, les entreprises déjà introduites à la BRVM, les entreprises publiques privatisées et les promoteurs individuels qui sont encore en phase d'étude de faisabilité.

## V. Les secteurs d'activités à fort potentiel de croissance

---

Au-delà des caractéristiques internes aux entreprises, un certain nombre d'éléments - qu'il importe d'identifier - influencent la performance et la stratégie de croissance. En effet, si toutes les entreprises, quelque soit leur secteur d'activité, peuvent disposer d'un potentiel réel de croissance certaines, compte tenu de leur spécialisation sectorielle ou de leur marché devraient être plus ciblées que d'autres. Certes, la fondation n'a ni le mandat, ni les moyens d'appuyer toutes les entreprises à fort potentiel de croissance. Il est par conséquent indispensable d'avoir une approche sélective. Il importe dès lors, de disposer d'une typologie construite à partir d'un large ensemble de variables décrivant les conditions factorielles, le contexte stratégique structurelle et compétitif, les conditions de la demande et les secteurs d'activité connexes et de soutien (exemple : le Modèle de Porter).

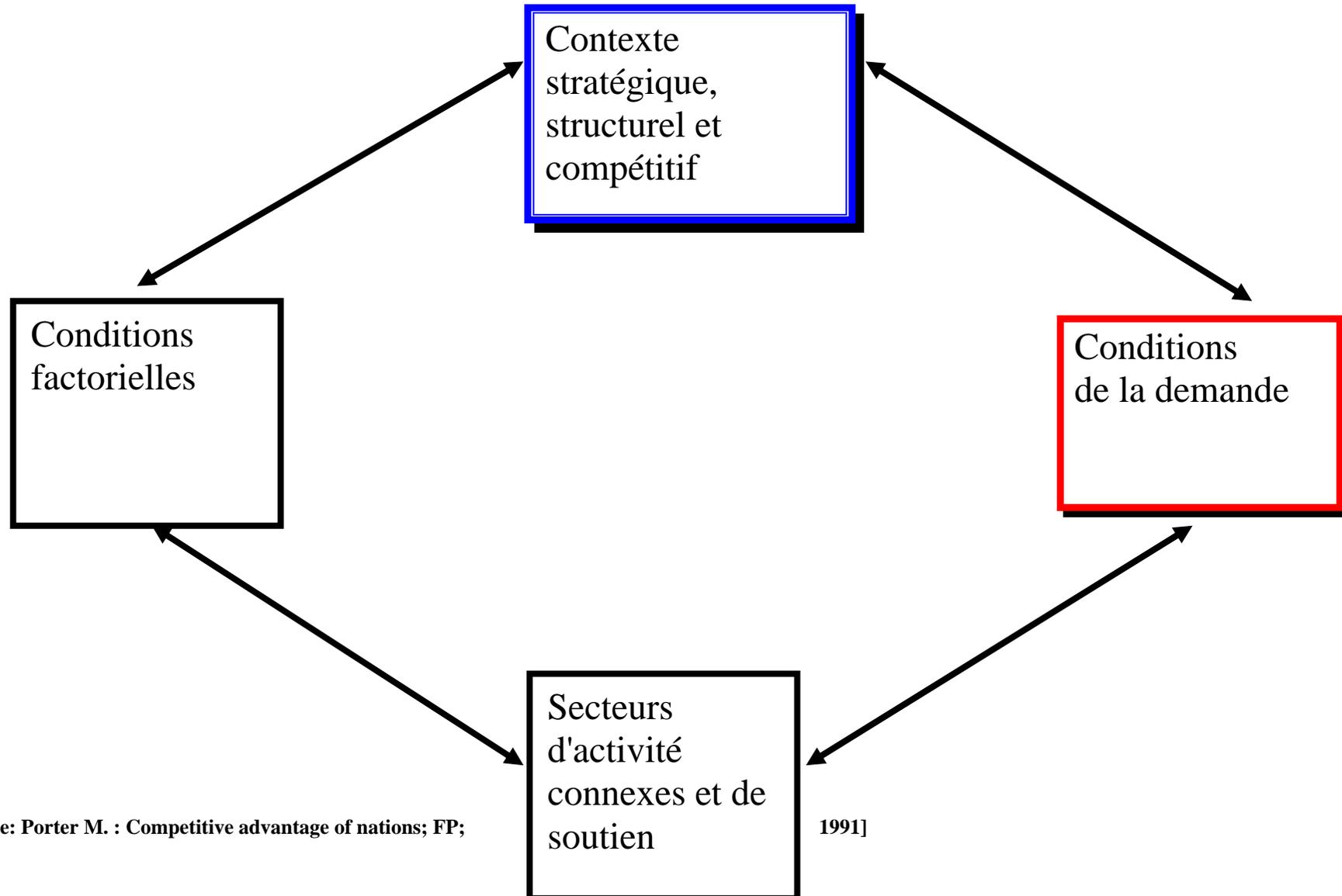
Selon que la compétitivité du secteur d'activité est impulsée par l'un ou l'autre de ses déterminants et selon la nature des ajustements qui s'opèrent dans ces secteurs (ou à l'intérieur des grappes d'entreprises les plus

