



Cas « JUS TROPICAL »

L'entreprise « JUS TROPICAL » est une PME du secteur agro-alimentaire spécialisée dans la fabrication de boisson non alcoolisée à base de fruits et de racines de plantes tropicales. Elle produit, conditionne et distribue du jus de gingembre, du jus de tamarin, du jus de corossol et un cocktail d'agrumes. Elle est installée dans la première zone industrielle de capitale économique. La qualité de ses produits, leur succès auprès de la classe moyenne et le dynamisme des vendeurs ont permis un développement très rapide de l'entreprise.

Créée en 1995 par M. Issan, elle était à l'origine une exploitation familiale ; les produits étaient fabriqués dans la cuisine familiale et distribués sur les marchés environnants et dans les principaux quartiers de la commune par M. Issan, ses grands fils Mathurin et Albert, et ses neveux Gontran et Kolou. M. Issan a engagé du personnel et a acheté du matériel chaque fois qu'il en ressentait le besoin, pour faire face au développement de son activité, mais ceci sans suivre un plan organisé ni établir une structure adaptée à la situation de l'entreprise. Dès 1999, celle-ci atteint une taille importante : 26 salariés pour un chiffre d'affaires de 180 millions FCFA. En 2002, l'effectif est de 29 salariés : elle adopte le statut de SARL.

Actuellement, elle compte 43 salariés :

- M. Issan Albert, l'aîné, est le gérant de la société et M. Issan Mathurin est le directeur des ventes. Dans la réalité, ils se répartissent les tâches de direction en fonction de leur disponibilité, sous la autorité de leur père qui, bien qu'ayant pris sa retraite, est toujours présent dans l'entreprise ;
- Les deux (2) neveux de M. Issan, Gontran et Kolou sont employés de bureau ;
- Quatre (4) personnes ont la responsabilité de la production des quatre boissons qui sont réalisées par vingt-quatre (24) personnes, à raison de six (6) personnes par boisson ;
- Deux (2) chauffeurs-livreurs ;
- Huit (8) chauffeurs-vendeurs ;
- Un (1) magasinier.

Actuellement la taille atteinte par l'entreprise est telle que l'absence d'organisation commence à se faire sentir, d'autant plus que les fils de M. Issan qui ont succédé à leur père, sans que celui-ci ne se retire complètement, ont des projets ambitieux : diversifier leurs canaux de distribution et leurs produits, se lancer dans l'exportation vers les pays de la sous région.

Malgré l'absence d'organisation et d'une véritable politique générale, l'entreprise se développe toujours à la satisfaction de l'ensemble du personnel. Mais des problèmes apparaissent :

- le matériel a été acquis sans plan d'investissement ; l'entreprise dispose d'un matériel moderne, très bien adapté à la production, mais qui tourne à 50 % de sa capacité de production ;
- des décisions importantes pour l'avenir de l'entreprise sont à prendre (diversifier le circuit de distribution, les produits, se lancer dans l'exportation) et elles sont difficiles à prendre du fait de l'imprécision des rôles que M. Issan et ses fils tiennent au sein de la direction.

A l'aide du texte et de vos connaissances, répondez aux questions suivantes :

Travail à faire

- 1- Après avoir déterminé les stratégies et modes de développement des PME, donnez leurs avantages et inconvénients. Quel mode vous semble – t – il être le mieux adapté à la situation de « JUS TROPICAL » ? Justifiez votre réponse.
- 2- Analysez la complexité organisationnelle de « JUS TROPICAL », puis proposez une structure plus fluide (faire l'organigramme).
- 3- Conscients des faiblesses de l'entreprise, les responsables de la société vous demandent un diagnostic interne afin de savoir s'ils pourront mettre en œuvre leur stratégie de développement.
- 4- Déterminez les principales étapes du processus d'internationalisation des PME ; expliquez-les.
- 5- Donnez les caractéristiques et conséquences du statut juridique adopté par « JUS TROPICAL ».



