

**Commission Régionale pour la  
Formation des Experts Comptables et  
Financiers (CREFEFCF)**



**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE COMPTABILITE  
ET GESTION FINANCIERE DE L'UEMOA  
(DESCOGEF)  
SESSION 2023**

**EPREUVE : MANAGEMENT**

**DUREE : 2 heures**

<b>CONTENU</b>	<b>BARÈME</b>
<b>QUESTIONS DE COURS</b>	<b>10 points</b>
<b>ETUDE DE CAS (10 points)</b>	<b>10 points</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20 points</b>

## QUESTIONS DE COURS : (10 POINTS)

1. QCM : pour chaque question choisissez la lettre correspondant à la bonne réponse (2,5 points)

Q1 – Le système de gestion d'une bureaucratie mécaniste :

- a) accorde généralement une grande importance à la comptabilité analytique ;
- b) privilégie la notion de procédures et de standards ;
- c) repose sur des procédures informelles.

Q2 – Dans une adhocratie, la coordination et le contrôle reposent principalement sur :

- a) la supervision directe et la standardisation des procédés ;
- b) la standardisation des procédés et des normes ;
- c) l'ajustement mutuel.

Q3. Constituent généralement de bons exemples d'adhocraties :

- a) les concepteurs de logiciels informatiques ;
- b) les universités privées ;
- c) les grands cabinets d'avocats.

Q4. La vision stratégique de l'entreprise définit :

- a) ce qu'est l'état actuel de l'entreprise ;
- b) Ce qu'est l'état réel de l'entreprise ;
- c) Ce qu'est l'entreprise et ce qu'elle fait en réalité ;
- d) Ce qu'est l'état futur souhaité de l'entreprise.

Q5. Un segment stratégique :

- a) Concerne des groupes de clientèle différents ;
- b) Exige la mise en œuvre de compétences spécifiques ;
- c) Favorise l'utilisation de technologies diversifiées ;
- d) Permet d'adapter un produit à un groupe de clients donnés.

### Suite Questions de cours

2. Qu'est-ce que la segmentation stratégique ? quels sont les facteurs à prendre en considération lors d'une segmentation stratégique ? (2,5 points)
3. Après avoir défini la notion de facteurs clés de succès (FCS), proposez-en trois au moins pour une entreprise de l'industrie automobile mondiale. (2,5 points)
4. Proposez au moins deux nouvelles formes organisationnelles permettant de s'adapter aux évolutions rapides constatées dans l'environnement des entreprises. (2,5 points)

## ETUDE DE CAS (10 points) : Mobile Outfitters Sénégal



Au cours des derniers mois, la turbulence des marchés financiers et le contexte économique actuel ont incité le Groupe Mobile Outfitters à instaurer de nouvelles directives pour ses filiales. Dans cette optique, vous êtes sollicité pour une mission auprès de Mobile Outfitters Sénégal, un acteur unique dans l'univers des accessoires pour appareils mobiles.

Depuis l'inauguration de leur premier magasin à Philadelphie il y a plus d'une décennie, le groupe Mobile Outfitters (GMO), protection silicone 360° garantie à vie, s'est constamment efforcés de proposer une protection optimale. Vous les retrouverez sur plus de 800 sites répartis dans plus de 50 pays, tous offrant un service professionnel et sur mesure. Ils produisent des articles de haute qualité, conçus aux États-Unis et assortis d'une garantie à vie. Leurs films protecteurs sont découpés sur mesure sous vos yeux et installés par des experts certifiés pour vous assurer une expérience hors du commun.

Sa présence au Sénégal témoigne de son engagement à élargir son réseau et à apporter ses services innovants dans ce pays dynamique d'Afrique de l'Ouest.

Depuis son arrivée au Sénégal, Mobile Outfitters s'est établi comme un acteur de confiance dans l'industrie des accessoires pour appareils mobiles. Il est reconnu pour ses produits de haute qualité, conçus aux États-Unis et couverts par une garantie à vie. Que ce soit pour un smartphone, une tablette ou un autre appareil mobile, les clients peuvent s'attendre à une protection optimale grâce à des films protecteurs découpés sur mesure et installés par des experts certifiés.



Les magasins Mobile Outfitters au Sénégal offrent une expérience client exceptionnelle. Le personnel professionnel et amical est toujours prêt à aider et à conseiller les clients, garantissant ainsi un service à la fois professionnel et personnalisé. En outre, la présence de Mobile Outfitters au Sénégal contribue à l'économie locale en créant des emplois et en apportant de nouveaux produits et services sur le marché.