significatives qui les structurent), il est possible de dresser "intuitivement" une liste de groupes qu'on peut nommer ainsi :

1. Secteurs traditionnels abrités
2. Industries lourdes et mûres
3. Secteurs technologiques internationalisés
4. Secteurs de biens de consommations différenciés
5. Secteurs de biens de consommations banalisés

## Les secteurs d'activités...

Secteurs/Grappes	Caractéristiques	Exemples
<b>Secteurs traditionnels abrités</b>	Faible intensité technologique Structures atomisées Peu internationalisé Personnel surtout affecté aux tâches de production	BTP- construction Mécanique Métaux Papier-carton Plastiques Textiles Ameublement
<b>Industries lourdes et mûres</b>	Grandes entreprises à structure concentrée Oligopoles Marchés fermés aux importations et à la concurrence Stabilité des parts de marché Faible concurrence Peu de publicité et de sous traitance	Mines, BTP, Matériel électrique Verre Equipement ménager Matériel de transport Textile
<b>Secteurs technologiques internationalisés</b>	Intense en technologie Dépenses commerciales importantes Crédits clients importants Stocks lourds Diversification et sous traitance importante Rentabilité élevée	Industries chimiques Construction mécanique Informatique Bureautique Electronique professionnel
<b>Secteurs de biens de consommations différenciés</b>	Structures atomisées Beaucoup de petites entreprises et d'importateurs Marchés très concurrentiels Marchés en croissance rapide Dépenses de publicité importantes Peu de sous-traitance et d'investissement mais Stratégie compétitivité hors-prix Rentabilité élevée	Industries mécaniques Cyclomoteurs Habillement Jeux-jouets Articles de sport Bijouterie Industries musicales (culturelles)
<b>Secteurs de biens de consommations banalisés</b>	Faible intensité technologique, Structures atomisées Beaucoup de très petites entreprises Crédit client faible Beaucoup d'échec Faible investissement Pas d'IDE Peu d'exportation Faible capacité d'autofinancement rentabilité réelle	Textile Habillement Cuir Chaussure  [Sams Dine SY]



[Source: Porter M. : Competitive advantage of nations; FP;

1991]

# VI. La problématique de l'appui aux entreprises en phase de croissance

---

## 1. Les spécificités des entreprises à fort potentiel de croissance

- ➔ Type de croissance : exponentielle dans certains cas et tendance favorable
- ➔ Sources de croissance : Marché, innovation
- ➔ Facteurs clés de succès : compétences, technologie, flexibilité, capacité de remise en question
- ➔ Risque global : Elevé
- ➔ Structure financière : Fonds propres > dettes (n'aime pas s'endetter)
- ➔ Cash flow : Négatif (elle réinvestit l'essentiel de ses résultats)
- ➔ Objectif : Explosion/Expansion

## 2. Les défis du soutien à ces entreprises

---

### ***Contraintes financières***

Elles consacrent des ressources importantes aux investissements immatériels en l'absence de fonds et de programmes de soutien spécifiques. Mais elles éprouvent des difficultés à les comptabiliser.

