

EXAMEN DE MANAGEMENT

Durée 2 heures

Chris Seydou est né à Bamako, d'origine bambara, dans une famille d'artisans. Il a été élevé par sa grand mère maternelle qui était réputée pour sa connaissance des encens et des feuilles médicinales.

Après son baccalauréat, ses parents voulant pour lui un avenir meilleur, l'envoyèrent en France auprès de son oncle, Bakayoko, pour y poursuivre ses études. C'est ainsi qu'il débuta des études de Sciences Economiques.

Très vite à Paris, Chris comprit qu'il lui fallait travailler pour subvenir à ses besoins. A Paris, Bamako lui manquait, surtout l'odeur des parfums, des encens, l'henné, le gowé et le diguidjé . Mais aussi les rires enjoués des femmes qui travaillaient dans l'atelier de teinture avec sa mère.

Un week-end, lors d'une sortie avec des amis, il rencontra Fanta qui lui fit savoir qu'elle travaillait dans un magasin, Place Vendôme, qui cherchait un vendeur dans le rayon cosmétique. Chris se présenta et fut retenu au magasin. Le travail lui plut et il décida de suivre des études en cosmétologie, oubliant ainsi les Sciences Economiques. Il fit une remarque qui sera un déclic dans sa vie professionnelle : il n'existait pas de produits cosmétiques spécifiquement destinés aux nombreuses femmes noires et métisses qui fréquentaient le magasin.

Après trois années d'études, Chris qui entre temps s'était mis en ménage avec Fanta, obtint son diplôme.

Dès la fin de la première année de formation en 1975, Chris et Fanta louèrent une petite pièce dans un garage abandonné au rez de chaussée de leur studio à Mont-Rouge. Ils revendaient quelques produits achetés à des prix forts intéressants au magasin. Il donnaient aussi des conseils en maquillage et en choix de parfum pour leur clientèle, exclusivement noire. Le bouche à oreille fonctionna vite et les clients commencèrent par se multiplier.

En 1977, à la fin des études de Chris, ils ouvrirent leur première boutique sur les quais des Jemmapes. Chris abandonna son travail au magasin, ils recrutèrent également une vendeuse spécialisée dans le conseil en maquillage.

En 1978, Chris et Fanta décidèrent de lancer leur propre gamme de produits de maquillage, la marque **Amagni** fut ainsi créée.

Le premier produit lancé, **Amagni 1** était une crème et des poudres de maquillage pour peau noire. La fabrication et la vente de ce produit fut durant une certaine période, leur seul domaine d'activité. La fabrication et la vente de poudre et crème de maquillage constitueront ainsi leur domaine de spécialisation.

L'idée pour les femmes noires d'avoir des produits de maquillage spécialement faite pour elles est maintenant admise. D'autres entreprises ont adopté l'idée et s'attaquent à ce segment de marché. La gamme s'étoffe et les produits de maquillage offerts se modèlent à la demande qui devient de plus en plus exigeante.

En 1984, ils songèrent à élargir leur activité, ils lancèrent alors **Amagni 2**, une pommade pour le corps à base d'aloès, d'hénné, de kaolin dont la vertu principale est de lutter contre les boutons de la peau.

Le même souci conduisit en 1988, à l'avènement de **Amagni 3**, un shampoing destiné aux cheveux courts et crépus (caractéristiques des cheveux africains) fut lancé. Ce produit connut un succès retentissant. C'est d'ailleurs, le produit le plus vendu à l'heure actuelle.

En 1990, se souvenant des merveilles que faisait sa grand-mère avec l'hénné, Chris lança Fantasis, une gamme de vernis à base d'hénné pour ongle. Le produit reçut aussi un accueil très fort des clients.

En 1993, devant le succès de leurs produits, ils décidèrent de se lancer dans la parfumerie. Fantas- Homme et Fantas- Femme virent ainsi le jour. Ces parfums résultaient d'un savant mélange d'essences de plantes asiatiques, africaines et européennes. La matière dominante étant le diguidjé.

Entre temps, l'entreprise a grandi et est devenue, une PME familiale comptant près de 150 salariés.

En 2000, Chris et Fanta décidèrent d'ouvrir un magasin en Afrique. Il l'installa tout naturellement à Bamako. En 2002, ce fut le tour de Dakar où il rachetèrent la savonnerie SAF. Cela leur permit de reprendre la marque Bakhsaf.

Chris qui a de nos jours 67 ans songe sérieusement à laisser la gestion de ses affaires à ses enfants Kevin et Madonne, en y gardant cependant un oeil.

Questions (12 points)

- 1- Quelles sont les possibilités d'avenir pour une telle entreprise ? Quels types de diversification (4 points)
- 2- Quels en seraient les avantages, les inconvénients ? (5 points)
- 3- Quelle solution vous semble la plus envisageable ? (3 points).

QUESTION DE COURS (8 points)

- 1- Qu'est-ce qu'une structure matricielle ? Dans quelles conditions, cette structure est-elle justifiée ?
- 2- Quelles sont les principales étapes de la démarche stratégique ? Expliquez-les brièvement.

