



**ANALYSE DE LA STRATEGIE MISE EN PLACE PAR LA
SOCIETE DE TUYAUTERIE, DE CHAUDRONNERIE ET DE
CONSTRUCTION FACE A LA CRISE MONDIALE DE 2016**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
DES ORGANISATIONS
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET
OPERATIONNEL.**

Présenté par :

Dorian Hubert OKEMBA EVOUNI

Travaux dirigés par : Omar Ly BEMBA et Naim NJEH

Respectivement Directeur Général et Directeur Technique et des Opérations de la ST2C

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion [2019/2020]

CITATIONS

Quelques citations de la pensée stratégique

« Si vous ne savez pas où vous allez, votre destination ne fait guère de doute: vous n'arriverez nulle part! »

« Il n' y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va »

« Fixe-toi à une idée forte qui te fera surnager par-dessus les inévitables faiblesses humaines »

« Ne marche point où la foule piétine »

REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier en premier lieu, M. Ly Omar BEMBA, Directeur Général de la ST2C Congo pour m'avoir permis de passer ce stage au sein de sa structure et pour sa disponibilité durant ce stage. Mes remerciements vont également à l'endroit de Mrs Naim NJEH, Romuald MOUNDANGA et Mlle TELO Renée respectivement Directeur Technique, Chef de Département HSE et Responsable HSE pour leur appui et soutien durant ce stage qui a été très bénéfique pour nous.

Je tiens aussi à remercier mon épouse OKEMBA EVOUNI Née MOLANGUI Olga Laure et nos enfants OKEMBA EVOUNI Ben-Céleste, OKEMBA EVOUNI Laurian Pauldruch, OKEMBA MOLANGUI Madeleine Josy et MOLANGUI Paul Bastène pour leur soutien quotidien et leur encouragement pour la réussite de ce travail.

Et enfin, tous mes remerciements à l'équipe enseignant de 2IE et en particulier notre Coordinatrice Mme Sylvie OUEDRAOGO qui a toujours été disponible et d'un esprit ouvert à toutes nos préoccupations durant cette année, qu'elle trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.

Résumé

Avec l'évolution exponentielle de la technologie au niveau mondial et des changements qu'elle impose aux niveaux des entreprises, la logique impose de traiter de la stratégie et de l'apprentissage stratégique qui représentent la voie médiane permettant aux firmes égarées de se situer par rapport à la concurrence existante et émergente.

L'activité de l'entreprise ne paraît plus être guidée par la recherche d'un objectif unique du profit maximum ; elle doit être saisie comme un ensemble dans lequel les motivations sont nombreuses et contradictoires et où l'aspect concurrentiel n'est qu'un élément.

La stratégie devient au centre des intérêts qui animent l'entreprise de plus que les effets de la mondialisation de l'économie se fait de plus en plus sentir, les grandes et moyennes entreprises de pratiquement tous les secteurs s'efforcent de concilier les impératifs de la stratégie mondiale et la nécessaire réactivité sur le plan local. C'est dans cette optique que nous avons bénéficié d'un stage au sein de la Société de Tuyauterie, Chaudronnerie et de Construction au Congo en sigle ST2C dont le thème proposé est : « **Analyse de la stratégie mise en place par la ST2C face à la crise économique de 2016** »

Notre travail a pour objectif principal de passer en revue les différentes étapes du déploiement de la stratégie mise en place par la ST2C au niveau de chacune de ses directions face à cette période difficile due à la chute dramatique du baril de pétrole.

Ce mémoire est divisé en quatre parties à savoir :

- ✓ présentation des objectifs et méthodologie de cette étude
- ✓ présentation de la ST2C ainsi que sa vision stratégique 2018-2022
- ✓ analyse des résultats
- ✓ conclusion suivie des recommandations.

Mots clés : Crise économique, mécanismes macroéconomiques, normes de qualité, stratégie par différenciation, gestion de crise.

ABSTRACT

With the exponential evolution of technology on a global level and the changes it imposes on company levels, logic requires dealing with strategy and strategic learning which represent the middle way allowing lost companies to locate themselves. compared to existing and emerging competition.

The activity of the company no longer seems to be guided by the search for a single objective of maximum profit; it must be understood as a whole in which the motivations are numerous and contradictory and where the competitive aspect is only one element.

Strategy is becoming at the center of the interests which drive the company more and more than the effects of the globalization of the economy is being felt more and more, large and medium-sized companies from practically all sectors are trying to reconcile the imperatives of the global strategy and the necessary local responsiveness. It is with this in mind that we had benefited from an internship within the Société de Tuyauterie, Chaudronnerie et Construction du Congo in acronym ST2C whose proposed theme is: "Analysis of the strategy implemented by the ST2C facing the economic crisis of 2016 "

Our main objective is to get through the various stages of the deployment of the strategy implemented by the ST2C at the level of each of its departments in the face of this difficult period due to the dramatic drop in the barrel of oil.

This thesis is divided into four parts, namely:

- ✓ presentation of the objectives and methodology of this study
- ✓ presentation of the ST2C and its 2018-2022 strategic vision
- ✓ analysis of results
- ✓ conclusion followed by recommendations.

Keywords: Economic crisis, macroeconomic mechanisms, quality standards, differentiation strategy, crisis management.

Liste des abréviations

ST2C : Société de Tuyauterie, Chaudronnerie et de Construction

TOTAL E&P (TEPC) : Total Exploration et Production Congo

HSEQ : Hygiène Santé, Sécurité, Environnement et Qualité

SMQHSE : Système de Management de la Qualité, Hygiène, Santé, Sécurité et Environnement

BRASCO : Brasserie du Congo

SCLOG : Société Commune de Logistique

DGGT : Direction Générale des Grands Travaux

CORAF : Congolaise de Raffinage

SGSA : Société Général des Services

SETIC : Société d'Etudes de Tuyauterie Industrielle et de Chaudronnerie du Congo

PND : Plan National de Développement

DFA : Dossier de Fin d'Affaire

DFT : Déclaration de fin des travaux

PV : Procès-verbal

NC : Non-conformité

Maj : Majeur

Min : Mineur

CA : Chiffre d'Affaire

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal

SOMMAIRE

<i>I. Introduction</i>	44
<i>II. Objectifs et Hypothèse d'étude</i>	6
<i>III. Matériels et Méthodes</i>	7
<i>IV. Résultats</i>	11
<i>V. Discussion et Analyses</i>	2121
<i>VI. Conclusions</i>	29
<i>VII. Bibliographie</i>	36
<i>IX. Annexes</i>	37

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Récapitulatif des effectifs de la ST2C.....13

Tableau 2 : Analyse SWOT de la stratégie de

ST2C.....[2727](#)

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Processus du Diagnostic Organisationnel	10
Figure 2 : Chaîne de valeur ST2C	17
Figure 3 : Suivi évolution CA ST2C	20
Figure 4 : Schéma illustratif des cinq forces de PORTER	25

I. INTRODUCTION

Durant les années 2013 à 2016, le monde a connu une augmentation du prix du baril de pétrole ce qui a favorisé au niveau du Congo étant parmi les producteurs de pétrole en Afrique centrale une politique de développement des infrastructures de l'arrière-pays dénommée « La Municipalisation Accélérée » avec un budget annuel environ 500 milliards de francs CFA. Durant cette période de vaches grasses, bon nombres des entreprises de génie civil et des travaux publics ont vu leurs chiffres d'affaires annuels doublés voire même quadruplés avec l'attribution des marchés par l'Etat Congolais via la Délégation Générale aux Grands Travaux allant de 500 millions à 150 milliards de francs CFA entraînant ainsi un recrutement massif du personnel local et expatrié voire l'entrée ou la création des nouvelles entreprises durant cette période favorisant aussi une concurrence accrue.

Parmi ces entreprises ayant tiré profit, se trouve la Société de Tuyauterie et de Chaudronnerie du Congo ST2C en signe qui s'était beaucoup plus concentrée dans l'Activité de Génie civil en négligeant une autre de ces activités dont il a l'expertise à savoir la chaudronnerie et construction métallique liée à l'industrie pétrolière. Pendant cette période, la ST2C avait bénéficié de beaucoup des marchés notamment le système d'adduction d'eau potable dans les villes de Nkayi, Madingou et Djambala à un montant total de 18 milliards environs pour ces trois AO pour une durée de six ans.

Depuis la chute des cours du baril de brut fin 2017 et qui a entraîné une crise économique mondiale, le Congo qui largement tributaire du pétrole pour plus de 70% à la formation du produit intérieur brut et à la formation brute du capital fixe, pour plus de 90 % aux exportations et pour plus de 80 % aux recettes de l'État a du mal à s'en sortir et à tenir ses engagements vis-à-vis des partenaires sociaux en interne d'une part et d'autre part, vis-à-vis des partenaires techniques au développement en externe.

Cette crise n'a pas seulement paralysé l'Etat congolais mais surtout aussi le secteur privé dont bon nombre des entreprises tous secteurs confondus ont vu leurs chiffres d'affaires chutés de plus de 50% entraînant pour certaines des arrêts d'activités. Face à cela, certains dirigeants

d'entreprise ont été contraints de revoir leur système de management en vue d'avoir une attitude dynamique offensive afin de surmonter cette période difficile et de demeurer parmi les chefs de files.

Pour ce faire, ils doivent s'assurer du développement continu de leurs entreprises qui nécessite l'adaptation et le réajustement continuel de leurs stratégies face aux évolutions des environnements interne et externe. D'où la nécessité de répondre aux questions suivantes qui s'imposent : Mon entreprise est-elle apte à résister à cette crise ? Ma stratégie actuelle me permet-elle d'assurer la survie de l'entreprise ?

C'est dans cette logique de ne peut être neutralisé par la crise que le management de la ST2C a mis en place une nouvelle stratégie 2018 - 2022 basée sur la redéfinition des grands axes stratégiques prioritaires et pris des mesures pour les atteindre en se basant non seulement sur leur capacité à maîtriser les fondamentaux de leur entreprise à savoir : les indicateurs économiques et généraux, les indicateurs de ressources humaines mais aussi en leur faculté de fédérer autour de leurs équipes, autour des axes stratégiques simples, précis et concis.