### ***Contraintes informationnelles***

Elles évoluent sur des marchés nouveaux avec le minimum d'informations sur l'évolution de leur environnement externe, en l'absence d'organisations/associations professionnelles performantes, de centre relais ou de sites technologiques/industrielles viables.

### ***Contraintes technologiques et organisationnelles***

Elles investissent dans des nouvelles technologies, sans toutefois disposer des compétences nécessaires pour en assurer le suivi et la maintenance.

### 3. Des incertitudes quant à la durabilité de la croissance

---

Elles ne sont pas à l'abri d'un obstacle institutionnel ( fiscalité, porosité des frontières face à des invasions de produits/services extérieurs, libéralisation brutale) technologique (vache folle, Dioxine, diffusion d'une nouvelle technologie ou procédé de fabrication)

*Malgré ces incertitudes, ces entreprises ne disposent pas toujours de plan stratégique*

Elles restent exposées à de nombreux risques et leur capacité à les résoudre est mise à rude épreuve

Ex : l'entreprise identifie une opportunité (Euro, UEMOA, crise de la Dioxine ou de la vache folle en Europe) mais se trouve dans l'incapacité d'en tirer profit en exportant, sur les marchés européens, des produits dont la qualité est avérée.

## 4. Faiblesse de la planification stratégique

---

Elles recherchent des compétences extérieures spécialisées mais n'ont ni les moyens de s'adresser au marché international ni celles de vérifier à priori la qualité et l'adéquation de ces compétences.

Elles parviennent à atteindre rapidement un marché important mais ne disposent pas des appuis auprès des banques et des pouvoirs publics pour s'y consolider.

Ex SEDIMA : se retrouve en position d'inonder le marché sous régional et européen mais est handicapé par la désorganisation de la filière avicole, l'agressivité des importateurs "sauvages" (container de viandes ou de cuisses de poulets impropres à la consommation) ou par le faible réactivité des pouvoirs publics

## 5. Les objectifs et les principes d'un appui intégré

---

### *Objectifs*

- Mettre en évidence le potentiel de ces entreprises
- Améliorer le suivi de l'évolution du secteur privé
- Démontrer l'efficacité des investissements immatériels

### *Principes*

- Comprendre les déterminants de la croissance de ces entreprises
- S'appuyer sur un réseau de consultants nationaux et internationaux de grande qualité
- Faire continuellement référence aux meilleures pratiques de gestion, de commercialisation et d'organisation

Toutes les études ont mis en évidence le rôle des consultants, des multinationales d'ingénierie et des investisseurs internationaux dans la convergence vers les meilleures pratiques de gestion, d'organisation industrielle et de valorisation des compétences.

Il est par conséquent indispensable de disposer d'une connaissance approfondie de ces pratiques et de les répertorier

Tout permet de croire que l'expertise nationale est lacunaire dans la plus part de ces domaines et que la "boîte à outils" est composé d'un mélange d'outils non maîtrisés et d'outils obsolètes.

Toutefois, elle dispose de la base nécessaire pour améliorer rapidement la couverture de certains domaines (gestion, étude de marché)

### *La finalité de l'appui*

- Maîtriser les facteurs de croissance
- Renforcer la capacité d'anticipation
- En s'appuyant sur une expertise internationale et nationale avérée

### *La condition de succès : asseoir la relation bénéficiaire/client sur la confiance*

- Nécessité d'un cadre sécurisé par des règles du jeu transparentes
- Bonne connaissance des enjeux de la relation
- Prise en compte des préférences du bénéficiaire

## VII. Les enjeux stratégiques

---

La combinaison de ces différents paramètres permet de déterminer les enjeux stratégiques de la fondation face aux entreprises à fort potentiel de croissance, à l'aide de deux axes comportant chacun deux branches.