Cas « JUS TROPICAL »

Travail à faire

1- Après avoir déterminé les stratégies et modes de développement des PME, donnez leurs avantages et inconvénients. Quel mode vous semble – t – il être le mieux adapté à la situation de « JUS TROPICAL » ? Justifiez votre réponse.

➤ **Stratégies de développement des PME**

- **La stratégie de spécialisation** : elle consiste pour l'entreprise à se maintenir dans un seul DAS (ensemble des activités de l'entreprise ayant des ressemblances ou des caractéristiques analogues) pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles activités. Les entreprises qui choisissent cette stratégie préfèrent se concentrer sur leur **métier (savoir-faire professionnel de l'entreprise)** en exploitant au mieux leurs ressources et compétences distinctives, sources d'avantage concurrentiel. **(0.5 point)**

Conséquences de la spécialisation (1 point)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de la productivité due aux effets d'apprentissage et d'expérience ;• Réalisation de gains de productivité ;• Atteinte de la taille critique, qui est la dimension minimum pour survivre dans un DAS ;• Amélioration de l'image de l'entreprise ;• Concentration des ressources et compétences permettant d'éviter la dispersion risquée.	<ul style="list-style-type: none">• Dépendance risquée vis-à-vis d'un seul DAS, notamment en cas de saturation du marché ;• Relative rigidité (Stérilise l'innovation).

- **La stratégie de diversification** : elle consiste pour l'entreprise à se lancer dans de nouveaux DAS. **(0.5 point)**

Conséquences de la diversification (1 point)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Réduction des risques liés à la spécialisation ;• Exploitation possible d'effets de synergie entre DAS ;• Maîtrise de nouvelles compétences.	<ul style="list-style-type: none">• Coûts et risques importants ;• Dispersion des ressources ;• Risque de perte d'image ;• Barrières à la sortie importantes (obstacles limitant la sortie d'un secteur).

➤ **Modes de développement des PME**

On distingue deux (2) modes de développement des PME :

- **La croissance interne (ou organique) :** elle consiste pour une entreprise à se développer sur la base de ses ressources et compétences propres. Elle est la conséquence de l'intention de l'entreprise d'atteindre la **taille critique** qui est la dimension minimum pour survivre sur un DAS. **(0.5 point)**

Conséquences de la croissance interne (1 points)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation des ressources et des compétences ; • Développement maîtrisé et maintien de l'indépendance ; • Préservation de l'unité culturelle et de la politique générale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenteur dans sa réalisation ; • Difficile enrichissement des compétences ; • Risque de rigidité (manque d'innovation) ; • Risque d'endettement important

- **La croissance externe :** elle consiste à s'approprier des ressources et compétences à l'extérieur de l'entreprise, notamment par la concentration d'entreprises. **(0.5 point)**

Conséquences de la croissance externe (1 point)

Avantages	Inconvénients (limites)
<ul style="list-style-type: none"> - Avantage stratégique : distancer ou contrer ses concurrents, acquérir un savoir-faire; - Avantage commercial : acquérir de nouveaux clients, élargir sa gamme de services, améliorer sa réputation ou sa notoriété ; - Avantage organisationnel : réaliser des synergies ; - Avantage temporel : gagner du temps et de l'énergie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'affaiblissement du pouvoir du dirigeant devant l'arrivée de nouveaux partenaires ; - Difficultés d'intégration des personnels ; - Coût excessif de l'opération ; - Difficulté de trouver une entreprise à vendre dans le secteur intéressé.

➤ **Le mode le mieux adapté à la situation de « JUS TROPICAL » et justification de la réponse (1 point)**

Le mode le mieux adapté est la croissance externe, au regard des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Recommandation : s'associer, voire racheter un certain nombre de distributeurs pour détenir un pouvoir de marché en termes de distribution.