CORRECTION EXAMEN DE MANAGEMENT

1- Les possibilités d'avenir pour l'entreprise, les raisons, les types de diversification

Depuis sa création, cette entreprise familiale s'est développée par diversification. On peut remarquer, en se basant sur la matrice d'Ansoff, que l'entreprise est passée de la spécialisation à ses débuts (la crème et les poudres de maquillage), à la diversification produit (élargissement de la gamme) puis à la diversification marché.

Les possibilités de développement demeurent dans la diversification. La question réside dans la diversification produit ou marché.

Chris et Fanta ont opéré jusqu'à présent la diversification produit (des poudres de maquillage, ils sont passés au vernis, la pommade, le shampoing, le savon). Ils peuvent continuer par développer l'offre de produits (en faisant des crèmes pour épiler, des déodorants etc.

Ils doivent aussi penser à la diversification du marché. Ils se sont intéressés jusqu'à présent aux femmes mais ils peuvent s'intéresser à d'autres cibles (les hommes, les bébés, les jeunes filles).

Enfin ils peuvent faire de la diversification totale si à la fois les cibles et les produits sont différents. Tout dépendra du produit et de la volonté du créateur.

Une autre possibilité pour cette entreprise familiale, qui souhaite sans doute rester indépendante, peut être de nouer des partenariats soit pour développer des produits annexes, soit pour assurer une production plus importante de nouveaux produits.

2°) Les avantages et les inconvénients

Avantages de la diversification produit

- élargissement de la gamme ;
- économies dans la production (standardisation, meilleure utilisation des équipements),
- aide pour le réseau commercial,
- développement de l'image de l'entreprise ;
- Inconvénients de la diversification produit
 - besoin de financement des stocks plus élevé :
 - difficultés de coordination
 - risque de cannibalisation des produits entre eux
 -

- Avantages de la diversification marché :

- élargissement du portefeuille et diminution du risque,
- bénéfices dus à l'apprentissage (baisse des coûts)
- Inconvénients de la diversification marché
 - augmentation des frais commerciaux pour conquérir ces nouveaux marchés,
 - moindre connaissance des nouveaux marchés et augmentation du risque.
- Avantage de la diversification totale
 - équilibrage du portefeuille d'activité et réduction du risque GLOBAL ;
- Inconvénients de la diversification totale
 - gestion complexe, surtout pour une PME,
 - gains de synergie faibles et même augmentation des coûts
 - besoins de financement importants.

3°) La solution la plus envisageable

Il est indispensable d'avoir à l'esprit l'importance du fondateur dans la création et le développement de l'entreprise qui est aujourd'hui familiale et sa mission.

On peut penser que cette PME familiale qui a toujours été indépendante voudra continuer à l'être même après le départ de son fondateur et la reprise par les enfants (qui ne reste pas loin).

Les stratégies de diversification produit et marché appelées diversifications partielles, correspondent le mieux aux atouts et compétences de l'entreprise, à sa taille et à sa vocation.

S'aventurer dans une diversification totale serait une décision très risquée qui pourrait même entacher la pérennité de l'entreprise.

COURS

La structure matricielle.

Elle est une combinaison de structure fonctionnelle et divisionnelle. Elle permet donc de bénéficier des avantages de ces deux structures. Dans une telle structure, les personnes ont une double dépendance : une dépendance fonctionnelle spécialisée et une dépendance divisionnelle dans un domaine d'action. Ils contribuent à l'apprentissage collectif dans leur fonction et participent aux activités orientées vers l'extérieur dont dépendent le succès de l'entreprise. Cette double appartenance réduit les risques de corporatisme et de conservatisme associés à la structure fonctionnelle.

Elle intègre les effets de spécialisation de l'organisation fonctionnelle et ceux de décentralisation d'une structure divisionnelle. Elle peut conduire à une flexibilité en termes de standardisation / adaptation. Elle est censée diminuer les cloisonnements internes et favoriser l'innovation.

Elle peut cependant conduire à certaines tensions à cause du phénomène de double hiérarchie. On peut aussi souligner une certaine ambiguïté de fonctionnement du fait des relations d'interdépendance.

Dans quelles conditions est-elle justifiée ?

Selon Davis et Lawrence (1977), il faut trois conditions :

- la nécessité d'accorder une importance égale en matière de prise de décision ;
- la nécessité de posséder des capacités élevées de traitement de l'information ;
- la nécessité de réaliser des économies d'échelle et de maîtriser les coûts.

II- Les étapes de la démarche stratégique :

La première étape est le diagnostic qui consiste :

- en une analyse de l'environnement permettant d'identifier les menaces et les opportunités
- en une étude des forces et faiblesses permettant de mettre en évidence les compétences distinctives de l'entreprise.

La deuxième étape est la détermination des actions possibles

La troisième étape est le choix d'une action possible

La quatrième étape est la mise en œuvre de la solution retenue

La cinquième est le contrôle.