Axe 1 : en fonction des résultats commerciaux et financiers et des besoins de l'entreprise (investissements industriels, accès aux marchés bancaires et financiers)

Axe 2 : en fonction du contexte stratégique de l'entreprise et de ses besoins en investissements technologiques et en ressources humaines

Les branches renvoient aux impacts à atteindre par l'appui et par conséquent au rôle que la fondation devrait jouer dans chaque option:

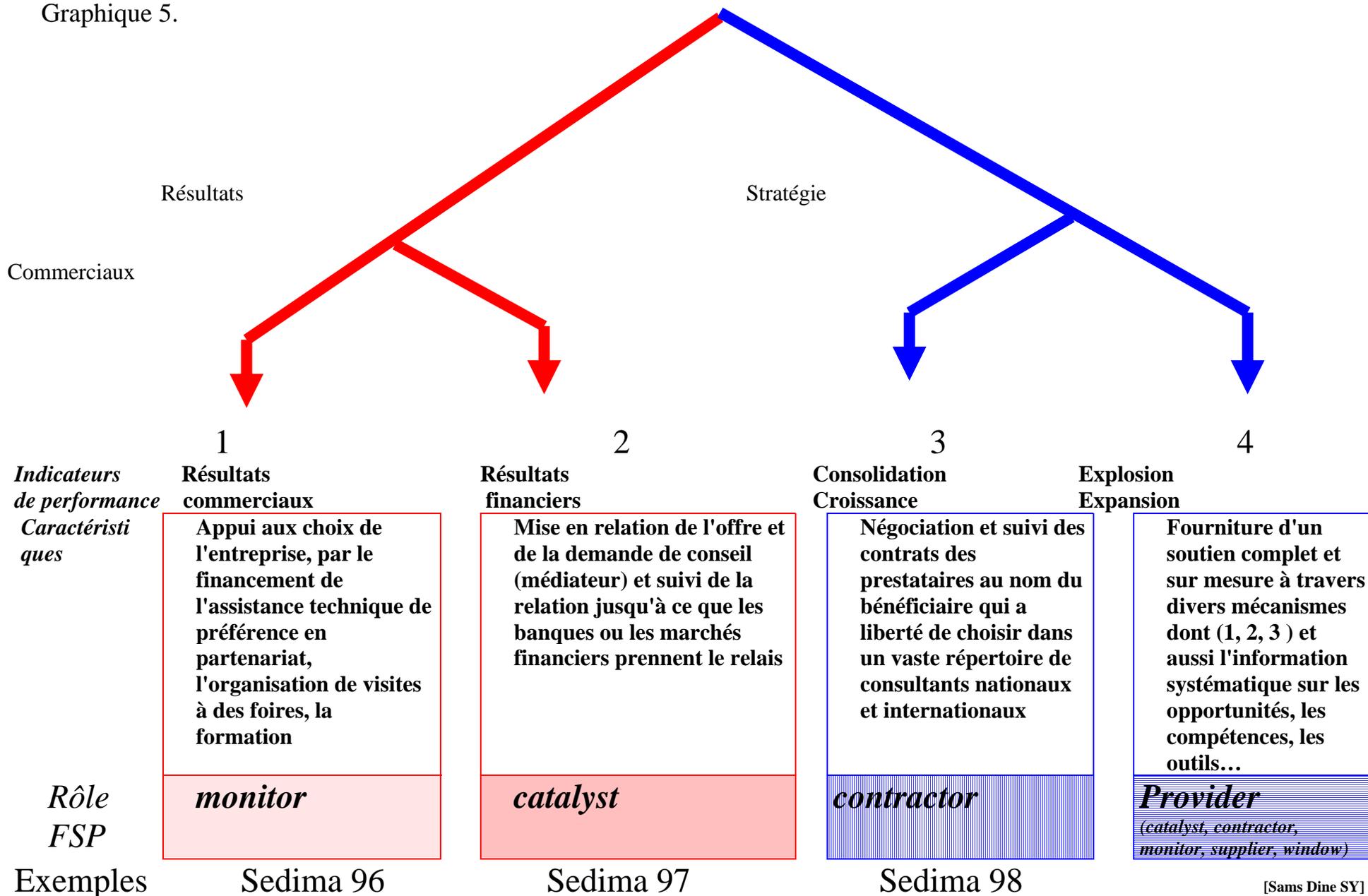
Axe 11 : amélioration de la compétitivité industrielle

Axe 12 : amélioration de la performance financière

Axe 21 : maîtrise des risques en phase de consolidation et de croissance

Axe 22 : expansion, changement d'échelle et explosion des performances

Graphique 5.