L'expansion de Mobile Outfitters au Sénégal reflète la vision du groupe de devenir un leader mondial dans l'industrie des accessoires pour appareils mobiles. Cela démontre également son engagement à répondre aux besoins de ses clients partout dans le monde, en offrant des produits de qualité supérieure et un service client exceptionnel.

Vous êtes membre de l'équipe de contrôle de gestion dédiée aux filiales du groupe établies dans différents pays dont le Sénégal, dont la tâche principale consiste à les accompagner dans le développement et l'implémentation de leurs systèmes de gestion. Face aux récentes

turbulences des marchés financiers et aux défis économiques actuels, le groupe a décidé d'introduire certaines mesures auprès de ses filiales dont Mobile Outfitters Sénégal.

Dans ce cadre, vous êtes désigné pour une mission au sein de la société Mobile Outfitters Sénégal, avec pour objectif de l'aider à appliquer ces décisions. Pour commencer, on souhaite avoir vos avis à propos de la stratégie de l'entreprise (I). Ensuite, on vous demandera de vous pencher sur les évolutions au niveau de ses structures et modes de gouvernance pour mieux comprendre son organisation (II).

### **I- Stratégie (5 points)**

Il vous est tout d'abord demandé d'analyser les stratégies successives adoptées par cette entreprise.

1. Quelle différence faites-vous entre stratégie globale (*corporate strategy*), stratégie concurrentielle (*Business Strategy*) et stratégie fonctionnelle. (2,5 point)
2. Après avoir analysé l'annexe 1,
  - 2.1. Indiquez et expliquez les différentes stratégies successivement appliquées par la société Mobile Outfitters Sénégal depuis sa création, que ce soit en matière de stratégie globale (*corporate*), de stratégie concurrentielle (*business*), de stratégie de croissance. (1,5 points)
  - 2.2. Discutez le degré de cohérence de ces stratégies. (1 point)

### **II- Structures et gouvernance (5 points)**

En vous aidant à nouveau des annexes 1 et 2 ci-dessus, répondez aux questions suivantes :

1. En justifiant vos réponses, indiquez les structures-types selon les configurations structurelles de Mintzberg successivement adoptées par cette entreprise. (2,5 point)
2. En vous appuyant sur la notion de facteurs de contingence, expliquez l'évolution des configurations structurelles et des mécanismes de coordination adoptés par cette entreprise. (2,5 points)

## Annexe 1 – Historique de Mobile Outfitters

Mobile Outfitters est une entreprise spécialisée dans la protection d'écran et les accessoires pour smartphones. Fondée en 2009, elle a connu une croissance rapide en se positionnant comme un leader dans l'industrie de la protection de téléphone personnalisée.

L'histoire de Mobile Outfitters au Sénégal a débuté en 2015. Soucieuse de répondre aux besoins spécifiques du marché sénégalais en constante évolution, le groupe a décidé d'établir une filiale dans ce pays. Cette expansion stratégique a permis à Mobile Outfitters de mieux servir sa clientèle sénégalaise en offrant des produits adaptés à leurs besoins et en fournissant un service de qualité.

Depuis son implantation au Sénégal, Mobile Outfitters a connu une croissance significative grâce à sa large gamme de protections d'écran et d'accessoires innovants. La filiale sénégalaise a su gagner la confiance des consommateurs grâce à la qualité de ses produits, sa présence dans les principaux centres commerciaux et sa réputation en matière de service client.

Mobile Outfitters au Sénégal a également développé des partenariats avec des acteurs locaux, tels que des distributeurs et des revendeurs, pour étendre sa présence sur le marché et toucher un plus large public. Cette approche stratégique a renforcé la position de l'entreprise sur le marché sénégalais et a contribué à sa croissance continue.

Aujourd'hui, Mobile Outfitters est reconnue comme une référence en matière de protection d'écran et d'accessoires pour smartphones au Sénégal. La filiale sénégalaise continue d'innover et d'adapter ses produits aux dernières tendances technologiques, tout en offrant un service de proximité et une expérience client exceptionnelle.

L'histoire de Mobile Outfitters au Sénégal témoigne de sa volonté de s'implanter durablement dans les marchés internationaux, en comprenant les besoins spécifiques de chaque pays et en offrant des solutions adaptées.