Malgré ce réajustement stratégique, le management de la ST2C comme toute autre entreprise en pareille circonstance reste perplexe sur la garantie et/ou la viabilité de leur entreprise sur la stratégie déployée sachant que la concurrence demeure malgré la crise d'où la nécessité d'un œil extérieur pour les aider dans ce sens. C'est ainsi que nous avons été retenus pour passer ce stage dont il nous a été demandé de travailler sur la thématique suivante : « **Analyse de la stratégie mise en place par la ST2C face à la crise économique mondiale de 2016** »

Ce mémoire est reparti de la manière suivante :

- ✓ présentation des objectifs et méthodologie de cette étude
- ✓ présentation de la ST2C ainsi que sa vision stratégique 2018-2022
- ✓ analyse des résultats
- ✓ conclusion suivie des recommandations.

II. OBJECTIFS ET HYPOTHESES D'ETUDE

Face à la crise économique mondiale de 2016 qui a secoué beaucoup des pays producteurs du pétrole en premiers puis en second le reste des pays n'a pas épargné le Congo dont bon nombres des entreprises ont cessé leurs activités d'une part et d'autres part ont vu leurs chiffres d'affaires réduits à 50%. Devant cette réalité inévitable, le management de la ST2C a mis en place depuis 2018 une nouvelle stratégie en vue de résister à cette crise dans le but de rester compétitive et de reconquérir les parts du marché.

Notre réflexion consistera à analyser et apporter les éléments concrets de réponses suivant deux approches sur l'inquiétude manifestée par le management de la ST2C concernant les avantages ou garantie de la nouvelle vision stratégique déployée pendant cette période de crise pour la survie de l'entreprise à savoir :

- ✓ approche organisationnelle qui aura pour objectif de s'assurer de l'évaluation de la gestion, l'organisation et la structure de l'entreprise.
- ✓ approche stratégique qui aura pour objectif d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et menaces de l'entreprise.

Au terme de cette réflexion, nous allons pouvoir donner notre point de vue accompagné des recommandations sur l'inquiétude manifestée par le management de la ST2C à savoir si la stratégie mise en place permet de résister à la crise et rester compétitive.

III. MATERIELS ET METHODES

Il sied de préciser tout d'abord que ce stage s'est réalisé au début de la crise sanitaire du Covid-19 en Afrique et la durée du stage a été réduite à un mois et demi au lieu de deux mois pour causes des mesures sanitaires prises au Congo notamment l'Etat d'urgence sanitaire, le confinement, la fermeture des frontières, ...pour lutter contre la propagation de cette pandémie.

La méthode scientifique est essentielle à la validité, à la crédibilité et à la reproductibilité des résultats d'une recherche scientifique. Ainsi, la pertinence de ce travail sera largement tributaire de la démarche méthodologique qui a été adoptée ensemble avec le management de la ST2C. Pour les besoins de l'étude, nous avons eu recours au cadrage de l'étude, à l'observation, la revue documentaire, l'entretien semi-directif et l'enquête par questionnaire.

Cadrage de l'étude : Comme l'indique la figure 1 (cf. p.13), nous avons effectué un cadrage préalable de ce travail afin de nous faire préciser les objectifs et les enjeux de l'approche organisationnelle. Pour cela, des entretiens préparatoires ont été réalisés avec des responsables de la ST2C. Cette phase d'investigation a permis d'analyser les réponses données et de se bâtir une première représentation du problème. C'est sur cette base que nous avons pu définir les grands axes de notre intervention

L'observation ou l'immersion au sein de l'entreprise pour faire l'inventaire des ressources et moyens technologiques et humains déployés pour la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Cette approche nous a permis de vivre de l'intérieur comment ce déploiement est implémenté et observer de près la conduite, l'implication et l'adhésion du personnel autour de cette stratégie. Ce, dans le but de pouvoir identifier les grands axes de cette stratégie. Il s'est également agi d'interroger sur les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de cette stratégie au niveau des opérationnels (ateliers de fabrications, bureau d'études, service qualité,...) en interne.

La revue documentaire a concerné les ouvrages généraux, les ouvrages spécialisés, les ouvrages techniques, les documents de l'entreprise et les fiches de projets pour répertorier les procédures de référence et les documents techniques ayant servi dans la conception et à la mise en œuvre de cette stratégie. Dans ce cadre, les dossiers des anciens appels d'offres et les informations sur la revue économique du pays inscrites dans le Plan National de

Développement 2018 - 2022 PND en sigle ont été nécessaires à l'étude car elles contiennent les informations et les récentes orientations stratégiques sur le cadre stratégique de développement en république du Congo. La revue documentaire a été également utile pour s'approprier les théories, les paradigmes et les concepts liés le management stratégique et opérationnel, la communication et le management de la qualité permettant de mener une analyse holistique sur la stratégie mise en œuvre par la ST2C dans le sens d'identifier les forces et les faiblesses. Les outils d'analyse stratégique dont la veille concurrentielle, l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) et PESTEL (politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal) sont également issus de la lecture des ouvrages.

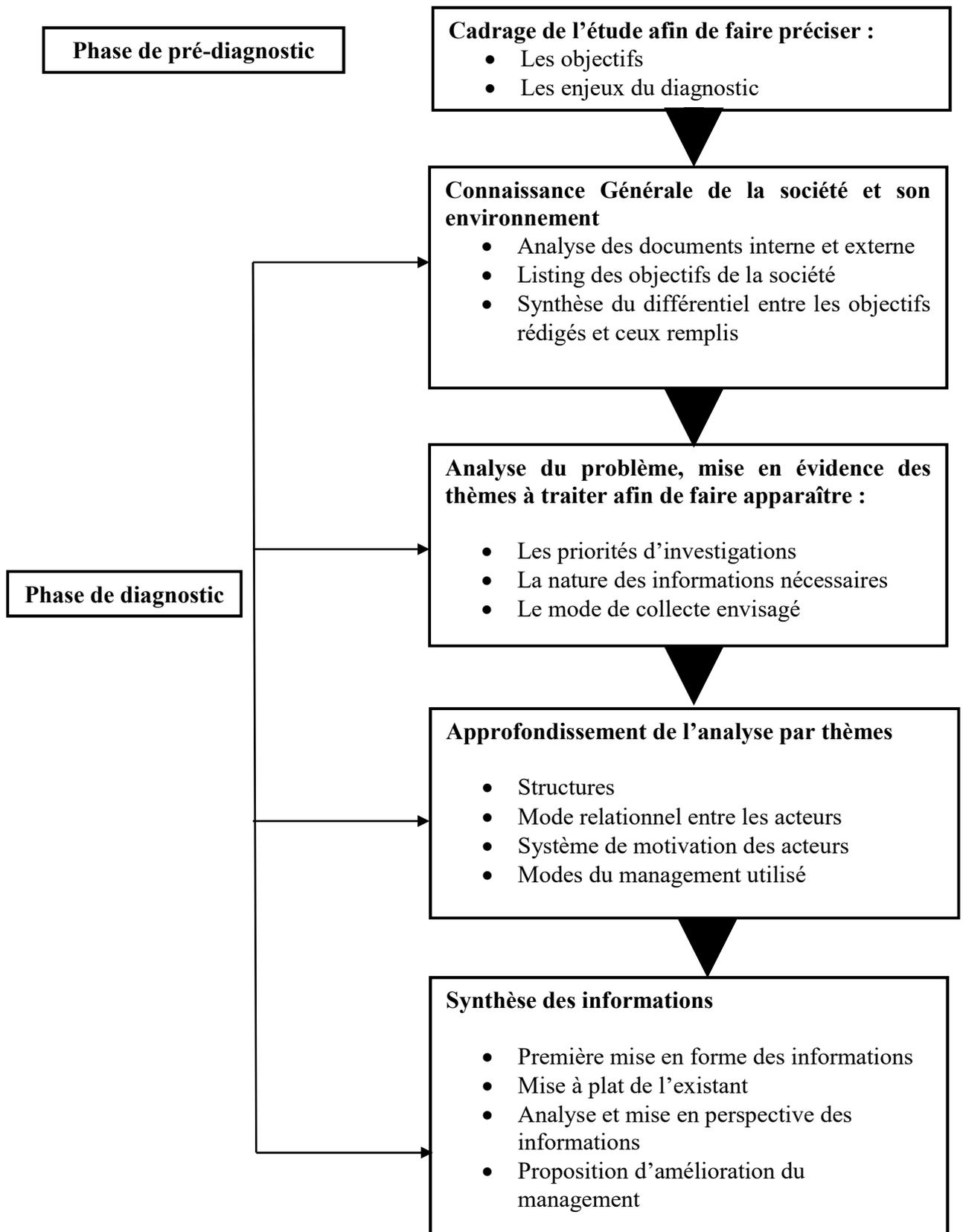
L'entretien semi-directif est une méthode utilisée pour discuter avec les sujets et les acteurs clés du processus dans le but de décrire, comparer ou expliquer des phénomènes ou une situation. De ce fait, elle a permis d'interroger les objectifs, les axes stratégiques et la vision de la stratégie de la ST2C. L'intérêt de cette technique réside dans la possibilité qu'elle offre de connaître les opinions, les attitudes, les croyances, les perceptions, les expériences ou les comportements des acteurs. Les entretiens ont concerné les personnes ressources, les entités et services impliqués dans la conception et le déploiement stratégique. L'exercice a consisté à des échanges avec les principaux acteurs notamment le top management ainsi que les managers intermédiaires et enfin les ouvriers qui sont au niveau opérationnel de l'exécution au quotidien de cette nouvelle stratégie. Les entrevues se sont déroulées sur la base d'un guide d'entretien. In fine, cet outil a eu l'avantage à la fois de permettre à l'enquêté de s'exprimer davantage sur un sujet et de donner l'opportunité de faire des relances sur les réponses des interviewés d'une part et d'autre part il a permis de mesurer le décalage entre les modes opératoires tels qu'ils sont prescrits par les services compétents et les conditions réelles d'exécution des tâches.

L'enquête par questionnaire ou sondage d'opinion a « *pour objectif de recueillir de l'information auprès d'une fraction d'une population d'individus, auprès d'un groupe de personnes pour saisir ce qu'ils pensent, ce qu'ils ressentent, ce qu'ils croient, ce qu'ils font, ce qu'ils planifient, etc.* »¹ L'outil utilisé pour le sondage d'opinion sera l'enquête par questionnaire. Il a été adressé aux clients et bénéficiaires des produits et services de la ST2C dans le but de découvrir comment ceux-ci vivent et notent-ils les impacts de leurs prestations au quotidien et dans leur relation avec la ST2C (notoriété, image et opinions, efficacité, efficience du produit...). Les enquêtés ont renseigné eux-mêmes le questionnaire au moyen de

rencontres physiques. Au préalable, un test du questionnaire a été effectué dans le but de corriger les éventuels problèmes liés à la formulation, à l'ordre des questions et les difficultés de compréhension. Les participants à l'enquête sont issus de la base de données clientèle de la ST2C, soit des particuliers, des entreprises.