[Sams Dine SY]

# 1. Première option

**Stratégie 1 : Accompagner une entreprise à la fois, qui est déjà éligible au soutien CDI (recommencer Sedima)**

<b>Positionnement</b>	Stratégie "CDI"
<b>Critères</b>	Avoir déjà un plan de développement et obtenir un appui CDI
<b>Identification Cibles</b>	Parmi les entreprises sollicitant une assistance technique
<b>Objectifs</b>	Appui à la Compétitivité Industrielle
<b>Modalités d'intervention</b>	Assistance technique/Consultants internationaux
<b>Rapport avec le Plan d'opérations</b>	Objectifs "gestion de la production", "savoir-faire technique"
<b>Impact potentiel</b>	Rentabilité économique (croissance de la production et de la productivité)
<b>Degré de complexité &amp; risques dans l'état actuel des capacités des entreprises</b>	Faible, car l'appui est généralement incorporé dans le programme de production ou d'investissement industriel de l'entreprise
<b>Observations</b>	Cette stratégie est pratiquement en cours avec CDI

## 2. Options 2

**Stratégie 2 : Accompagner une entreprise ayant obtenue de bons résultats grâce à un appui précédent (recommencer Sedima en partant du plan stratégique)**

<b>Positionnement</b>	Stratégie du type "BRVM"
<b>Critères</b>	Entreprise en bonne santé financière
<b>Cibles</b>	Portefeuille FSP Entreprise ayant obtenue de bons résultats grâce à un appui précédent
<b>Objectifs</b>	Accroître la rentabilité financière des entreprises
<b>Modalités d'intervention</b>	Consultants internationaux/locaux
<b>Rapport avec le Plan d'opérations</b>	objectif : accès au financement
<b>Impact potentiel sur les entreprises</b>	Compétitivité financière (internationale) de l'entreprise
<b>Degré de complexité &amp; risques dans l'état actuel des capacités de la fondation</b>	Moyen, compte tenu des résultats mitigés de la fondation dans le financement des entreprises et de l'ampleur des obstacles à l'entrée sur le marché financier
<b>Observations</b>	Le faible présence des entreprises sénégalaises à la BRVM constitue un défi que la fondation doit relever sans attendre

### 3. Option 3

---

**Stratégie 3 : Accompagner plusieurs entreprises dans la mise en œuvre de leur stratégie mais en spécialisant dans l'acquisition d'un outil  
(multiplier les appuis en reingenierie )**

