



UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE COMPTABILITE ET GESTION
FINANCIERE DE L'UEMOA
(DESCOGEF)
SESSION 2022**

EPREUVE : MANAGEMENT

Durée : 2 heures

Questions de cours (8pts)

1. Donnez deux avantages et deux inconvénients de l'internalisation et l'externalisation du diagnostic stratégique. (2pts)
2. Quelles sont les limites du modèle des forces concurrentielles de M. Porter? (1.5pts)
3. Citer deux avantages de la croissance interne ? Illustrer vos choix par des exemples. (2pts)
4. Citer deux avantages et deux inconvénients de la structure matricielle ? Illustrer vos choix par des exemples. (2.5pts)

Etude de cas : Afrikrea

Vous réalisez votre stage au sein d'un cabinet de conseil et d'audit reconnu de Bamako. On vous confie une mission contractuelle relative à la gestion de la croissance d'une PME présente à l'international : Afrikrea.

Afrikrea crée des vêtements à base de tissus africains. Cette PME a également mis sur pied une « marketplace » où vous pouvez créer votre boutique, vendre vos produits et gérer vos commandes au quotidien. Ainsi, vous pouvez découvrir, acheter et vendre de la mode, art et artisanat « Made in Africa » aux quatre coins du monde. Cette PME a créé une plateforme pour fédérer des créateurs, africains ou non, de partout dans le monde en leur permettant d'ouvrir gratuitement une boutique en ligne pour vendre leurs créations : dans un seul lieu, vous avez la plus grande variété de mode, art et artisanat inspirés par l'Afrique. En jouant le rôle de tiers de confiance, Afrikrea facilite les transactions ainsi que les échanges directement entre acheteurs et vendeurs, en toute convivialité et sécurité.

L'objectif premier d'Afrikrea est de permettre aux amateurs de créations africaines de réaliser leur passion tout en leur permettant de vivre de leur art.

Pour ce faire, d'une part cette PME a construit des outils et le cadre pour que les créateurs inspirés par l'Afrique puissent vendre plus, mieux et surtout ensemble ! D'autre part, elle propose aux néophytes ou passionnés, des produits « made in Africa », mais aussi, à travers sa plateforme la meilleure manière d'acheter parmi le plus grand choix de créations africaines, en toute transparence et simplicité. On peut y voir une démarche dite « équitable », qui est plutôt le fruit d'une éthique centrée sur la pérennité, la confiance et la transparence pour chaque partie.

Moulaye et Kadry, deux amis d'enfance, respectivement ancien auditeur et ingénieur planification projet, passionnés d'entrepreneuriat mais complètement novices en web, mode et création ... ont créés cette entreprise. Ils ont dû tout apprendre : les matières textiles, la création d'entreprise, les usines de production mais ils sont tous les deux portés par des valeurs fortes et fédératrices : l'engagement, l'amitié, la collaboration mais aussi la volonté d'influer sur le devenir de la planète par une action permanente en matière de développement durable. Cela constitue, depuis 2008, « l'esprit » de la marque, dit *spirit*, qui se traduit également par le mot d'ordre : « Où l'on est, on doit être nous ».

Aujourd'hui, leur métier s'articule autour de quatre compétences :

- La maîtrise de la création innovante, le bureau de création dessine tous les modèles de la marque et le bureau de recherche & développement travaille sur de nouvelles propositions de textiles innovants recyclés, biodégradables, exempts de substances chimiques toxiques...

- La maîtrise de l'approvisionnement en tissus et composants, grâce à une démarche partenariale avec quelques fournisseurs-partenaires qui répondent aux exigences de développement durable imposées par la marque ;

Le contrôle de la fabrication grâce à une collaboration avec un nombre restreint de sous-traitants en Turquie et en Chine, qui disposent du savoir-faire propre au travail sur tissus techniques (soudure des coutures par exemple) ;

- La maîtrise du circuit de distribution, une plateforme logistique permet de livrer 10 magasins en franchise et environ 1 200 points de vente dans le monde.

Avec un taux de croissance annuel du chiffre d'affaires de 25% pour atteindre 240 millions de francs cfa en 2018, un catalogue de 1 200 produits en gamme, le renouvellement de 95 % des références chaque année, une cinquantaine de salariés, des prévisions d'embauche et la construction du nouveau siège social, les deux fondateurs sont amenés à se questionner sur les modalités de gestion de la croissance : structure, mode de management, organisation, système d'aide à la décision, mode de régulation et de pilotage...