En somme, ces méthodes et outils ont permis la recherche, la collecte, le traitement et l'analyse des informations et données et d'aboutir à l'interprétation des résultats présentés dans la section suivante.

C'est pourquoi les investigations se sont déroulées dans la logique que toute approche diagnostique, pour être fiable, devrait rechercher les causes de dysfonctionnement puis identifier les leviers d'actions.



Source : Charpentier 2004 – adapté par Badiane

Figure 1 : Processus du Diagnostic Organisationnel

IV. RESULTATS

Cette partie livre les résultats issus de la phase de recherche et de collecte des informations et des données sur le terrain. Elle porte sur trois chapitres majeurs dont la présentation de la ST2C, sa vision stratégique face à cette crise économique mondiale de 2016 et ensuite les résultats de notre étude.

Chapitre 1 : PRESENTATION DE LA ST2C

a- Historique

La ST2C Congo est née sous les cendres de deux (02) entreprises à savoir :

- la **Société Générale des Services d'Approvisionnement** en sigle **SGSA**, de 1994-2003. Elle avait pour principale activité le génie civil et la métallurgie comme service annexe.
- la **Société d'Etudes de Tuyauterie Industrielle et de Chaudronnerie du Congo** en signe **SETIC**, de 2003 à 2005. Elle avait deux actionnaires principaux à savoir M. Ly Omar BEMBA associé à un français M. Vert. L'activité principale de SETIC sera la construction métallique.

En 2006 M. Omar Ly BEMBA devient le seul actionnaire de SETIC.

C'est enfin en 2010, plus précisément le 22 Février 2010 que la Société de Tuyauterie, Chaudronnerie et de Construction du Congo, ST2C en signe voit le jour avec Monsieur **Omar Ly BEMBA**, actionnaire unique dans le but de répondre aux attentes des industries pétrolières et apporter sa modeste contribution à l'aménagement du territoire.

Depuis, elle n'a cessé de faire preuve d'un dynamisme jamais démenti grâce à la mise en œuvre d'une stratégie efficace basée sur :

- la qualité du travail rendu
- la disponibilité
- la compétence technique reconnue de son personnel
- la fiabilité de ses équipements et de son matériel ;

b- Situation Géographique

La ST2C Congo est située dans la ville de Pointe Noire capitale économique de la République du Congo au 181, AVENUE LINGUISSI TCHICAYA plus précisément en face du Club Hippique de Pointe Noire à quelques kilomètres de l'aéroport international Antoine Agostino NETO.

c- Forme Juridique

La ST2C Congo est une Société Anonyme Unipersonnel (S.A.U) au capital de 10 000 000 FCFA et enregistrée à la Chambre de Commerce de Pointe Noire sous les références : RCCM. CG/PNR/10B 1374; NIU: M2010110000164077

d- Activités et partenaires

La ST2C est répartie sur trois pôles d'activités à savoir :

- le Pôle Constructions Métalliques, Chaudronnerie & Maintenance Industrielle ;
- le Pôle Génie Civil Et Bâtiments & Travaux Publics ;
- le Pôle Eau et Assainissement

La ST2C compte parmi ces partenaires des sociétés suivantes : Total E&P; TOTAL SA ; SCLOG ; ENI CONGO ; CORAF ; DGGT ; SNPC ; CONGOREP ; PUMA ; SARIS ; BRASCO; Etc.

Outre le partenariat avec les sociétés privées, la ST2C a aussi un partenariat avec l'Etat Congolais à qui elle a réalisé des différents ouvrages d'assainissement (Construction des châteaux, réalisation des voiries urbaines,..) d'eau dans le cadre du Programme de la Municipalisation Accélérée dans les différents Départements de la République du Congo.

e- Organigramme et fonctionnement

La ST2C est structurée et organisée de la manière suivante :

- d'une Direction Générale :

Elle a pour missions de définir la stratégie de l'entreprise, assurer le management de la gestion des clients et la coordination de l'activité des différentes Directions ou Départements.

- d'une Direction Technique et des Opérations

Elle a pour missions de définir et veiller à l'application des procédures liées aux différentes activités réalisées par l'Entreprise.

- d'un Département Administratif Financier :

Il a pour missions d'assurer la gestion administrative de l'Entreprise à savoir :

- ✓ veillez à la conformité et légalité des documents administratifs
- ✓ produire les états financiers annuels
- ✓ assurer l'interface avec le commissaire aux comptes
- ✓ élaboration du budget général de l'Entreprise
- ✓ assurer la veille fiscale
- d'un Département Qualité, Hygiène, Santé, Sécurité et Environnement

Il a pour missions de :

- ✓ conseiller la Direction Générale en matière du respect des exigences et Normes en matière de Qualité, Hygiène, Santé, Sécurité et Environnement
- ✓ l'élaboration et mise en œuvre du Système de Management de la Qualité, Hygiène, Santé, Sécurité et Environnement

f- Effectif du personnel

Tableau 1 : récapitulatif des effectifs de la ST2C

Année	effectif Total	CDI	CDD	Expatriés	Locaux
2010	53	35	18		53
2011	71	39	32		71
2012	101	57	41	3	98
2013	87	60	21	6	81
2014	169	86	77	6	163
2015	185	68	110	7	178
2016	253	75	168	10	243
2017	228	73	147	8	220
2018	55	30	23	2	53
2019	42	20	20	2	40
2020	42	20	20	2	40

Chapitre 2 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Le moyen le plus sûr pour s'assurer de la fiabilité de la stratégie mise en place par ST2C depuis 2018 est de procéder à un diagnostic stratégique afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise en décortiquant soigneusement son business model ainsi que sa structure de charges et de revenus, en analysant ses ressources humaines, matérielles et immatérielles, son image de marque et sa notoriété.

I. Le cadre stratégique de l'entreprise

1. Mission

- ✓ Respecter les exigences en matière de sécurité, santé pour le personnel et de la qualité pour les produits.
- ✓ Assurer la satisfaction des besoins et des attentes des clients
- ✓ Générer une valeur ajoutée pour les actionnaires, les clients, les employés et toutes les parties prenantes.
- ✓ Mettre en place un accent particulier sur l'amélioration continue de la qualité de ses produits pour faire face aux concurrents sur le marché national.

2. Vision

Maintenir un partenariat solide (contrats cadres) et efficace avec les clients, promouvoir le développement des meilleures techniques disponibles pour la satisfaction des clients. Etre l'entreprise leader au niveau national dans les domaines de la construction et de la tuyauterie pétrolière et une référence en qualité avec une rentabilité élevée.

3. Politiques stratégiques

Afin de réaliser la vision établie, l'entreprise doit planifier les principes suivants:

- ✓ fournir des produits/ prestations qui répondent aux exigences des clients avec une perspective d'amélioration continue.
- ✓ améliorer l'efficacité du système de management de la qualité à travers la mise en œuvre d'une politique de qualité qui se base sur des objectifs fixés lors d'une réunion annuelle, et sont surveillées trimestriellement.
- ✓ engagement à la satisfaction du client en ayant comme principe fondamental de transmettre la confiance à ses clients, l'organisation capable de fournir de manière

cohérente et systématique leurs besoins en produits avec un niveau de qualité qui répondre à leurs exigences.

- ✓ la qualité est une tâche qui concerne tous les personnels et considérer ses employés comme un facteur clé de succès Société. L'entreprise doit promouvoir leur participation dans la mise en œuvre d'actions visant à améliorer la qualité.
- ✓ utiliser la capacité et les connaissances de ses techniciens à trouver des solutions qui permettent l'intégration des objectifs communs, visant à anticiper les besoins et dépasser les attentes.

4. Objectifs 2020

- ✓ Réduire le retard des délais de livraisons des chantiers de 50% à partir de 2020
- ✓ Revoir le taux de marge à 35%
- ✓ Réduire les charges fixes de 25%
- ✓ Maintenir la qualité du produit et réduire le nombre de réclamations client.
- ✓ Obtenir un indice de satisfaction des employés au-dessus de 75%.
- ✓ Gardez un indice de satisfaction globale des clients supérieurs à 80%.
- ✓ Le maintien d'un indice de satisfaction global supérieur à 75%.
- ✓ Obtenez un indice du coût des produits non conformes inférieurs à 0,8% de valeur des ventes.
- ✓ Gardez une évaluation de la satisfaction des fournisseurs égale à 100%.

II. Stratégie concurrentielle

1- Analyse par Domaine d'Activité Stratégique « DAS » :

- ✓ Marché en phase de stagnation (maturation),
- ✓ Marché instable caractérisé par des demandes irrégulières des clients très exigeant
- ✓ La capacité de l'industrie de ST2C : moyen et petite quantité,
- ✓ La structure des coûts est moyenne,
- ✓ L'économie du secteur prévoit une croissance légère à long terme,

La demande peut être modifiée par :

- ✓ L'ouverture d'un nouveau marché
- ✓ La modification du prix,

L'offre d'un produit peut changer à la suite:

- ✓ D'une concurrence accrue,
- ✓ De changements apportés à la structure des coûts de l'industrie

Offre et demande par activité stratégique	Faible	Moyenne	Élevée
Croissance du marché			
Degré de stabilité des produits ou des services		X	
Degré de maturité des produits ou des services		X	
- Nouvelles utilisations	X		
- Nouveaux marchés	X		
- Nouveaux segments	X		
Taille et croissance du segment,	X		
Accès au financement,	X		
Coûts de financement,			
Nature et caractéristiques de la demande			
Influence de la réglementation		X	
Influence des désirs des clients			X
Influence de la technologie			X
Influence des produits substitués			X
Sensibilité au prix		X	
Capacité de payer du client			
Fidélité des acheteurs	X		
Capacité de l'industrie	X		
Temps d'expansion	X		

Degré de concentration de la main-d'œuvre	X		
Réseau de clients		X	
- Local		X	
- National			
Degré de technologie utilisée	X		
	X		
Maturité de la concurrence			X

2. La Chaîne de valeur

Dans notre cas les fonctions primaires et des soutiens sont complémentaires, les fonctions de soutien améliorent l'efficacité des fonctions primaires. Les fonctions qui sont touchées par la crise sont essentiellement :

- La R&D
- L'approvisionnement
- La production

Les coûts sont devenus importants pour l'approvisionnement et la production ce qui a entraîné une compression sur la R&D.