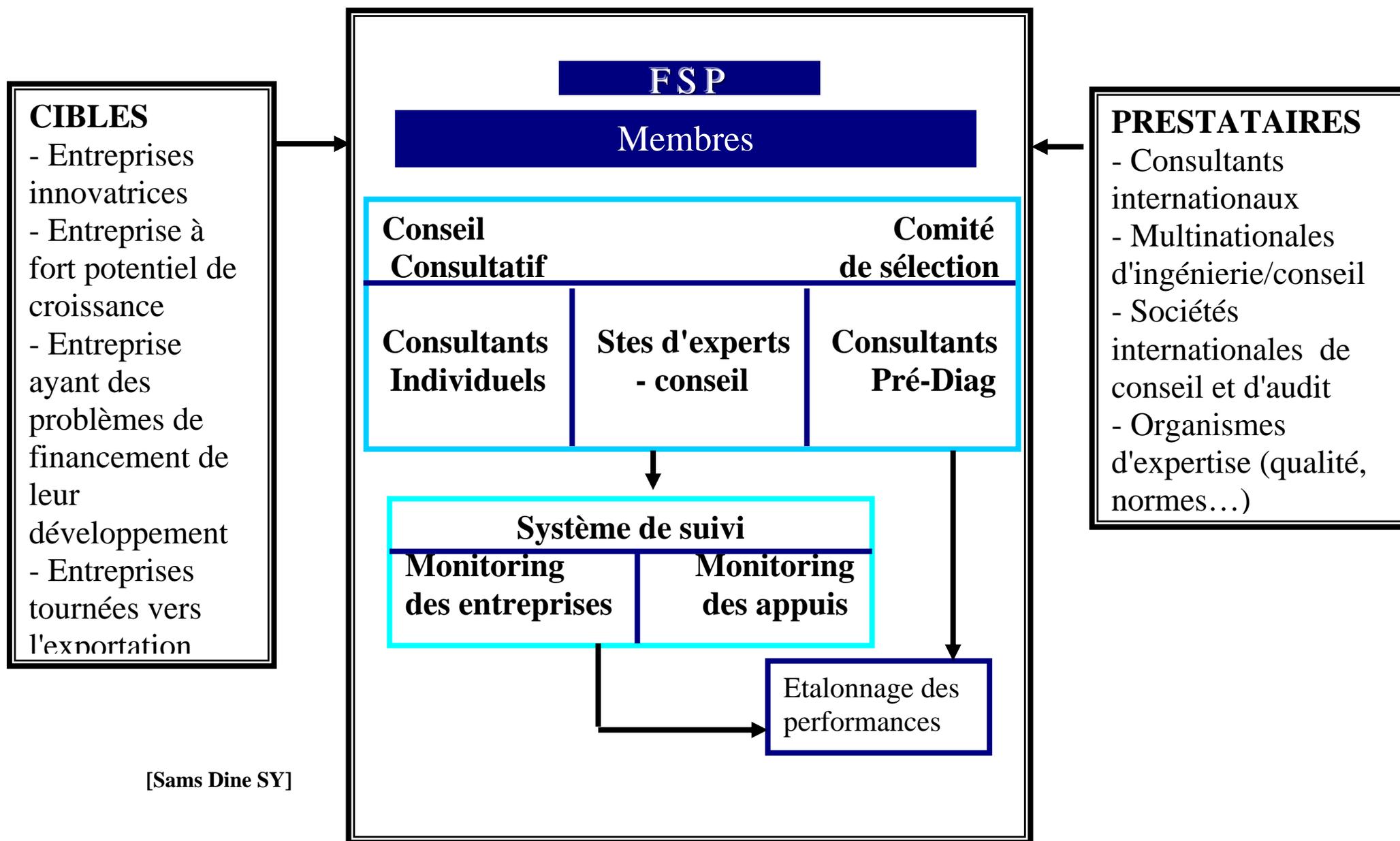
<b>Positionnement</b>	Stratégie "Sedima"
<b>Critères</b>	Entreprise réalisant un taux de croissance élevé et prête à changer d'échelle
<b>Cibles</b>	Portefeuille FSP et Portefeuille de certains experts conseils et gestionnaires agréés
<b>Objectifs</b>	Maintenir la part de marché
<b>Modalités d'intervention</b>	Consultants/ Experts Conseils
<b>Rapport avec le Plan d'opérations</b>	Objectifs accès aux marchés ; savoir faire
<b>Impact potentiel sur les entreprises</b>	Consolidation et Croissance
<b>Degré de complexité &amp; risques dans l'état actuel des capacités de la fondation</b>	Moyen, compte tenu de l'expérience de la Sedima
<b>Observations</b>	Peut être expérimenté à court terme à partir d'un groupe d'entreprise pré sélectionné par des appels à proposition auprès des consultants individuels (démarcheurs) et des experts-conseil (gérant de portefeuille d'entreprises appuyées)

## 4. Option 4

---

### **Stratégie 4 : Accompagner plusieurs entreprises dans la mise en œuvre de leur stratégie (multiplier les appuis et les domaines)**

<b>Positionnement</b>	Stratégie globale
<b>Critères</b>	Entreprise à fort potentiel de croissance prête à exploser sur des marchés porteurs
<b>Cibles</b>	Entreprises des secteurs technologiques internationalisés et toutes entreprises ayant fait preuve d'une réussite certaine
<b>Objectifs de l'appui</b>	Accroître la part de marché sur des marchés nouveaux et asseoir le leadership
<b>Modalités d'intervention</b>	Consultants internationaux
<b>Rapport avec le Plan d'opérations</b>	Tous les objectifs
<b>Impact potentiel sur les entreprises</b>	Explosion et expansion de l'entreprise
<b>Degré de complexité &amp; risques dans l'état actuel des capacités des entreprises</b>	Elevé et nécessite des analyses complémentaires portant sur les secteurs et grappes d'activités
<b>Observations</b>	Le faible rayonnement international du secteur privé sénégalais constitue un défi que la fondation doit relever



