



UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE COMPTABILITE
ET GESTION FINANCIERE DE L'UEMOA**

(DESCOGEF)

SESSION 2016 - 2017

EPREUVE : MANAGEMENT

Durée : 2 heures

Septembre 2017

Cette épreuve comporte 2 parties obligatoires.

QUESTIONS DE COURS : 8 points

- 1- Quels sont les avantages et les inconvénients de la diversification ?
(2 points)
- 2- Quels sont les avantages et les inconvénients de la croissance externe ?
(2 points)
- 3- Quelles sont les configurations structurelles proposées par Henry Mintzberg? (2 Points)
- 4- Quel est le lien entre la structure et la stratégie ? (2 points)

CAS : 12 points

L'entreprise Solaire AFRIQUE, installée dans la région Ouest Africaine, est spécialisée dans la fabrication d'équipements électriques. Elle est structurée en deux départements : un pour la fabrication de groupes électrogènes et l'autre pour la fabrication et l'installation de panneaux solaires.

En 2011, dans une réunion de l'équipe dirigeante, le PDG de Solaire Afrique : « Notre chiffre d'affaires global s'est maintenu grâce à la progression du département panneaux solaires dans un domaine d'activité dont la croissance est devenue plus faible en Afrique de l'ouest compte tenu des politiques gouvernementales beaucoup moins favorables à l'énergie solaire. Mais, en réalité, nous avons perdu du terrain avec une chute de 7 à 10 % de notre activité panneaux solaires, et ce dans un domaine qui connaît une croissance assez importante en Afrique. Il est certain que les produits chinois ont pu pénétrer le marché ouest africain et africain.

En outre, la hausse des coûts des matières premières a eu une incidence directe sur notre résultat net, qui a baissé ».

Pour étudier la situation de l'entreprise, un cabinet de conseil a été contacté. Suite aux divers entretiens et études que le responsable de la mission a conduits au sein de la société Solaire Afrique, il a noté ce qui suit pour chacun des deux départements.

Département panneaux solaires :

Une étude de la marque montre que, selon les consommateurs, la créativité de l'entreprise paraissait essoufflée face à l'offre nouvelle que proposaient les importateurs de panneaux chinois bien meilleur marché. En outre, l'entreprise ne dispose pas d'une gamme réellement structurée pour servir différentes cibles de clientèles. D'ailleurs, ce handicap explique le fait que, sur le marché africain, le concurrent principal de Solaire Afrique possède une part de marché deux fois plus importante. Dans ce domaine, il est nécessaire de recréer une nouvelle gamme complète avec des prix plus compétitifs tout en sauvegardant l'avantage de la qualité.

Ces nouvelles créations nécessiteront une intensification de la collaboration avec différents bureaux d'études pour concevoir le produit, définir ses fonctions et étudier ses différents prototypes. En plus, l'entreprise Solaire Afrique a besoin d'être plus novatrice pour éviter le risque d'être copiée. Mais, en faisant appel à des cabinets spécialisés extérieurs, elle perd beaucoup de temps à faire les dernières mises au point.

Dans ces conditions, l'entreprise a-t-elle intérêt à créer son propre bureau d'études ? Ce développement nécessiterait le recrutement d'ingénieurs électriciens pour installer un système de Conception Assistée par Ordinateur (CAO) en embauchant les spécialistes nécessaires.

Sur le plan de la distribution, Solaire Afrique pourrait renforcer son implantation en Afrique Centrale. Elle y travaille avec un licencié dynamique. Il a fortement accru sa part de marché depuis qu'il travaille avec la société. Il souhaite accroître ses capacités de production mais réclame l'appui de la société pour prendre part à l'investissement que représente la création d'une nouvelle unité de production. Le PDG pense qu'en constituant cette filiale en Afrique Centrale, sa firme maîtriserait une structure commerciale qu'elle pourrait rentabiliser en proposant à d'autres sociétés de distribuer leurs produits en Afrique Centrale.

En outre, cette sollicitation pour un partenariat a poussé certains dirigeants de Solaire Afrique à considérer qu'il pourrait être opportun de créer dans quelques années des filiales de production et de distribution dans différents pays africains. La croissance pourrait d'ailleurs être plus rapide en pratiquant une croissance externe.

Toutefois, certains membres du comité de direction pensent qu'une croissance par impartition serait plus judicieuse car elle permettrait de réduire les frais de structure. Les royalties ainsi perçues permettraient à Solaire Afrique de rééquilibrer son dosage mercatique en insistant sur l'aspect promotion.

Département groupes électrogènes :

Le département groupes électrogènes a fait des efforts considérables de réorganisation et de rationalisation de la gestion, comme le travail pendant le week-end et la formation du personnel sur les problèmes de qualité, ce qui a permis d'améliorer la rentabilité de manière significative.

Le département dispose ainsi d'une main-d'œuvre compétente et d'un parc machines performant mais la gamme proposée ne suffit pas à assurer une croissance. Le responsable du département pense qu'il faudrait délocaliser la production pour bénéficier d'une compétitivité prix. Il pense qu'un tel projet lui permettrait de renégocier les conditions dans lesquelles il travaille avec ses distributeurs dans la mesure où il disposerait d'une marge commerciale plus importante, ce qui stimulerait les ventes.

Travail à faire :

1 – En vous servant du modèle de l'analyse concurrentielle de M. Porter, quelles forces auraient un effet déterminant sur la stratégie de Solaire Afrique pour chacun de ses départements ?

2 – Affinez ces analyses en utilisant la matrice SWOT et le modèle PESTEL.