Le rythme de développement de l'entreprise est soutenu. De 7 salariés il y a 5 ans, l'entreprise affiche aujourd'hui une équipe d'un peu plus de 50 collaborateurs (+ 14 personnes entre 2016 et 2017), répartis sur 2 sites. Environ 30 personnes travaillent au siège qui est situé Bamako, le reste de l'équipe - création et recherche & développement - est situé à Sikasso. Quatre nouvelles embauches (Digital manager, Technicien IT, assistant comptable, designer- styliste) ainsi que la construction du nouveau siège social à Mopti sont en cours afin de soutenir la croissance.

Les deux fondateurs disposent d'une « casquette-métier » : Kadry pour la création et la Finance, Moulaye pour la gestion de la production. Cette « casquette-métier » constitue un repère structurel important et suffisant pour les collaborateurs. Ces derniers sont autonomes, investis et adhèrent à l'organisation collaborative qui prend souvent la forme de groupes-projet.

Cependant, avec la hausse régulière du nombre de collaborateurs, la croissance soutenue de l'activité et la multiplicité des sollicitations quotidiennes auxquelles ils doivent faire face, les deux fondateurs ressentent aujourd'hui la nécessité de prendre du recul sur l'organisation de leur société.

L'engagement sociétal et environnemental de Afrikrea est bâti sur une politique plurielle. Le socle historique se matérialise en premier lieu par la grande attention accordée aux produits eux-mêmes (coton biologique, réutilisation des chutes de découpe, procédés moins polluants pour l'imperméabilisation des tissus) puis plus récemment par le raisonnement global au niveau du cycle de vie des produits et la recherche incessante d'innovations minimisant les impacts environnementaux (tissu biodégradable, transport, éducation des consommateurs, concept de seconde vie d'un produit et gestion de la fin de vie des produits).

Ce raisonnement global sur le produit entre en résonance avec la politique en matière sociale de la société : se préoccuper du bien-être des collaborateurs aussi bien au niveau des équipes maliennes qu'au travers des exigences concernant les conditions de travail chez les sous-traitants et partenaires divers à travers le monde.

Il arrive également que l'entreprise effectue des dons aux associations (invendus, produits réparés en SAV...) et contribue à des projets comme celui de l'ouverture d'une école au Gao en 2014.

La diversité des actions entreprises amène les fondateurs à se questionner sur leur politique RSE.

Afrikrea, en dix ans d'existence, a connu une croissance forte du chiffre d'affaires pour atteindre 240 millions de francs au titre du dernier exercice. Partis d'une idée simple au départ, « vivre de notre passion », les fondateurs ont fait évoluer leurs orientations stratégiques et ont dû réfléchir à l'évolution de leurs outils de pilotage.

Les orientations stratégiques adoptées ont permis d'exploiter au mieux les ressources et les compétences de l'entreprise tout au long de la chaîne de valeur pour dégager un avantage concurrentiel durable.

Travail à faire

A l'aide du texte, des annexes et de vos connaissances répondez aux questions suivantes : (12pts)

1. Après avoir rappelé les principaux éléments qui caractérisent l'adhocratie et l'organisation missionnaire selon H. Mintzberg, dites comment elles s'articulent avec la structure actuelle de Afrikrea. Vous présenterez l'intérêt de ces configurations pour une entreprise comme Afrikrea. (2.5pts)
2. L'entreprise Afrikrea se rapproche-t-elle du modèle dit de l'entreprise libérée ? Justifier votre réponse. (1pt)
3. Présenter de façon structurée les actions en matière de RSE chez Afrikrea. Utiliser les critères suivants : Relations et conditions de travail, Droits de l'homme, Environnement, Gouvernance, Loyauté des pratiques, Questions relatives aux consommateurs et Communauté et développement local. (2.5pts)
4. Analyser la stratégie générique de Afrikrea et son évolution dans le temps. Permet-elle d'assurer une performance de l'entreprise à long terme ? (2.5pts)
5. Après avoir défini la notion de compétence stratégique, mettre en évidence des compétences clés ou stratégiques de l'entreprise permettant d'assurer une performance durable. (2pts)
6. Quelles sont les variables permettant la transformation des compétences stratégiques en performances chez Afrikrea ? (1.5pts)

ANNEXE 1 - EXTRAIT « AFRIKREA, INNOVANT ET CREATIF »



« Achetez de manière éthique de la mode, de l'art et de l'artisanat directement dans les boutiques de créateurs inspirés par l'Afrique ; en toute sécurité et partout dans le monde ».