[Sams Dine SY]

## 1. Recommandations générales

---

Confronté depuis sa création à une demande en nombre élevé d'appui pour de petits montants et simples à administrer, la fondation n'a, en fait, pas eu l'occasion de mener, jusqu'ici, une action d'envergure de soutien aux entreprises à fort potentiel de croissance - l'exception de la SEDIMA. Il lui a manqué un cadre analytique robuste et une démarche d'expérimentation rigoureuse. Aussi la fondation devrait consacrer la dernière année de sa première phase d'existence (1996-2001) à réussir l'expérience d'appui aux entreprises fort potentiel de croissance, à l'aide d'un dispositif institutionnel rénové (Graphique 6).

Compte tenu de l'importance du défi que représente le faible rayonnement du secteur sénégalais et qui résume à lui tout seul les autres défis (faible croissance, faible présence sur les marchés financiers, faible compétitivité industrielle) :

il est recommandé à la fondation de prendre les dispositions requises pour mettre en œuvre une stratégie d'accompagnement des entreprises à

## Recommandations...

---

- . fort potentiel de croissance, dans le cadre d'un programme spécifique de démonstration ;
- . il est recommandé à la fondation de procéder à la sélection d'un groupe d'entreprise (une dizaine ?) à accompagner, de préférence autour de chacun de ses objectifs ;
- . il est recommandé à la fondation d'adopter un profil stratégique à l'aide d'une approche progressive permettant de passer de la première étape stratégique aux étapes suivantes, avec des possibilités de ré-ajustement.

*La première étape* est déjà franchie avec le partenariat FSP/CDI. Il s'agit de formaliser ce partage des responsabilités dans la supervision du changement stratégique de l'entreprise et de démultiplier l'expérience. Les entreprises éligibles à l'assistance CDI sont déjà positionnées. Il reste à identifier le consultant qui héritera du mandat de suivi, en s'inspirant de la relation SEDIMA/FSP/PMC

*La deuxième étape* peu être engagée simultanément à la première et servir aussi bien à l'identification et la sélection d'entreprises éligibles qu'à celle du consultant, dans d'autres domaines.

*La troisième étape* requiert une investigation auprès des experts-conseils agréés, avant de se prononcer sur la faisabilité d'un appel à proposition auprès d'eux. Le réseau de consultants pré-diagnostic peut y aider en réalisant cette tâche.

Chemin faisant, les trois étapes précédentes conduisent à la *quatrième étape* par capitalisation des résultats. Néanmoins, il est dès à présent possible de concevoir les grandes lignes de la procédure qui permet d'organiser la demande et l'offre et de préparer la fondation à affronter cette dernière étape, d'ici le milieu de l'année prochaine. Celle-ci correspondrait au début d'une génération d'appui grâce au renouvellement progressif du groupe cible.

## 2. Recommandations sur l'organisation de la demande

---

### 1. Identification de l'entreprise

Elle est toujours introduite soit par

- un consultant individuel,
  - un expert-conseil agréé par la fondation,
- soit par un consultant interne.

L'introducteur atteste de l'accord de l'entreprise à se soumettre à une épreuve indépendante de pré-diagnostic sans contrepartie.

La fondation fait réaliser une mission "éclair" de pré-diagnostic en accord avec l'entreprise par un consultant dûment mandaté.

Le consultant établit une fiche "entreprise éligible", sur la base d'indicateurs élémentaires d'évaluation du potentiel (rentabilité, taux de croissance du CA, spécialisation technologique et position concurrentielle, profil du dirigeant, niveau d'aspiration...).

Il évalue dans les grandes lignes, la capacité contributive de l'entreprise.

il établit un **projet de programme d'assistance** à cette entreprise à l'aide d'un format spécifié à l'avance, dresse le profil du prestataire à pressentir et spécifie les instruments ou les contenus souhaitables.

Il fournit aussi des indications sur l'état de l'offre de service disponible et éventuellement recommande de s'adresser à l'expertise internationale.