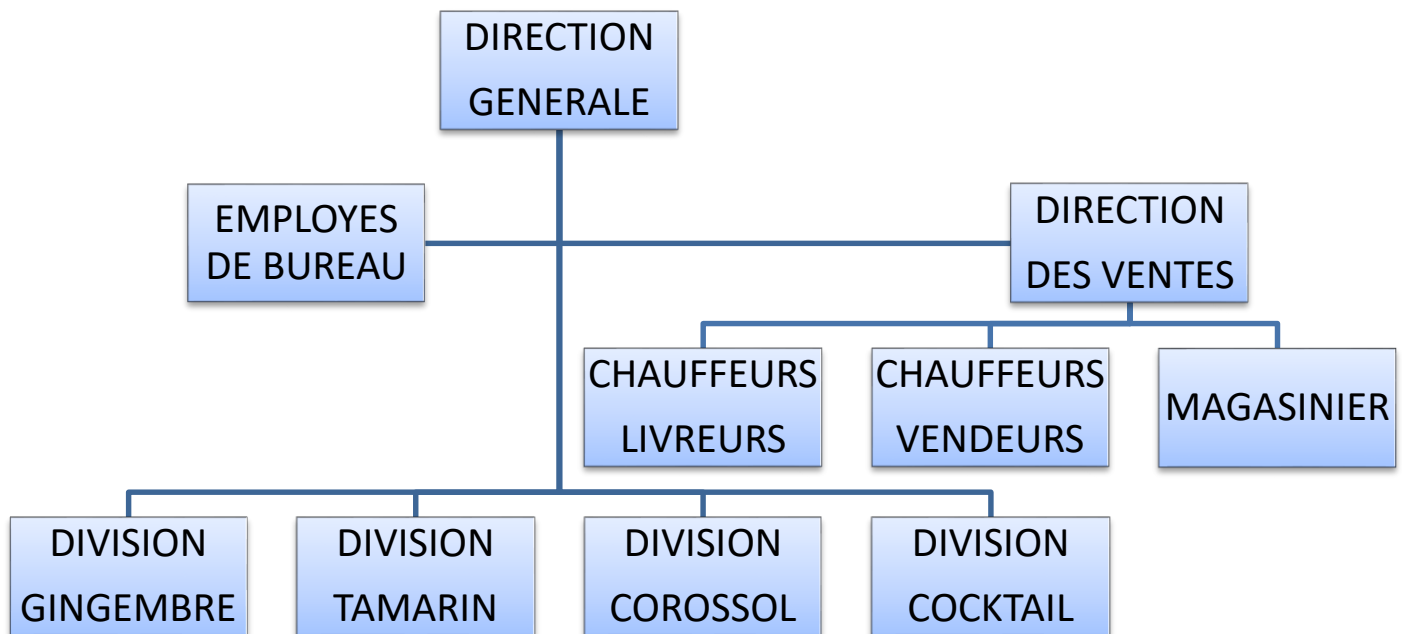
2- Analysez la complexité organisationnelle de « JUS TROPICAL », puis proposez une structure plus fluide (faire l'organigramme)

➤ **Analyse de la complexité organisation de « JUS TROPICAL » (1 point)**

- La non définition des tâches de direction de façon précise ;
- Les rôles ne sont pas clairement définis ;
- Il n'y a pas de politique générale précise ;
- Les objectifs ne sont pas clairement définition ;
- Le mauvais choix d'investissement.

➤ **Proposition de structure et organigramme (3 points)**

Structure par produit (structure divisionnelle). Toutefois la structure matricielle est acceptée.



3- Conscients des faiblesses de l'entreprise, les responsables de la société vous demandent un diagnostic interne afin de savoir s'ils pourront mettre en œuvre leur stratégie de développement

➤ **Diagnostic interne (2 points)**

	FORCES	FAIBLESSES
STRUCTURE	- Parcellisation claire des autres tâches.	- Direction mal définie.
RESSOURCES	- Matériel moderne ; - Bonne santé financière (recrutement)	- Mauvaise planification de la production.
COMPETENCES	- Dynamisme des vendeurs.	- Pas d'autonomie des enfants dans la prise de décision (présence du père).
IMAGE	- Produits très appréciés en termes de qualité.	