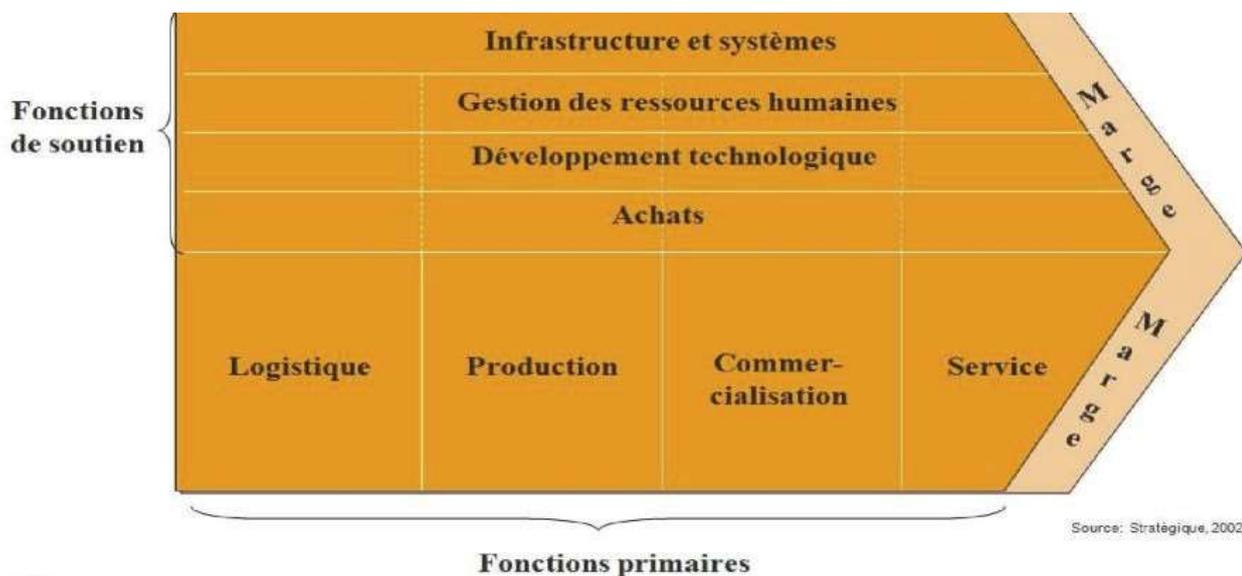


Figure 2 : Chaîne de valeur ST2C

3- Stratégie suivie par ST2C :

L'entreprise concentre principalement sur l'amélioration de la qualité de son produit, tous les investissements sont consacrés à la réalisation de cette fin.

La stratégie suivie par ST2C est celle de la différenciation, qui repose sur l'offre/client : perception de la qualité.

L'entreprise voulait mettre à la disposition du client une offre, dont le caractère sera valorisé et reconnu par celui-ci, et génère une valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes.

La qualité est relative car elle est subjective, elle doit être perçue par le client. L'entreprise consacre une grande partie de la gestion de qualité dans le suivi de sa relation client (questionnaire, évaluation client, satisfaction client, suivi des réclamations, actions correctives, actions préventives...) voir Annexe sur le traitement des non-conformités d'un client : cas de TEPC.

a- Degré de réussite de cette stratégie par différenciation :

Significative : selon les évaluations des clients et leurs indices de satisfaction de l'offre fournie par l'entreprise, la différenciation créée est perçue par les clients.

Rentable : la distribution de la demande est personnalisée selon le degré de l'exigence du client, en respectant les normes en vigueur.

Durable : nous constatons que ST2C est de nouveau sollicitée par des entreprises pétrolières et par des pétrolières lors des appels d'offres et a été retenue dans le cadre des divers travaux car elles ont perçu la différence de l'offre fournie par ST2C. Ce type de différenciation présentera des intérêts à moyen et long terme.

b- Les avantages :

- ✓ Protège de la concurrence,
- ✓ Rends difficiles l'entrée de nouveaux concurrents,
- ✓ Éloigne la menace de produits de substitution,
- ✓ Échappe à une guerre sur les prix.

c- Les risques :

- ✓ Risque d'imitation,
- ✓ Risque de banalisation des techniques ou des produits qui retire l'avantage d'être défendable à long terme, grâce à une part de marché suffisante par rapport aux concurrents.

III. Évaluation de la stratégie appropriée par ST2C :

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

- ✓ pertinence
- ✓ acceptabilité
- ✓ faisabilité

1- Pertinence :

- ✓ Maturité de l'activité : Le marché local est très grand, ne possède pas de barrières, avec l'existence des entreprise chinoises dominant qui opèrent sur le marché local doté d'une qualité similaire avec prix plus bas.
- ✓ Positionnement : L'entreprise commence petit à petit a bénéficié à nouveau de la confiance de ses clients et ses fournisseurs mais elle adapte une stratégie appropriée pour résister aux difficultés conjoncturelles.
- ✓ Portefeuille : le portefeuille est composé essentiellement des sociétés pétrolières et parapétrolières.
- ✓ La stratégie de l'entreprise est adéquate avec sa situation, et son environnement difficile à gérer, sauf que le chef d'entreprise doit être proactif et anticipatif pour faire face à la crise. Aussi l'entreprise doit mettre l'accent sur l'innovation pour être plus compétitive.

2- Acceptabilité :

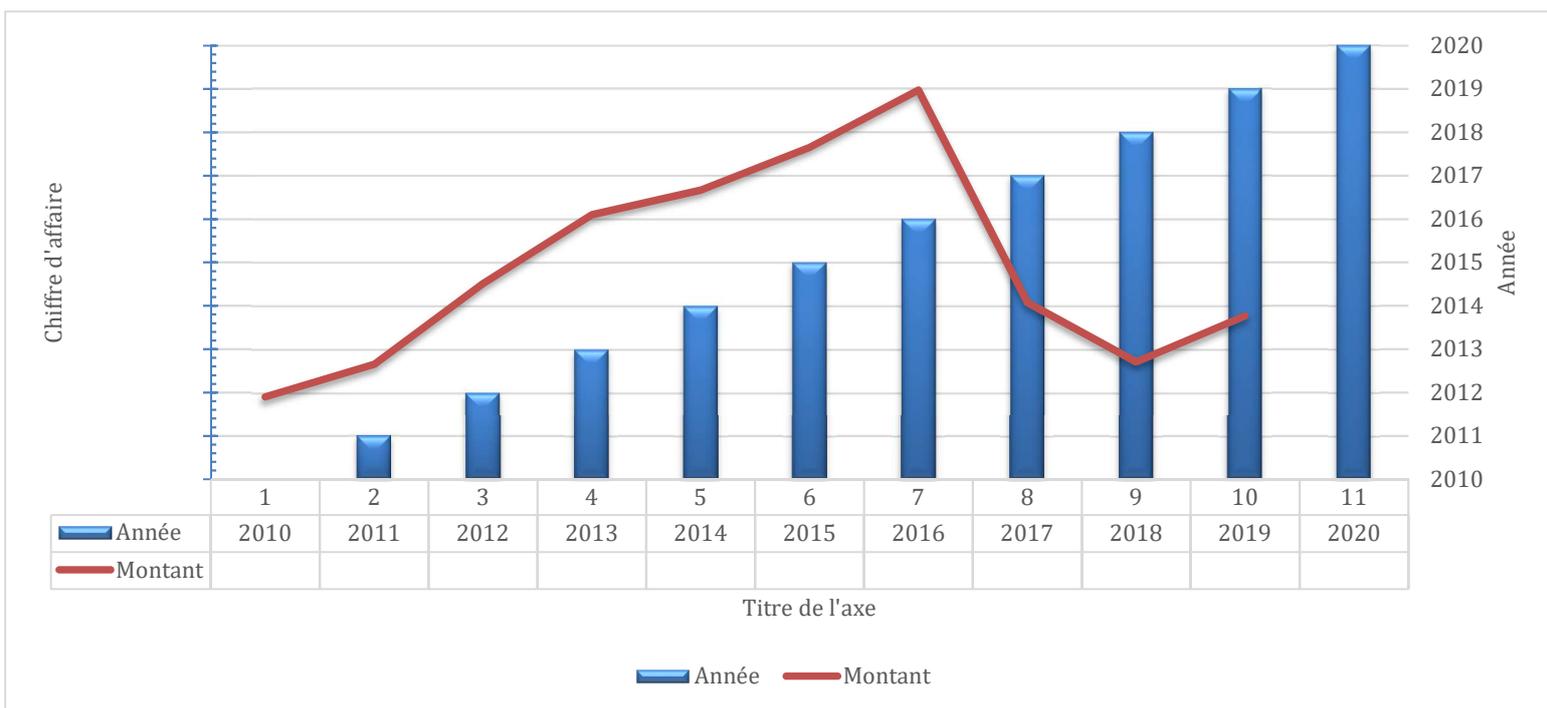
- ✓ Analyse des gains: depuis la mise en œuvre de cette stratégie l'entreprise a connu un résultat positif.
- ✓ Analyse du risque : le taux d'endettement de l'ensemble diminue petit à petit au niveau de ses créanciers, en même temps elle génère un niveau bas de liquidité qui ne permet pas de faire des nouveaux investissements afin d'améliorer la productivité.
- ✓ Réactions des parties prenantes : on analysant les indices de satisfaction clients, on a remarqué une bonne appréciation de la qualité et du service fourni par l'entreprise.
- ✓ Tous les prenants sont satisfaits de l'offre fournit par ST2C. L'indice de satisfaction fournisseurs est supérieur à 60% et celui des collaborateurs est supérieur à 65%.

3- Faisabilité :

- ✓ Flux financier: Les états financiers et celui de la trésorerie actuelle indique la bonne tenue de l'entreprise en cas de réalisation de ses objectives mises face à la crise actuelle.
- ✓ Rentabilité: la rentabilité est environ 70%

- ✓ Ressources et compétences: les ressources et les compétences de ST2C sont limitées et sont bien optimisés mais réellement il faut un nouveau souffle, à long terme l'entreprise va rencontrer des difficultés car les moyens de financement deviennent de plus en plus rares.