Les grands axes de la politique mise en place consistaient alors à :

- mieux tirer profit, par des actions commerciales fortes, de l'image de marque du Groupe Mobile Outfitters, synonyme de qualité et d'innovation ;
- accentuer la recherche et développement et prendre des risques par des innovations marquantes ;
- diversifier plus fortement l'activité tout en restant dans le domaine de la protection des écrans et accessoires.

Mobile Outfitters s'est démarqué par plusieurs innovations notables dans l'industrie de la protection d'écran et des accessoires pour smartphones. Voici quelques-unes de leurs principales innovations :

- Protection d'écran personnalisée : Mobile Outfitters a été l'un des premiers à introduire la technologie de protection d'écran personnalisée. Au lieu d'offrir des protections d'écran génériques, l'entreprise permet aux clients de créer leur propre protection sur mesure. Ils utilisent des machines de découpe de précision pour tailler les films de protection selon les

dimensions exactes de chaque modèle de téléphone, offrant ainsi une protection parfaite et personnalisée.

- Skin personnalisé : Outre la protection d'écran, Mobile Outfitters propose également des skins personnalisés pour les téléphones. Les skins sont des autocollants minces qui s'appliquent sur le dos du téléphone pour lui donner un look unique et personnalisé. Les clients peuvent choisir parmi une vaste gamme de designs prédéfinis ou créer leur propre design pour obtenir un téléphone totalement personnalisé.

- Installation professionnelle : Mobile Outfitters se distingue également par son service d'installation professionnelle. Conscients des difficultés rencontrées par de nombreux utilisateurs lors de l'application des protections d'écran, Mobile Outfitters propose un service d'installation gratuit dans leurs magasins physiques. Des techniciens qualifiés appliquent la protection d'écran avec précision, garantissant ainsi une installation sans bulles ni erreurs.

- Gamme d'accessoires innovants : En plus des protections d'écran, Mobile Outfitters propose une large gamme d'accessoires innovants pour smartphones. Cela inclut des coques de protection élégantes, des chargeurs sans fil, des câbles durables et d'autres accessoires de qualité. L'entreprise s'efforce de rester à la pointe des dernières tendances technologiques et de fournir des accessoires fonctionnels et esthétiques pour améliorer l'expérience des utilisateurs de smartphones.

Ces innovations ont permis à Mobile Outfitters de se démarquer sur le marché de la protection d'écran et des accessoires pour smartphones, offrant aux clients des solutions personnalisées, des produits de haute qualité et une expérience d'achat agréable.

Ces innovations ont apporté de nouveaux marchés à Mobile Outfitters qui sut parfaitement anticiper le mouvement.

De plus, une stratégie d'internationalisation s'est progressivement mise en place, au niveau du Groupe, par un réseau de filiales installés dans les capitales et grandes villes des pays en Afrique et ailleurs.

Au cours de ces dernières années, Mobile Outfitters Sénégal a connu plusieurs évolutions significatives. Sous la direction de Monsieur Ndiaye, l'entreprise était gérée de manière très centralisée, avec peu de délégation. Cependant, après son départ à la retraite en 2021, Monsieur Kone, qui avait déjà pris conscience du besoin de responsabilités et d'autonomie des cadres dirigeants, a réorganisé l'entreprise tout en maintenant les mêmes orientations stratégiques. Une structure décentralisée basée sur les produits a été mise en place, favorisant la prise de décision au sein de l'entreprise.

Dès l'arrivée de M. Kone en tant que successeur de M. Ndiaye, anciennement directeur commercial, il s'est engagé à poursuivre la croissance de l'entreprise en réorganisant sa structure, tout en maintenant les mêmes orientations stratégiques. Il était déjà conscient de la nécessité d'accorder davantage de responsabilités et d'autonomie aux cadres dirigeants. Ainsi, une réorganisation basée sur les produits a été mise en place, permettant une décentralisation significative des décisions, une structure qui est toujours en vigueur aujourd'hui.