Depuis plusieurs années, ses vêtements et autres matérialisant la mode à l'africaine habitent les adeptes africains. Ces deux fondateurs adeptes de mode à l'africaine, toute en couleur et pour toutes les saisons : robe africaine et jupe africaine, bustier, crop top, sarouel. Les collections qu'ils proposent habitent toutes les femmes : grandes tailles, femmes fortes, femmes enceintes. Mais aussi de la mode africaine homme, ou pour bébés : polos, chemises, chaussons, sac à langer ...

Afrikrea, c'est aussi une plateforme de vente en ligne.

Les valeurs à Afrikrea peuvent être résumé comme suit :

WE ARE ORGANIC

L'ensemble des produits qui y sont confectionnés sont en coton biologique certifié GOTS - (label privé des pays du nord influent pour le coton), ou Organic Content Standart. Nous travaillons depuis 2008 avec cette usine familiale qui grandit avec nous.

Une infime partie de notre production utilise le coton recyclé. La culture du coton biologique n'utilise pas d'OGM, ni de pesticides et d'engrais chimiques. Elle préserve donc la biodiversité, ravive la qualité du sol et le rend viable sur le long terme. Une culture biologique émet jusqu'à 94% de moins d'émissions de gaz à effet de serre (CO2).

Tous nos produits techniques sont composés d'environ 50% minimum de polyester recyclé issu de bouteilles plastiques.

WE ARE TRANSPARENT

Vous pouvez visualiser sur notre site l'ensemble des usines avec lesquelles nous travaillons. Nous les visitons chacune 2 à 3 fois par an et elles sont toutes engagées dans une démarche de progression sociale en étant membre de la Fair Wear Fondation (La Fondation travaille pour contrôler et améliorer les conditions de travail dans l'industrie textile).

Nos usines ont signé la « RSL » Afrikrea, une liste de substances chimiques que nous bannissons de nos produits, en

conformité avec la réglementation REACH, mais également bien au-delà. Avant chaque mise sur le marché, nous effectuons des tests aléatoires sur les produits pour nous assurer du respect de ces critères.

WE ARE PFC FREE

100% de nos produits techniques utilisant des traitements déperlants sont désormais garantis sans PFC. Les PFC sont des substances chimiques historiquement utilisées dans le textile technique pour assurer la déperlance des produits. Pendant la fabrication du vêtement et aussi lors de son utilisation, les PFC sont libérés dans l'air et deviennent nocifs pour l'environnement et pour l'homme.

WE ARE TAKING GOOD CARE

L'ensemble de nos produits sont conçus pour que vous les utilisiez le plus longtemps possible. Par ailleurs, 100% des produits reçus en SAV sont traités par le biais de la réparation, du recyclage ou du don à des associations.

WE ARE LOW CARBON

Utiliser les bonnes matières et travailler avec les bonnes usines est une première étape, la seconde consiste ensuite à livrer les produits. 100% de la production Afrikrea est transportée en bateau, puis livrée en camions optimisés pour les derniers kilomètres. Un produit qui parcourt 10 000 km en bateau a le même impact carbone que s'il avait parcouru 900 km en camion. Les Emissions de CO2 liées au mode de transport choisi peuvent représenter jusqu'à 50% de l'impact carbone global d'un produit.

AFREKREA FAMILY

Afrikrea Family est le cœur de notre marque. Nous accordons une grande importance à notre famille, tous ceux qui utilisent nos produits. Afrikrea a imaginé des vêtements et une offre originale en rupture avec ce qui existait à l'époque : des produits éthiques, un design basé sur des « color blocks » (association de blocs de couleurs vives) et des couleurs « flashy ».

La recette de son succès ? Avoir choisi un modèle de production éco-responsable, en phase avec les préoccupations de son époque, avec des matières biologiques, biosourcées et un modèle social dans la même veine.

Ces usines sont labellisées et certifient notamment la non-toxicité et l'origine biologique des matières utilisées. Si la PME est présente dans plusieurs pays, le Mali reste son premier marché et représente 40% de son chiffre d'affaires.

Source : <https://www.afrikrea.com/fr>

ANNEXE 2 - ORGANIGRAMME DE AFRIKREA

Afrikrea est organisée en plusieurs pôles.

- Un pôle commercial – Marketing – Communication : 17 personnes

Sous la responsabilité de son directeur, ce pôle compte un Manager export, un manager pour le Mali, un Directeur Marketing et un Directeur du Développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise.