➤ **Recommandation** : Pour pouvoir mettre en œuvre une telle stratégie, il est souhaitable que le père accorde plus d'autonomie dans la prise de décision aux enfants car sa présence les influence. **(1 point)**

4- Déterminez les principales étapes du processus d'internationalisation des PME ; expliquez-les **(3 points)**

Le processus d'internationalisation d'une PME est en général progressif et se décompose en plusieurs étapes :

- **1^{re} étape** : le renforcement de son avantage concurrentiel et de son degré de maîtrise des facteurs clés de succès au niveau national pour préparer l'internationalisation des activités ;
- **2^{ème} étape** : la signature de partenariats avec des structures nationales spécialisées dans l'aide à l'exportation ;
- **3^{ème} étape** : la pénétration de marchés étrangers par le biais de l'exportation ou de l'utilisation des services d'un importateur étranger ;
- **4^{ème} étape** : la concession de licence à l'étranger et la franchise internationale ;
- **5^{ème} étape** : Implantation commerciale qui peut prendre la forme d'une simple représentation à l'étranger ou d'installation d'entrepôts, ou encore d'implantation d'une filiale commerciale ;
- **6^{ème} étape** : implantation industrielle, qui peut prendre la forme d'implantation de filiales de montage ou d'assemblage, ou d'implantation complète. Elle se fait par l'acquisition d'entreprise locale ou par la création d'une société.
- **7^{ème} étape** : globalisation de l'activité de l'entreprise.

5- Donnez les caractéristiques et conséquences du statut juridique adopté par « JUS TROPICAL »

➤ **Caractéristiques (1 point)**

« JUS TROPICAL » est une SARL.

La SARL est une société dans laquelle les associés ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports, et dont les droits sont représentés par des parts sociales.

Elle se caractérise notamment par les points suivants :

- il faut au moins un (1) associé ;
- le capital minimum est de 1 000 000 FCFA ;
- c'est une société à risque limité ;
- c'est une société hybride ou mixte qui permet de profiter à la fois des avantages des sociétés de personnes (intuitus personae) et des sociétés de capitaux ;
- les associés ne sont pas obligatoirement des commerçants ;
- les mineurs et les époux peuvent être associés.

➤ **Avantages (1 point)**

- la SARL a un mode de gestion simplifié, dans la mesure où elle ne comporte pas la dualité d'organe de gestion propre à la SA avec Conseil d'Administration ;
- la nomination d'un commissaire aux comptes n'est obligatoire que si deux (2) des trois (3) conditions suivantes sont remplies :
 - total du bilan supérieur à cent vingt cinq millions (125.000.000) F.CFA ;
 - chiffre d'affaires annuel supérieur à deux cent cinquante millions (250.000.000) F.CFA ;
 - effectif permanent supérieur à 50 personnes.
- la responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports d'où il y a une distinction entre le patrimoine de la société et celui de l'associé ;
- les créanciers de la société ne peuvent pas poursuivre les associés dans leurs patrimoines.

➤ **Inconvénients (1 point)**

- la SARL ne peut pas émettre des valeurs mobilières, d'où elle ne peut pas faire appel au marché financier (appel public à l'épargne) ;
- la cession des parts sociales est soumise à un formalisme rigoureux notamment soit par :
 - la signification de la cession à la société par exploit d'huissier ou notification par tout moyen permettant d'établir sa réception effective par le destinataire ;
 - l'acceptation de la cession par la société dans un acte authentique ;
 - le dépôt d'un original de l'acte de cession au siège social contre remise par le gérant d'une attestation de ce dépôt.