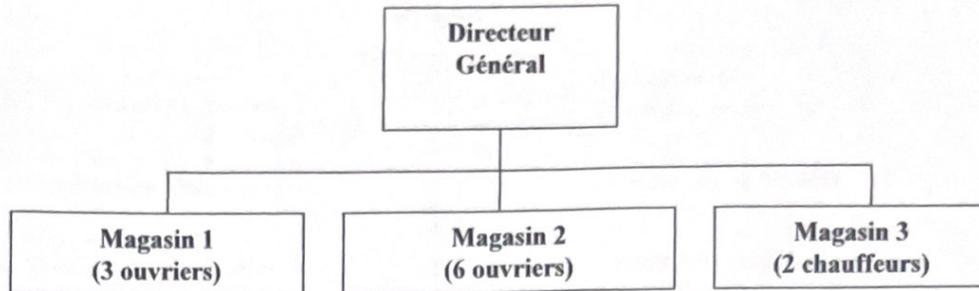
Au cours des dernières années, Mobile Outfitters a réalisé plusieurs innovations technologiques et commerciales notables dans la protection des téléphones et des accessoires. Grâce à des partenariats avec des fabricants de petit matériel électronique, l'entreprise a

développé de nouvelles offres. Elle a également mis en place un réseau national, puis international, de professionnels spécialisés dans la protection des téléphones et la vente d'accessoires. Ces centres offrent une variété de services au public, soutenus par de véritables professionnels formés.

Cependant, la sous-capitalisation de l'entreprise est devenue préoccupante, car les investissements précédents ont été principalement financés par l'autofinancement et l'emprunt, incitant les institutions financières à demander une recapitalisation de l'entreprise. Lors d'une assemblée générale, une proposition d'augmentation de capital a rencontré une forte opposition de la part des 19 actionnaires de Mobile Outfitters Sénégal, déclenchant ainsi un conflit ouvert avec M. Kone. Initialement, ils ont envisagé de le congédier, mais après l'intervention de la principale banque de l'entreprise et du commissaire aux comptes, ils ont finalement revu leur décision. Ils ont alors exprimé leur volonté majoritaire de se débarrasser des actions qui ne leur rapportaient que peu de dividendes et n'étaient pas cotées en bourse.

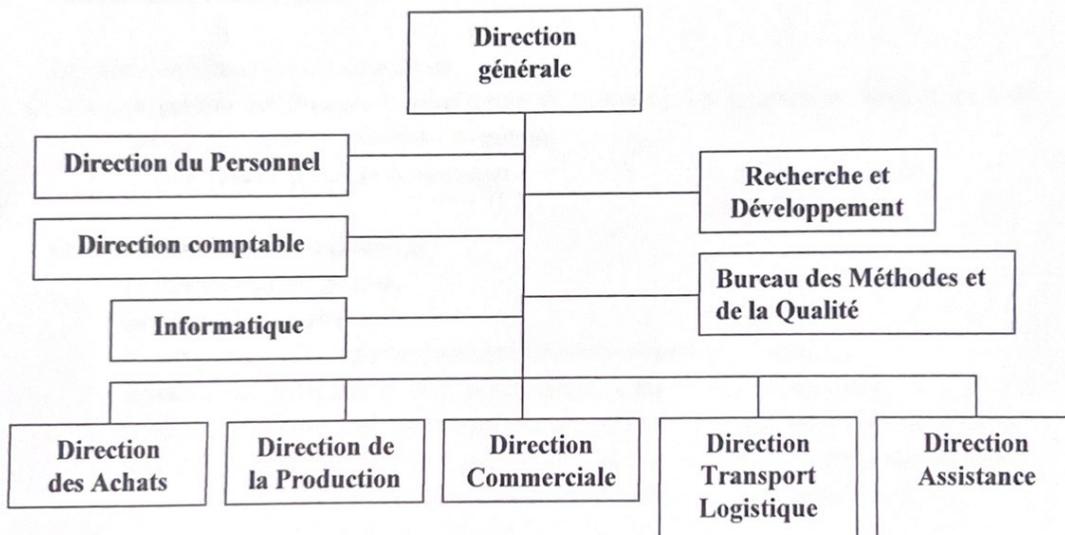
## Annexe 2 – Structures organisationnelles successives de Mobile Outfitters