4- Présentation évolution chiffre d'affaire avant la crise économique et après la mise en place de la nouvelle stratégie



Conclusion

Suite aux diagnostics faits, il ressort que la stratégie mise en place par le management de l'entreprise ST2C demeure appropriée et efficace pendant cette période de crise mais toutefois, elle doit améliorer son mode d'organisation d'une façon plus adéquate pour arriver à soutenir ses objectives à long terme, tel qu'une coordination élevée des fonctions R&D en marketing et production.

V. Discussion et Analyses

Notre discussion sera construite autour de trois parties majeures sur la stratégie mise en place par la ST2C à savoir : l'analyse externe, l'analyse interne et enfin l'évaluation de ladite stratégie suivant la méthode de SWOT.

. I. Analyse externe

1- Analyse de PESTEL

Les facteurs macro-environnements sont (voir illustration schéma en annexe) :

a- Politiques

Le Congo est un pays avec un régime présidentiel dont le plein pouvoir est détenu par le président et l'influence de l'Etat se fait remarquer sur tous les plans. De 1992 à 1997, la république du Congo a connu une instabilité ayant eu d'énormes conséquences sur son développement. Certains secteurs comme l'économie, la santé, l'emploi, et l'éducation ont connu une importante régression durant cette période. La sécurité des populations et la libre circulation des biens et des personnes étaient un luxe dont les congolais ne pouvaient plus bénéficier.

Concernant le climat des affaires, le Congo se classe au 177ème rang sur 189. La stabilité est un impératif pour le développement et la croissance d'un pays. Tout changement brutal est un poison pour la croissance économique. Cette thèse peut être illustrée par de nombreux exemples à travers l'actualité mondiale (Lybie, Ukraine,...). En effet, si le Congo veut prendre la voie du développement, il est important de pérenniser la stabilité politique car c'est un élément qui affecte la croissance économique en influant positivement sur les décisions des agents économiques.

b- Economiques

Après la profonde crise économique qu'a connue le pays depuis mi-2014 à la suite de la baisse des prix du pétrole, l'économie congolaise reprend une trajectoire positive en 2018 avec une croissance du PIB réel qui devrait atteindre 1,6 %, après deux années de croissance négative. La croissance a été tirée par l'augmentation de la production pétrolière et par des conditions de marché favorables avec la bonne tenue des prix du pétrole fin 2018 et le retour de la demande des pays émergents partenaires

Néanmoins, le secteur non-pétrolier continue de baisser, enregistrant une contraction de 5,5 %, causée par un effondrement des activités dans les bâtiments et travaux publics, les transports et les télécommunications.

L'inflation est restée contenue à 1,2 % en 2018, en raison de la faible demande intérieure et du resserrement de la politique monétaire. L'endettement du pays a baissé mais demeure insoutenable, malgré la signature d'un accord de restructuration de la dette avec la Chine en avril 2019. Le pays devra aussi restructurer sa dette intérieure et d'autres dettes commerciales auprès de négociants pétroliers.

c- **Social**

- ✓ Education : le taux de scolarisation est aujourd'hui de plus de 80 %, mais cette performance s'est accompagnée d'une certaine baisse de qualité. C'est pourquoi, à cause de l'incapacité de l'enseignement public à redresser la barre, l'enseignement privé, nationalisé en 1965, a été relancé et se développe de plus en plus. Malgré un taux de scolarisation élevé et un grand nombre d'établissements scolaires, l'école congolaise souffre de sous-équipement et de disparités criantes entre villes et campagnes. La scolarité est obligatoire de 6 à 16 ans; droit d'écolage et fournitures scolaires sont à la charge des parents. Brazzaville, capitale intellectuelle du Congo, abrite l'unique université du pays ; 2 lycées techniques sur 6 que compte le Congo; 1 lycée agricole sur 4 ; 7 lycées d'enseignement général sur 29 ; 27 collèges d'enseignement général sur 243
- ✓ Santé : durement affecté par l'exode des personnels et les destructions de la dernière guerre civile, le secteur de la santé est actuellement au cœur des préoccupations politiques. La carte sanitaire et hospitalière ne compte en moyenne qu'un seul centre de soins -public ou privé -pour 6000 habitants. Les services en place longtemps privé de moyens ne peuvent traiter que les cas les plus courants, au prix de nombreuses évacuations sanitaires, vers les pays voisins mieux nantis (Libreville, Yaoundé, voire Kinshasa) ou, plus loin à destination des pays du Maghreb ou de la France .Le CHU de Brazzaville dispose de 667 lits. Il offre peu de services de soins spécialisés et a du mal à assumer sa vocation initiale de formation et de recherche médicale. De nombreux diplômés, sans emploi se sont orientés vers le secteur privé.
- ✓ Pauvreté : selon un rapport détaillé de la banque mondiale le taux de pauvreté au Congo est de 36% en 2016
- ✓ Revenu : le revenu mensuel moyen par habitant au Congo est de 213\$, soit 2550\$ par an par habitant

- ✓ Condition de vie : pénurie d'eau, problème d'électricité, absence de service voirie, Mauvais états des routes.

d- **Technologiques**

- ✓ Faible intégration des TIC dans le tissu économique congolais
- ✓ Pénurie des compétences en TIC
- ✓ Coût élevé de tic sur le marché congolais
- ✓ Les entreprises utilisent 40% d'électricité publique provenant de la société nationale d'électricité et 60% en provenance des groupes électrogènes
- ✓ Internet reste encore localisé dans les deux grandes villes Brazzaville et Pointe-Noire.

e- **Environnement**

La loi n°03-1991 du 23 avril 1991 sur la protection de l'environnement. Cette loi a été prise pour renforcer la législation antérieure, notamment en ce qui concerne :

- ✓ la protection et la préservation de la faune et de la flore sauvages, des ressources marines et fluviales ;
- ✓ l'exploitation des installations dangereuses, insalubres ou incommodes ;
- ✓ la gestion, le maintien, la restauration et la protection ou la conservation des ressources naturelles, le patrimoine et historique ;
- ✓ la prévention et la lutte contre les atteintes à l'environnement et à la santé des personnes et à leurs biens culturel, naturel.

f- **Contexte juridique**

- ✓ Code de travail peu incitatif
- ✓ Rigidité des procédures de recrutement, licenciement des travailleurs, Horaire de travail

2- **Analyse de l'environnement concurrentielle : les cinq forces de Porter** (voir illustration figure 5)

a- **La menace des nouveaux entrants potentiels**

Avec cette crise économique due à la chute du baril de pétrole, beaucoup des entreprises du domaine de Génie pétrolier et celui de la construction ont vu leurs chiffres d'affaires baisés voire même le dépôt des bilans pour certaines entreprises. Mais malgré cela, ces deux secteurs sont toujours fragiles et susceptibles de voir des nouvelles sociétés profiter de ce déséquilibre pour faire leur entrée notamment les sociétés chinoises en particulier avec des grands investissements en partenariat avec l'Etat.

Afin de faire face à cette entrée ou à cette concurrence, ST2C doit :

- ✓ investir dans l'acquisition des appareils numériques ce qui fera que les demandes soient traitées le plus rapidement possible et à moindre coût.
- ✓ avoir une bonne politique de fidélisation des clients par des contrats cadres du fait de votre ancienneté sur le marché
- ✓ fournir des prestations de qualité

b- La menace de produits de substitution

La concurrence étant rude et permise, seul l'esprit d'éveil et d'innovation feront la différence entre vos produits et ceux des concurrents ceux qui feront que vous garderez toujours une longueur d'avance.

c- Le pouvoir de négociateur de fournisseurs

Les fournisseurs possèdent un pouvoir de négociation élevé car ils fournissent les matières premières. Pour maîtriser ses coûts, mieux vaut que les fournisseurs aient un faible pouvoir de négociation c'est-à-dire avoir un panel des fournisseurs pour les matières premières ce qui vous permettra de définir certaines exigences qui seront toujours en votre faveur telles : le délai de paiement, le retour de marchandise,....

d- Le pouvoir de négociateur des clients

Les clients possèdent un pouvoir de négociation élevé à cause des multiples sources d'approvisionnement de produit de substitution dont les concurrents provenant des autres pays parfois proposent des prix plus intéressants car ils adaptent la stratégie d'économie d'échelle en fournissant que les grandes quantités. Il vaut mieux avoir tous types de clients que de se focaliser que sur des gros clients car le risque de voir ces derniers vous dicter la conduite à tenir.

e- La pression de la concurrence

Le marché local étant perméable et sans réglementation, le fournisseur profite de cette opportunité et devient également concurrent en fournissant des matières premières directement auprès des clients finaux. Dans ce cas, la différence se présente dans les autres fonctions (la qualité, la communication, les fonctions de soutiens, services,...).

f- Les contraintes de l'Etat

Le choix de la situation politique du pays et l'atmosphère que prévaut révèlent, par ailleurs, une mauvaise appréciation par les entreprises et les banques de l'intérêt d'investir dans les projets industriels.

Le rôle de l'État est très faible à tous les niveaux, pas de régularisation du marché, ni la régulation de la concurrence, ni administration des prix.

L'État reconnaît à tous les travailleurs la liberté syndicale, la liberté de constitution, d'inscription, d'organisation, et d'exercice.

Le licenciement individuel est en effet très difficile à obtenir à la différence du licenciement collectif pour des raisons économiques. Le coût du travail demeure, de façon générale, élevé.