Après délibération, la fondation accepte ou non de l'intégrer dans son programme de démonstration

### 2. Mise en œuvre

Alors seulement commence la sélection d'un pool de prestataires parmi lesquels peuvent se trouver les consultants individuels et les experts conseils s'ils ont les qualifications requises.

### 3. Suivi de l'appui

Au fur et mesure de l'avancement de la mise en œuvre du programme d'assistance à l'entreprise, des évaluations sont réalisées par le consultant

qui a effectué le pré-diagnostic, toujours sans contrepartie pour l'entreprise.

Dans certains cas il peut s'avérer préférable de déléguer au consultant l'accompagnement d'une entreprise (cas SEDIMA).

### 3. Recommandations sur l'organisation de l'offre

---

Sélectionner un pool de consultant ayant pour mandat de réaliser uniquement des pré-diagnostic et lancer un appel de propositions auprès d'une liste restreinte de consultants individuels et d'experts-conseil.

Sélectionner un pool de consultants individuels qui seront chargés d'identifier des entreprises pour la fondation.

Sélectionner un pool d'experts conseils disposant d'un portefeuille d'entreprises et lancer auprès d'eux un appel de propositions de groupe d'entreprises éligibles.

### 4. Organisation interne de la fondation

L'accompagnement des entreprises à fort potentiel de croissance a des implications importantes sur le fonctionnement de la fondation que résume le tableau suivant.

<b>Impact sur</b>	
<b><u>Procédures</u></b> <b>Conditions d'éligibilité</b>  <b>Rédaction des TDR</b>  <b>Sélection des prestataires</b>	<p>Elargir le bassin des bénéficiaires à toutes les entreprises privées (hors celles qui sont privatisées)</p> <p>Assouplir et/ou enrichir le portefeuille de TDR ou établir des maquettes simplifiées</p> <p>Elargir la base de sélection aux consultants internationaux</p> <p>Assouplir la procédure de sélection et revoir la grille de classement des consultants en y introduisant les fonctions de supervision, de pilotage du changement ou "d'expertise" (analyse substantive de travaux de consultants, benchmarking...)</p> <p>Renforcer la procédure de gré à gré pour les missions de supervision ou de benchmarking</p> <p>Constituer une boîte à outils qui servira de guide pour mieux accompagner la prestation du consultant</p>

## Recommandations

<b><u>Structure organisationnelle</u></b>	
<b>Réseaux de consultants</b>	Etablir des relations de jumelage ou de correspondants avec d'autres institutions utilisant intensément des consultants; se connecter aux banques de données sur les consultants et consulter les pages d'accueil des grandes associations professionnelles de conseil et d'ingénierie
<b>Organigramme</b>	Croiser la spécialisation fonctionnelle par objectif à la spécialisation fonctionnelle par étapes du cycle de l'appui (identification/conception, mise en œuvre/gestion de la relation prestataire/client, suivi/évaluation des résultats et des impacts)
<b>Fiches de prestataire</b>	Revoir les fiches de suivi en conséquence (fiches par étapes)

## Recommandations

<b>Plan d'opérations</b>	
<b>Objectifs opérationnels</b> <b>Tâches</b>	Rationaliser la structure d'objectifs et les exprimer en termes de Compétitivité Rentabilité Croissance Leadership
<b>Indicateurs globaux</b>	Adopter des indicateurs globaux et des indicateurs de performance <i>Globaux</i> : augmentation du budget d'investissements immatériels et croissance de la part prise en charge par l'entreprise <i>Performance</i> : position compétitive de l'entreprise (chiffres d'affaires, brevets, rentabilité, emploi, et référence aux meilleures pratiques (normes ISO, introduction à la Brvm, prix remportés, réputation acquise...))

<b>Objectifs globaux</b>	A côté des objectifs classiques de croissance et de compétitivité des entreprises; prévoir un objectif spécifique de démonstration auprès de tout le secteur privé et public de l'utilité et de l'efficacité de ce type d'investissement
<b>Stratégie</b>	La fondation doit adopter une stratégie basée exclusivement sur le faire faire pour toutes ses opérations
<b>Concept</b>	Fondation "Provider" pour les entreprises à fort potentiel de croissance