### Organigramme au début des années 2015



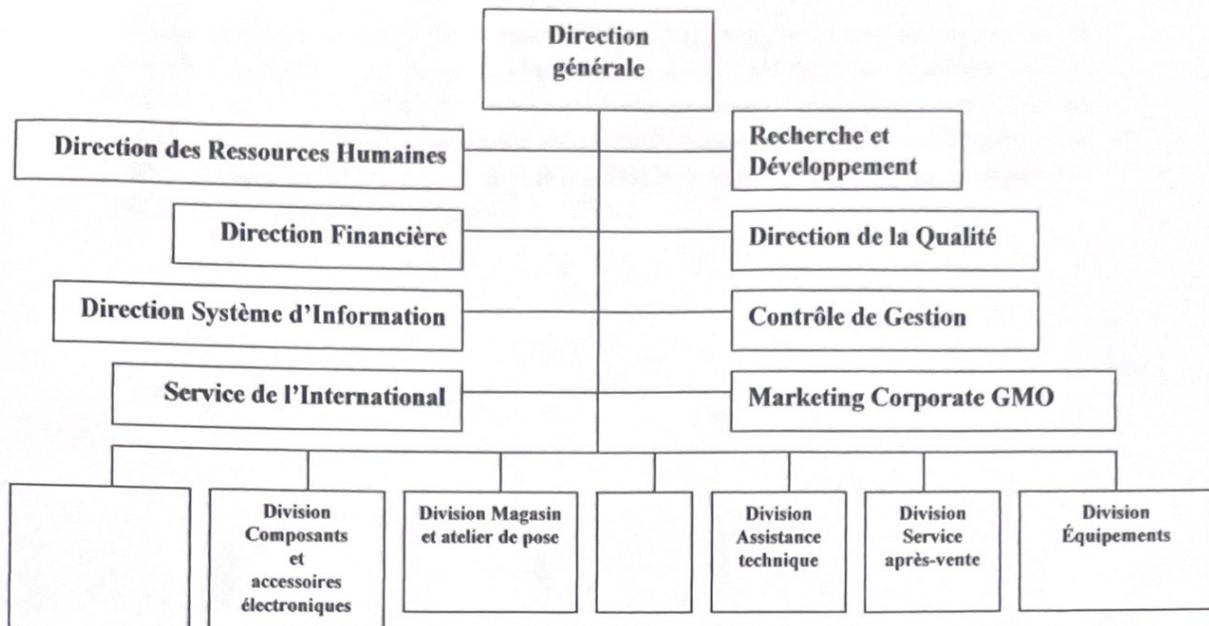
**Informations complémentaires :** Le Directeur général s'occupe de l'ensemble du personnel et traite directement avec les clients et fournisseurs. Son épouse l'aide dans les tâches administratives et effectue le pré enregistrement des opérations comptables qui sont finalisées par un cabinet d'expertise comptable. La comptabilité générale, à elle seule, constitue le système d'information de gestion de l'entreprise.

### Organigramme au milieu des années 2020, Mobile Outfitters



**Informations complémentaires :** Les activités, qu'elles soient opérationnelles ou fonctionnelles, sont très formalisées par des modes opératoires de production et des procédures administratives très stricts. La décentralisation des décisions est réduite au minimum indispensable. La comptabilité est constituée d'un service de comptabilité générale, de trois services de comptabilité auxiliaire (clients, fournisseurs, trésorerie), d'un service de comptabilité de gestion et gestion budgétaire.

Organigramme depuis le début des années 2022, prenant en compte les quelques modifications apportées depuis.



#### Informations complémentaires :

La Direction Financière est chargée de :

- la gestion des finances à court terme de la société, les finances de long terme étant gérées en *corporate* au niveau du groupe,
- la comptabilité générale de la société.

Le contrôle de Gestion est chargé de :

- la comptabilité de gestion,
- la gestion budgétaire,
- la centralisation du reporting des divisions en interne à la société,
- la réalisation du tableau de bord prospectif et du reporting vers le groupe,
- l'organisation et la gestion des tableaux de bord mis en place dans tous les services et divisions depuis le milieu des années 2015 et comportant des indicateurs financiers, des indicateurs quantitatifs opérationnels et de nombreux indicateurs qualitatifs.

Le Service de l'International est chargé de :

- faciliter et coordonner les opérations des divisions à l'international,
- gérer les relations de la société avec les agents de Mobiles Outfitters Sénégal.

Le service Marketing Corporate est chargé de la centralisation des études marketing réalisées, pour les différentes divisions, par un cabinet spécialisé. La politique et les campagnes de

communication marketing et d'image de la société sont conçues et gérées par une agence conseil.

Chaque division comporte ses propres services d'approvisionnement, de production, de commercialisation et son bureau des méthodes élaborant ses procédés de fabrication. Les décisions en termes de choix de produits et de gammes sont décentralisées sur les directeurs de divisions, les objectifs de chaque division étant négociés avec la Direction Générale lors des procédures de planification et de budgétisation. Les résultats sont suivis par le système de tableaux de bord piloté par le Contrôle de Gestion.