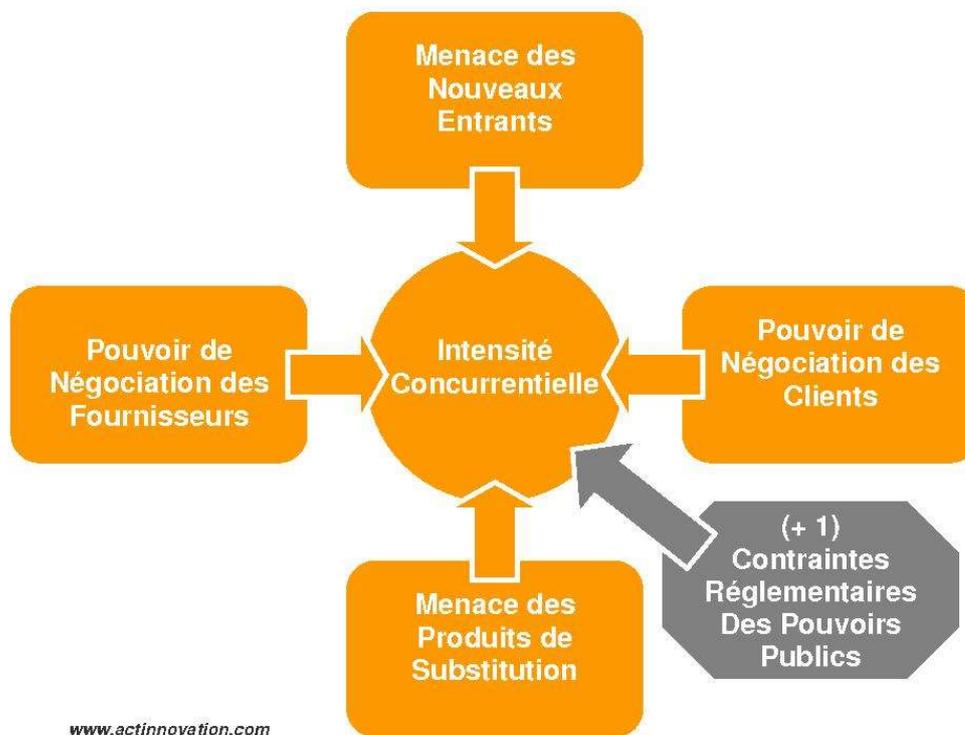


Figure 4 : Schéma illustratif des cinq forces de PORTER

3- Les facteurs clés du succès FCS

Les sources de succès.

- ✓ Un savoir-faire opérationnel lié à l'expertise de l'entreprise acquise dans le domaine de la tuyauterie pétrolière,
- ✓ Une équipe de personnels qualifiés et motivés,
- ✓ Processus de travail souples et maîtrisés,

- ✓ Des produits de qualité répondant aux besoins des clients,

II. Analyse interne

1- Diagnostic Fonctionnel :

Analyse des forces et faiblesses par fonction

- ✓ Département administratif, financier et comptable :

Force : personnel polyvalent, surveillance et assurance de rôle de leader

Faiblesse : style de management peu développé, absence de gestion de risque, rôle managérial non accompli.

- ✓ Direction technique et des opérations :

Force : personnel hautement qualifié et expérimenté, compétences techniques, qualité de travail qui répond aux normes nationales et internationales, un parc important des engins de génie civil, une grande base d'environ 7 500 m²,

Faiblesse : centralisation des décisions au niveau du DTO, absence de délégation, outils de travail non adapté aux nouvelles technologies, opportunités non saisies, manque de stratégie appropriée, mauvaise évaluations des projets, faible motivation, absence de compétences technologiques

2- Capacité stratégique

Les ressources & compétences :

- ✓ Personnels qualifiés avec professionnalisme reconnu,
- ✓ Soutien financier du chef de l'entreprise,
- ✓ Un fort département d CMT et celui de la qualité,
- ✓ Divers engins de génie civil et équipements de tuyauterie et chaudronnerie
- ✓ Une grande base d'environ plus de 7 500m²

Connaissances & Management :

- ✓ Un savoir-faire opérationnel et connaissance importants en matière de tuyauterie et Chaudronnerie
- ✓ La connaissance et le savoir-faire représentent une source d'avantage concurrentiel.

III. SWOT

Tableau 2 : Analyse SWOT de la stratégie mise en place par la ST2C

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Savoir-faire d'une industrie rare. ✓ Expérience du marché. ✓ Équipe de travail qualifié, expérimenté, responsable. ✓ Capacité d'adaptation aux fluctuations de la demande. ✓ Certification et respect des normes de l'industrie pétrolière et du génie civil au niveau national ✓ Excellent système de gestion de qualité. ✓ Personnalisation des demandes clients. ✓ Bureaux spacieux 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pas de disponibilité de financement. ✓ Faible capacité d'investissement. ✓ Absence de capacité d'innovation. ✓ Équipe peu motivée. ✓ Routine et résistance des personnels aux changements. ✓ Matériel roulants vieillissants ✓ Non-respect des engagements en termes de planning ✓ Sous-évaluation des offres des projets ce qui entraine la difficulté de les achevés ✓ Absence de réactivité après livraison et suivie des réclamations (actions correctives) ✓ La difficulté de la formulation de la prévision suite à l'instabilité du marché et de la demande clients.
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pas de concurrents de taille actuellement compte tenu de la crise ✓ Marché en croissance 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une concurrence accrue avec certains fournisseurs profitant de cette crise en créant en leur sein des départements de travaux et proposant des prix plus bas. ✓ Le marché est toujours libre et ouvert aux investisseurs étrangers ✓ Une concurrence accrue qui tire les prix vers le bas. ✓ Absence de réglementation en cette période de crise pour favoriser les produits locaux ou PME locales ✓ Baisse du pouvoir d'achat du client final

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">✓ Politique fiscale défavorable✓ Produits de substitutions innovés |
|--|---|

VI. Conclusions

L'économie du Congo a subi une forte récession sous l'effet de la chute du baril de pétrole dont les conséquences sont très lourdes sur presque tous les secteurs d'activité. Le Congo cherche en priorité à réduire sa dette, afin d'améliorer sa compétitivité globale à long terme. La relance budgétaire par la diversification de l'économie contribue peu à peu à stabiliser l'économie à court terme, mais les entreprises congolaises souffrent toujours d'un manque de visibilité pour se définir une orientation stratégique.

Aujourd'hui, la crise économique n'est plus un phénomène rare mais fait partie du quotidien de toutes les entreprises. Elle peut nuire à la croissance d'une entreprise, voire même conduire à sa disparition.

La stratégie de différenciation adaptée par ST2C consiste à mettre en œuvre des moyens pour rendre un produit ou un service difficilement comparable de ceux des concurrents.

L'entreprise a adopté la stratégie de différenciation par la qualité car elle n'a pas d'autre choix « grand marché, concurrence accrue, présence des groupes internationale avec stratégie de domination par coût, marché mûré ... ». Pour réussir cette stratégie ST2C doit être dotée des ressources et compétences importantes qui sont : l'intuition et la créativité, la capacité de recherche, la capacité d'innovation, R&D et la technologie du produit, les capacités commerciales, la fidélisation des clients par des contrats cadres.

Les résultats des diagnostics faits (externe, interne, PESTEL, PORTER, SWOT..) montrent bien les forces et les faiblesses de l'entreprise, à l'échelle interne. La force de la création de la valeur provient de sa fonction qualité (chaîne de valeur de Porter)

Cette stratégie déployée par ST2C S.A.U a permis d'atteindre 70 % de ses objectifs en 2019 malgré les difficultés rencontrées. Ce travail recommande de maintenir cette stratégie en corrigeant les faiblesses et les insuffisances récapitulées dans le plan stratégique, qui s'étalera sur une durée de 4 ans.

Recommandations & Plan d'actions

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

L'entreprise Morais Matias doit être en mesure de réagir très vite pour faire face à la crise. Sa capacité de réaction et l'efficacité de son action sont liées à son degré de préparation. Il faut aussi prévoir comment réagir (procédures à mettre en place, moyens humains et matériels à mobiliser, réseaux, information à détenir, plans de communication...). Afin d'assurer sa prospérité à moyen et long terme nous proposons une échéance de 4 ans, dont elle doit accomplir les composantes suivantes:

- ✓ renforcer le Marketing de l'entreprise à la recherche des nouveaux marchés.
- ✓ mettre en place une gestion de crise.
- ✓ accorder des nouvelles missions au chef de l'entreprise.

I. Renforcer le Marketing : Pourquoi renforcer le marketing ?

Pour consolider et fidéliser les clients potentiels :

- ✓ Organiser et renforcer la recherche et la détection de projets,
- ✓ Développer l'approche clients et l'innovation
- ✓ Augmenter les chances de succès des technico-commerciaux,
- ✓ Fidéliser les clients,
- ✓ Élargir la gamme de services offerts à la clientèle.
- ✓ Avoir une offre commerciale plus adéquate en fonction de la situation actuelle

Et pour gagner des nouveaux marchés :

- ✓ Diminuer les coûts commerciaux d'acquisition de clients par des remises commerciales exceptionnelles
- ✓ Optimiser la force commerciale,
- ✓ Mieux valoriser son offre,
- ✓ Augmenter la notoriété et l'image.

II. Mettre en place d'une gestion de la crise :

Il est donc important pour une organisation de mettre en place un dispositif de gestion de crise. Il s'agit alors d'adopter un mode de gouvernance spécifique afin de revenir à une situation usuelle.

1. Avant la crise

Identification des signes : Il s'agit pour une entreprise d'identifier quelles sont les dimensions critiques au niveau technique, humain, politique, etc. qui peuvent être touchées par la crise.

Prévention : Afin de pouvoir rappeler les produits, la mise en place d'une bonne traçabilité des produits est essentielle afin de déterminer rapidement à quel stade (conception, fabrication, livraison ou utilisation du produit) est survenu le problème.

2. Pendant la crise

Évaluation de la crise. À partir du moment où l'événement déclencheur se produit, l'entreprise doit évaluer l'ampleur de la crise et prendre les mesures en conséquence.

Activation de la cellule de crise. L'entreprise doit mettre en place une cellule de crise afin de mettre en place un plan de gestion de crise.

3. Après la crise

Amélioration du fonctionnement des procédures d'urgence. Les entreprises peuvent tirer profit de leurs crises passées et améliorer leur gestion de crise.

Apprentissage des autres crises. Il s'agit dans ce cas de bénéficier de l'expérience d'autres entreprises ayant été confrontées à des situations similaires.

III. Nouvelles missions pour le chef de l'entreprise :

Il est très important pour un chef d'entreprise de savoir comment faire face à une situation de crise. Il y a quatre moyens :

- ✓ Bien comprendre la signification des indicateurs économiques.
- ✓ Poser un diagnostic réaliste.
- ✓ Préparer rapidement un plan d'action.
- ✓ Exécuter vite et bien le plan d'action.

1. Comprendre la signification des indicateurs économiques :

Un indicateur économique est un signal sur un événement qui peut avoir des conséquences sur l'entreprise mais aussi sur les consommateurs et les gouvernements. Ces informations sont fournies par différentes sources : les statistiques des gouvernements, les rapports des banques, les rapports financiers des entreprises.