- Un pôle administratif : 28 personnes
- Un pôle création : 6 personnes

ANNEXE 3 : C'EST QUOI L'ENTREPRISE LIBEREE

Plusieurs théoriciens ont cherché à définir l'entreprise libérée, mais il demeure que la définition d'Isaac Getz, docteur en psychologie et en management ainsi qu'auteur de l'ouvrage Liberté & Cie, est celle qui retient principalement l'attention et qui est utilisée abondamment dans les écrits. À travers plusieurs études exploratoires, Getz tente de démontrer l'intérêt qu'il y a pour les dirigeants d'entreprise de s'intéresser à cette nouvelle forme d'organisation du travail. Getz (2009) désigne les entreprises libérées comme « diverses entreprises qui, depuis des dizaines d'années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise » (2009, cité dans Chabanet et al., 2017, p.56). Bien qu'il s'agisse d'une définition plutôt sommaire, il

en demeure qu'elle permet de comprendre que la libération des entreprises passe par l'octroi d'une place plus importante de l'humain au centre du fonctionnement des organisations. De plus, comme le mentionne Getz dans son ouvrage, il n'existe pas de formule exacte pour libérer son entreprise puisque chaque contexte organisationnel est unique (Getz et Carney, 2012).

La pertinence des entreprises libérées réside dans le fait que la vision traditionnelle est constituée de règles qui ne sont pas bénéfiques pour les salariés : « ces contraintes leur donnent l'impression de n'exercer aucun contrôle sur leur vie professionnelle, ce qui, à son tour, engendre du stress, de la fatigue et de la démotivation » (Getz et Carney, 2012, p.11).

Une organisation de type « entreprise libérée » repose sur 7 principes :

Une vision portée par un leader charismatique exemplaire et humble	Le leader doit incarner une vision et la faire partager à ses collaborateurs, ce qui permet la construction de l'identité de l'organisation. Les collaborateurs doivent savoir pour qui et pourquoi ils travaillent.
Avoir des valeurs partagées	Et les appliquer au quotidien. C'est dans les actions quotidiennes que le partage des valeurs devient réel et qu'une communauté de travail se crée.
Rendre les acteurs autonomes	Cela suppose la confiance et induit que les acteurs se sentent responsables de leurs actes. Dans ce cadre, l'autonomie se traduit par 3 composantes : L'auto-direction : chaque équipe, chaque acteur est légitime pour déterminer son projet d'action tant qu'il respecte la vision du dirigeant. L'auto-organisation : La manière de procéder est de la responsabilité de l'acteur. L'autocontrôle : l'autonomie des acteurs n'est réelle que si ce sont eux qui contrôlent leur travail, sans avoir un censeur au-dessus d'eux.
Inverser la pyramide managériale	Le management est au service du terrain donc au service des employés qui sont eux-mêmes au service des clients. Dans l'entreprise libérée, les équipes décident d'elles-mêmes d'investir, d'embaucher, de modifier l'organisation. Le manager a pour rôle d'aider à la réflexion mais il ne prend pas de décision.
Adopter le principe de subsidiarité	Chaque collaborateur ou groupe de collaborateurs est légitime pour prendre les décisions qui lui incombent au niveau où il se trouve. L'encadrement intermédiaire devient inutile dans de nombreux cas.
En finir avec les longues boucles de contrôle	« C'est celui qui fait qui sait. Chaque acteur est le meilleur expert de sa pratique et il est légitime pour gérer son activité. Dans ce cadre, tout collaborateur est capable de mettre en place des stratégies de contrôle adaptées et efficaces.
Allier bien-être au travail et productivité	L'entreprise libérée véhicule l'idée qu'il faut produire de l'engagement et de l'autonomie. Le bien-être au travail est un facteur de pérennité de l'entreprise.

Cette nouvelle forme d'organisation suscite, néanmoins, des controverses, parmi lesquelles :

- Cette forme serait inadaptée à la culture malienne, par exemple, imprégnée par le modèle pyramidal. Avec une conséquence directe : les salariés ne seraient pas prêts pour un tel changement ;
 - un risque de dérive où une poignée de collaborateurs prendraient le pouvoir au détriment des autres ;
 - l'augmentation du stress et du burn-out à cause de la responsabilité de chacun de devoir rendre des comptes au collectif, et de n'être pas suffisamment bien contrôlé d'où le sentiment d'être livré à soi-même ;
 - une utilisation dévoyée du modèle où la motivation première des dirigeants est de réduire les charges salariales en supprimant les postes de cadres intermédiaires.
- Les détracteurs du modèle soulignent que ce mouvement stigmatiserait l'encadrement en général et, plus particulièrement, les cadres intermédiaires perçus comme des « petits chefs ». Pourtant, dans les entreprises traditionnelles performantes, les cadres ne sont pas supprimés, mais leur rôle évolue du seul contrôle vers aussi celui d'animateur, d'accompagnant, de coach aidant les équipes à donner le meilleur d'elles-mêmes et à grandir au plan des compétences et des comportements professionnels.