Il est important d'être capable de lire ces informations, de les comprendre et de les interpréter, de saisir leur logique et d'en mesurer les conséquences, et de savoir dans quelle phase économique l'entreprise se situe. Plus le chef d'entreprise voit les signaux d'avance, plus il est en mesure de se préparer. Les gestionnaires prévoyants voient venir les ralentissements et les récessions économiques et planifient déjà la reprise.

2. Posez un diagnostic réaliste (voir annexe 1):

Il faut poser un diagnostic objectif et réaliste de la situation actuelle et de la situation prévisible, comment celle-ci pourra évoluer dans un temps court, moyen et long terme. Ceci implique deux évaluations : une évaluation des conditions externes à l'entreprise et une évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise.

Il faut s'inquiéter si l'augmentation annuelle du chiffre d'affaires oscille entre 2 et 3 % ou diminue. Parce que ce taux correspond au taux de l'inflation. Si le chiffre d'affaires a augmenté du même pourcentage, cela prouve que l'entreprise stagne ou qu'elle décroît. De toute façon, les deux situations demandent une intervention immédiate.

Il faut aussi s'inquiéter si les marchés sur les activités vedettes perdent du terrain. Cela signifie que le produit présente un souci lié à la qualité. Dans ce cas, il faut une action immédiate de la part du directeur général afin de stimuler le produit.

Il faut aussi s'inquiéter si la motivation des employés diminue et si le personnel commence à se démotiver, c'est probablement signe d'un quelconque malaise.

Il faut finalement s'inquiéter si les ratios financiers sont négatifs. Si, en comparant les ratios financiers avec ceux des périodes antérieures ou avec ceux de l'industrie et que l'on constate une détérioration, on doit réagir pour corriger la situation. Parmi les ratios financiers importants à suivre de près, on retrouve le ratio du fonds de roulement, le ratio de liquidité et le ratio d'endettement.

3. Préparez rapidement un plan d'action :

Le chef d'entreprise doit donc préparer un plan d'actions en fonction du diagnostic qui a été posé. Lorsque le chiffre d'affaires diminue de façon critique, il ne faut pas mettre tout le monde dehors. Voici quelques conseils :

a- Assurer une liquidité suffisante

Quel est le fonds de roulement minimum pour assurer la survie de l'entreprise ? Pour combien de temps ?

Le chef d'entreprise doit s'assurer d'avoir les ressources financières pour passer à travers un ralentissement, une crise économique.

Les moyens à prendre sont : percevoir plus rapidement les comptes à recevoir, réduire les stocks, couper les dépenses, réduire les effectifs, retarder certains investissements, diminuer les emprunts, se départir de certains actifs improductifs, fonctionner selon une politique d'austérité. Une entreprise peut survivre à de longues périodes de faibles bénéfices si elle dispose de la liquidité suffisante.

b- Mettre l'accent sur l'efficacité dans les opérations :

L'efficacité ne signifie pas nécessairement ou uniquement une diminution des coûts mais plutôt une augmentation de la productivité au niveau du contrôle financier, de la gestion du personnel et de la gestion des inventaires. Améliorez les outils de gestion. Particulièrement au niveau de l'information pour fins de gestion.

c- Concentrer les efforts :

- ✓ Concentrer les ressources sur les projets ou marchés les plus rentables.
- ✓ Une deuxième stratégie de concentration est de maximiser les forces contre les points faibles des concurrents sur les marchés les plus propices et avec les bons produits.

4. Exécutez vite et bien le plan d'action :

- ✓ Exécuter vite et bien le plan d'action d'une façon rigoureuse, c'est contrôler les résultats, c'est adapter le plan constamment selon les circonstances évolutives.
- ✓ Exécuter le plan, c'est aussi contrôler l'affectation de ses ressources.

Résumé Plan d'actions

ACTION ENTREPRISE	Axes stratégiques	Fonction
Création d'un site web Se connecter activement des réseaux de fournisseurs locaux et internationaux sur les nouvelles exigences et normes en vigueur	spécialisation/ expansion de parts de marché	Équipe Marketing
Doter les commerciaux des moyens et des capacités d'expansion	Expansion de parts de marché	Direction générale
Fidéliser les clients	Différenciation par le service	Service commercial
Élargir et innover la gamme des prestations	Différenciation par la conception du produit ± Spécialisation	Département R&D
Augmenter la notoriété et l'image et l'application efficace des normes de qualité	Différenciation par la conception du produit ± Spécialisation	Service contrôle de qualité
Mettre en place d'une gestion de la crise et formation des personnes concernées	Spécialisation	Direction générale - SRH (service ressources)
Recrutement des jeunes personnels dotés de formations appropriées	Spécialisation	Production - SRH (service

BIBLIOGRAPHIE

A VENIER Marie-José, Le pilota 2e straté2igue de l'entreprise.

Éditions du C.N.R.S., France, 1988.

CHARPENTIER, (2004). Organisation et gestion de l'entreprise, éd. A. Colin, 357p.

HELPER, J. 6 P. KALIKA, M. ORSONI, J. (2004). Management : Stratégie et Organisation, édition Vuibert, 468p.

LAFHAMME, M., (1979). Le management, approche systémique (2e édition)

LEBRATY, J., TELLER, R., (1994). Ingénierie du diagnostic global d'entreprise, Paris, éd. Liaisons, 165p.

MARION, Alain (1999). Le diagnostic d'entreprise : méthode et processus, Paris : Economica, 409p.

MINTZBERG, H., (1982). Structure et dynamique des organisations. Les Editions d'organisation, 434p. 20

Bonneville L., Grosjean S. et Lagacé M (2007), Introduction aux méthodes de recherches en communication, La Chênevière.

Revue économique de la CEMAC sur la crise économique de 2016

VII. ANNEXES

Annexe I : GUIDE D'ENTRETIEN (Adressé aux managers et opérateurs)

1. Nom et titre de l'interviewé
2. Parlez-nous de la ST2C Congo (activités) ?
3. Qu'en pensez-vous de la nouvelle stratégie adoptée par votre Direction après la crise économique de 2016
4. Quelle est votre position dans le système en tant qu'acteur ?
5. Comment pouvez présenter la structure organisationnelle de cette société ?
6. Pouvez-vous décrire le fonctionnement de chaque direction et service ?
7. A quels niveaux des failles étaient-elles le plus observées ?
8. Quelle appréciation pouvez-vous faire de l'organisation interne de cette société ?
9. Quel est votre point de vue concernant vos prestations et produits ?
10. Pour la viabilité de la société, quelles sont les améliorations que vous proposerez ?

Je vous remercie

Annexe II : Questionnaire adressé aux clients de la ST2C

Cette enquête entre dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de Master en management stratégique et opérationnel. Elle vise à analyser les opinions et avis sur les prestations et services de la ST2C. Les données recueillies seront utilisées à des fins purement académiques. De votre choix à répondre sincèrement aux questions posées dépend la qualité de cette recherche.

Merci pour votre collaboration.

I. Connaissances sur les produits de la ST2C

1.1. Connaissez-vous la ST2C ? Oui Non

1.2. Quels sont les secteurs d'activités de la ST2C ?

.....
.....

1.3. Si oui, citez quelques produits de la ST2C que vous connaissez.

.....
.....

1.4. Qu'est-ce que vous pensez des produits/prestations de la ST2C en matière de qualité/prix ?

.....
.....

1.5. Par quel canal, avez-vous connues la ST2C ?

Publicités dans les médias

Au cours d'une opération/visite en agence

Recommandation d'une connaissance

Autre (Préciser).....

II. Expérience et usage des produits/prestations de la ST2C

2.1. Avez-vous un contrat avec ST2C ? Oui Non

2.2. Respect-il les engagements ?

.....

2.3. Quels sont les différents chiffres d'affaires faits avec la ST2C ces trois dernières années ?

2017 :

2018 :

2019 :

2. 4. Qu'en pensez-vous du traitement des réclamations clients par la ST2C ?

.....
.....

2.5. Quelle attitude du management de la ST2C face à une non-conformité ?

.....
Justifier votre réponse

III. Appréciation des produits/prestations de la ST2C

3.1. Pensez-vous que la ST2C a toutes les caractéristiques d'une entreprise responsable ?

Oui Non Autre

Justifiez votre réponse

3.2. Etes-vous satisfait des produits/ prestations de la ST2C?

Satisfaisante Acceptable
Insatisfaisante Autres (Préciser).....

Justifiez votre réponse

3.3. Correspondent-ils à vos attentes ? Oui Non Autre

3.4. Justifiez votre réponse

3.5. Quelles sont vos attentes d'une entreprise d'une manière générale ?

.....
.....

3.6. Pour vous, la qualité est-elle un élément déterminant dans le choix d'une entreprise?

Oui Non

Justifier votre réponse

Merci de votre aimable participation

FICHE SPECIFIQUE D'UNE NON CONFORMITE PAR PROJET/ PRESTATION

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Réf doc : F.PIL.10
		Rev : 01
		Date : 02/09/19
	FICHE DE NON CONFORMITE	Page : 1/1

N° Fiche :	Client :
Affaire :	N° Contrat ou N° BC :

1 – Description de la non-conformité :

.....

Non-conformité décelée par : ST2C Client Tierce partie

2– Action correctrice proposée :

.....

Action proposée par : Fonction Visa
 Date.....

3 – Décision du client : Approuvée Approuvée avec commentaires Rejeté

.....

Nom : Fonction Visa.....
 Date.....

4 - vérification de la correction

Commentaire :

.....

Document joint :

5 – Levé de la non – conformité : Correction fermé le :	
ST2C	Client
Nom :	Nom :
Fonction :	Fonction :
Date et visa :	Date et visa :

Ce document est la propriété de ST2C, il ne peut être utilisé ou reproduit partiellement ou intégralement sans autorisation.

Modèle d'un plan d'actions sur le traitement des non conformités : Cas du client Total E&P Congo

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Ref du doc : F.PIL.18
		Révision : 00
	PLAN D'ACTION GENERAL	Date : 10/06/2019
		Page : 1/10

Audit TEPC de Juin 2019							
N°	Non-Conformité	Action à mener	Responsable	Date prévue	Date de réalisation	Statut	Observation
NC maj 1	Pas de compte rendu de la revue de direction	Réaliser une revue de direction à la fin de l'année ainsi qu'un audit interne	Manage'o + DG	05/11 pour l'audit interne et 20/12 pour la RD	09 au 10/09/2019 pour l'audit interne	50%	Il reste à réaliser la RD
NC maj 2	Le plan de formation n'existe pas	Elaborer un plan de formation	QHSE	17/07/2019	17/07/2019	100%	
NC maj 3	Pas de planning de maintenance préventive	Monter le planning et la fiche de maintenance préventive	Prince NTADI	19/06/2019	18/07/2019	100%	
NC maj 4	Les soudeurs ne sont pas sensibiliser sur les défauts de soudures	Organiser une sensibilisation sur les défauts de soudures avec les ouvriers	QAQC	21/06/2019	21/06/2019	100%	
NC maj 5	Matériel non certifié	Certification et étalonnage du matériel à refaire	QAQC + DG	30/07/2019	12/08/2019	100%	
NC maj 6	Documents de contrôle, DFA et archivage	Pas d'archivage électronique, pas de réseau	Passer à l'archivage électronique et créer un réseau pour le partage des informations	QAQC + Prince NTADI + DG	25/07/2019	50%	



SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Ref du doc : F.PIL.18

Révision : 00

Date : 10/06/2019

Page : 2/10

PLAN D'ACTION GENERAL

Audit TEPC de Juin 2019

N°	Non-Conformité	Action à mener	Responsable	Date prévue	Date de réalisation	Statut	Observation
NC min 1	L'Organigramme n'a ni date ni révision	Donner une référence, une révision et une date au document	Prince NTADI	11/06/2019	11/06/2019	100%	
NC min 2	Revoir le manuel qualité	Insérer les grands objectifs qualité et revoir la cartographie des processus	Manage'o + QAQC	13/08/2019	09/09/2019	100%	
NC min 3	Les processus ne sont pas bien ciblés	Cibler les processus critiques	Manage'o	13/08/2019	09/09/2019	100%	
NC min 4	Manque de profil recherché dans les fiches de poste	Revoir les fiches de poste : Enlever les horaires et ajouter le profil	RH	15/07/2019	18/07/2019	100%	
NC min 5	Les dates d'édition des normes ne sont pas correctes	Revoir la LDA externe	QAQC	18/06/2019	18/06/2019	100%	
NC min 6	Les procédures ne sont pas connues du personnel	Vulgariser les procédures au personnel	QAQC	09/09/2019	09/09/2019	100%	



SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Ref du doc : F.PIL.18

Révision : 00

Date : 10/06/2019

Page : 3/10

PLAN D'ACTION GENERAL

Audit TEPC de Juin 2019

N°	Non-Conformité	Action à mener	Responsable	Date prévue	Date de réalisation	Statut	Observation
NC min 7	Plusieurs procédures inutiles	Fusionner la procédure et l'instruction de gestion des appels d'offre	Junior KABONGO	11/06/2019	11/06/2019	100%	
NC min 8	Logigramme non conforme dans la procédure de gestion des AO	Revoir le logigramme, ajouter la décision du DG, le chiffrage et la réunion technique	Junior KABONGO	13/06/2019	13/06/2019	100%	
NC min 9	Il y'a confusion entre la zone de quarantaine et la zone HS	Distinguer la zone HS de la zone de quarantaine	Alain NGOULOU + QAQC + DG+ Prince NTADI	14/06/2019	14/06/2019	75%	
NC min 10	La procédure de maintenance préventive ne parle pas	Décrire les étapes des contrôles par appareils, parler de l'étalonnage des appareils, ajouter la fréquence d'entretien et la périodicité	Prince NTADI	19/06/2019	09/07/2019	100%	
NC min 11	Localisation du matériel non formalisée	Ajouter la localisation du matériel dans la liste du matériel	Prince NTADI	20/06/2019	02/07/2019	100%	

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Ref du doc : F.PIL.18
		Révision : 00
	PLAN D'ACTION GENERAL	Date : 10/06/2019
		Page : 4/10

Audit TEPC de Juin 2019							
N°	Non-conformité	Action à mener	Responsable	Date prévue	Date de réalisation	Statut	Observation
NC min 12	Les qualifications des soudeurs ne sont pas reconduites	Faire des éprouvettes pour la reconduction des soudeurs	QAQC	22/07/2019	12/09/2019	80%	Des soudeurs ont été qualifiés et il reste la reconduction
NC min 13	La procédure d'épreuve hydraulique n'est pas explicite	La procédure doit spécifier que le mano est monté au point le plus haut, ne pas confondre la pression de design et la pression de service. Habilitier l'opérateur	QAQC + DG	28/06/2019	25/06/2019	100%	

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Ref du doc : F.PIL.18
		Révision : 00
	PLAN D'ACTION GENERAL	Date : 10/06/2019
		Page : 5/10

Non-Conformité							
N°	Non-conformité	Action à mener	Responsable	Date prévue	Date de réalisation	Statut	Observation
NC 1	Des soudures avec caniveaux	Meuler les défauts et refaire les soudures	Chef d'atelier	09/07/2019	09/07/2019	100%	
NC 2	Des soudures avec des piqures	Meuler les défauts et refaire les soudures	Chef d'atelier	14/08/2019	14/08/2019	100%	

NC 3	Baguettes étuvées, laissées à l'air libre	Détruire ces baguettes	QAQC	03/09/2019	03/09/2019	100%	
------	---	------------------------	------	------------	------------	------	--

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Ref du doc : F.PIL.18
		Révision : 00
		Date : 10/06/2019
PLAN D'ACTION GENERAL		Page : 6/10

Audit Interne (Etat des lieux)							
N°	Non-conformité	Action à mener	Responsable	Date prévue	Date de réalisation	Statut	Observation
NC 1	Le contexte de l'organisme et les enjeux internes et externes ne sont pas formalisés, les parties intéressées et leurs besoins ainsi que le domaine d'application du SMQ et son applicabilité ne sont pas déterminés	Former les pilotes à la norme ISO 9001 v 2015,	QAQC	26/10/2019	17/09/2019 pour la formation 15/10/2019 pour l'évaluation du contexte de la direction	100%	
NC 2	Les éléments d'entrés et des sortis des processus, les critères et les méthodes de les surveiller ne sont pas déterminés. Les pilotes des processus ne sont pas déterminés.	Nommer un responsable SMQ et les pilotes des processus, sensibiliser les pilotes sur les fiches processus qu'il faut monter	QAQC	A définir	A partir du 05/12/2019	100%	



SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Ref du doc : F.PIL.18

Révision : 00

Date : 10/06/2019

Page : 7/10

PLAN D'ACTION GENERAL

Audit Interne (Etat des lieux)

N°	Non-conformité	Action à mener	Responsable	Date prévue	Date de réalisation	Statut	Observation
NC3	La planification des activités du SMQ n'est pas maîtrisée, les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ne sont pas déterminées	Former les pilotes o l'analyse des risques	Manage'o	A planifier			
NC 4	La surveillance et la mesure des processus n'est pas établie et ne permet pas de déterminer la performance du SMQ	Former des auditeurs internes, Organiser des audits internes et une RD	Manage'o	A planifier			
NC 5	Les processus permettant d'entretenir et maintenir les équipements ne sont pas maîtrisés, certains équipements de mesure ne sont pas étalonnés, la maintenance pas formalisée	Identifier et étalonner le matériel, Revoir et sensibiliser sur les procédures	Prince NTADI	31/10/2019	16/09/2019	100%	

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Ref du doc : F.PIL.18
		Révision : 00
		Date : 10/06/2019
PLAN D'ACTION GENERAL		Page : 8/10

Audit Interne (Etat des lieux)							
N°	Non-conformité	Action à mener	Responsable	Date prévue	Date de réalisation	Statut	Observation
NC 6	L'organisme n'a pas conservé les preuves de compétences des agents y exerçant	Mettre à jour les dossiers des agents en complétant toutes les preuves de compétences et toutes les pièces nécessaires	Mr KITSOUKOU	28/10/2019	21/10/2019	100%	
NC 7	L'organisme n'a pas sensibilisé tout le personnel à la politique qualité, à l'importance de la contribution du personnel sur l'efficacité du SMQ et aux objectifs pertinents	Sensibiliser tout le personnel à la politique qualité, à l'importance de la contribution du personnel sur l'efficacité du SMQ et aux objectifs pertinents	QAQC	22/11/2019	18/10/2019 pour les ouvriers 22/11/2019 pour les administrateurs	100%	



SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Ref du doc : F.PIL.18

Révision : 00

Date : 10/06/2019

Page : 9/10

PLAN D'ACTION GENERAL

Audit Interne (Etat des lieux)

N°	Non-conformité	Action à mener	Responsable	Date prévue	Date de réalisation	Statut	Observation
NC 8	Les informations documentées du SMQ ne sont pas totalement maîtrisées	Mettre à jour la LDA, codifier les documents pertinents du SMQ et sensibiliser sur la procédure de gestion documentaire	QAQC	11/11/2019	06/12/2019	100%	
NC 9	Les activités associées à la logistique et Maintenance sont partiellement maîtrisées	Mettre à jour la liste des équipements (inclure la torche et la jauge...), améliorer la communication	Prince NTADI	22/10/2019	08/11/2019	100%	

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Ref du doc : F.PIL.18
		Révision : 00
		Date : 10/06/2019
PLAN D'ACTION GENERAL		Page : 10/10

Audit Interne (Etat des lieux)							
N°	Non-conformité	Action à mener	Responsable	Date prévue	Date de réalisation	Statut	Observation
NC 10	L'organisme ne conserve pas l'ensemble des preuves couvrant la réalisation des activités des processus, la planification des activités opérationnelles n'est pas disponible	Formaliser les contrôles pour toutes les affaires, élaborer une fiche de planification des activités des processus	QAQC	Prochaine affaire	02/03/2020	100%	
NC 11	Aucune action n'est menée pour éliminer la ou les causes d'une NC pour qu'elle ne se reproduise plus	Mettre en place un outil d'analyse de cause à la racine (5 pourquoi)	QAQC	11/11/2019	06/11/2019	100%	
Satisfaction client							
NC 1	Le DFA n'est systématiquement pas transmis au client à la fin des travaux en Génie civil	Sensibiliser les chargés d'affaire (GC) à envoyer un DFA au client à la fin de chaque affaire	QAQC	14/12/2019	19/03/2020	100%	