

## Gestion des entreprises Étude de cas : Utopia

À utiliser en mai 2017

---

### Instructions destinées aux candidats

- Ce livret d'étude de cas est indispensable pour les examens de gestion des entreprises niveau supérieur épreuve 1 et niveau moyen épreuve 1.

## Utopia



- John Ariki est un entrepreneur qui possède 100 % des actions de la société à responsabilité limitée *Utopia*, un centre de villégiature situé sur l'île de Ratu, dans les îles du Pacifique. *Utopia* offre une expérience touristique unique. Il est fréquenté par les stars de cinéma. *Utopia* se positionne comme une expérience unique dans les îles du Pacifique et offre des niveaux
- 5 exceptionnels de confort et service. Lorsque les clients louent une villa, *Utopia* leur fournit un bateau privé avec l'équipage pour les transporter autour de l'île à tout moment, jour et nuit. *Utopia* est fortement tributaire du bouche à oreille pour sa promotion. En plusieurs occasions, des vidéos d'*Utopia* sont devenues virales sur Internet.
- 10 Le plan d'entreprise initial pour *Utopia* en 2000 comprenait douze villas, la première construite par John lui-même. Les artisans locaux construisirent les autres en utilisant des matériaux traditionnels. John a revu le plan d'entreprise et le centre de villégiature comprend maintenant 24 villas. Il croit que le principal facteur de succès d'*Utopia* est l'artisanat local. John soutient que les villas reflètent la culture des îles du Pacifique. Par exemple, il a volontairement résisté aux pressions des parties prenantes externes pour développer la capacité d'*Utopia*.
- 15 *Utopia* se procure les ingrédients pour les repas (servis dans les villas) sur la base du juste à temps (JaT), en provenance des îles des environs et le café renommé de l'île d'Aora. Même si les producteurs de café d'Indonésie et de Nouvelle-Guinée ont offert à *Utopia* leurs meilleurs cafés à des prix bien inférieurs, la passion de John pour le café d'Aora, produit de façon éthique et distribué en commerce équitable, l'a conduit à refuser toute autre alternative.
- 20 John est disposé à payer ses producteurs de café d'Aora à des prix bien supérieurs à ceux des prix fixés sur le marché des matières premières. Il croit que la situation magnifique, l'artisanat et les matériaux indigènes, ainsi que la provenance locale de la nourriture et du café forment ensemble le fondement de la marque *Utopia*. John a une approche paternaliste de la direction de son entreprise.
- 25 Le succès du café d'Aora servi à *Utopia* a donné l'idée à John d'ouvrir un café, en 2006, dans la ville principale la plus proche sur l'île de Ratu. Il l'a appelé le café *JAC* et il lui appartient en tant qu'entreprise individuelle. *JAC* a une orientation produit. Il offre un espresso et de la nourriture de très bonne qualité, et torréfie ses grains de café sur place, ce qui développe l'art de déguster le café. John voudrait enseigner ce qu'est le café aux buveurs de café. Au café *JAC*, on
- 30 offre des dégustations, il y a des brochures, des exposés interactifs et d'autres attractions. Se rendre chez *JAC* est devenu une activité touristique importante de la région et *JAC* est maintenant une marque reconnue. En utilisant les grains du café d'Aora, *JAC* a commencé à recevoir des distinctions en tant que torréfacteur et à distribuer du café moulu dans un certain nombre d'îles du Pacifique voisines.

35 Le développement de *JAC* a pris John par surprise. Afin de se concentrer sur *Utopia*, il a passé la responsabilité des opérations quotidiennes de *JAC* à ses enfants jumeaux, Paul et Liza.

Paul a terminé ses études secondaires dans une école du Baccalauréat International en Australie en 2008. Il a voyagé à travers le monde pour développer ses compétences en affaires et son apprentissage de la vie. Il a passé du temps à Seattle en travaillant dans une  
40 auberge de jeunesse et il a été fasciné par la culture du café à Seattle. Il a été inspiré, pour sa façon d'aborder les affaires, par une petite chaîne de torréfacteurs et distributeurs de café qui a fait des donations importantes à des organismes caritatifs dont le but est d'éradiquer le trafic humain. Paul n'était pas intéressé par une chaîne de café multinationale ayant son siège social à Seattle. Chez *JAC*, Paul est chargé du marketing et des opérations. Il s'intéresse  
45 spécialement au développement du produit et est constamment à la recherche de moyens de contribuer à la vie locale.

Liza, quant à elle, est directrice des ressources humaines et chargée des finances. Elle a l'esprit d'entreprise et est visionnaire ; elle cherche souvent de nouvelles façons de développer l'entreprise. À la différence de son père et de son frère, Liza imagine des opportunités  
50 commerciales à un niveau supérieur au niveau local. Liza soutient que, étant données les capacités considérables de développement et de fidélité à la marque de *JAC*, l'entreprise n'atteint pas son plein potentiel et ne suit pas son plan d'entreprise initial. Elle avance que *JAC* pourrait pénétrer beaucoup de marchés du café dans le monde.

En 2016, une catastrophe naturelle à Ratu a endommagé sept villas et détruit les dix-sept villas  
55 restantes. Bien que les clients de John pouvaient continuer à louer les sept villas restantes, *Utopia* a subi une baisse soudaine et importante des réservations. En fin d'exercice financier, *Utopia* a enregistré sa première perte financière en seize ans. John a alors décidé de créer un plan de gestion de crise et a lancé une planification de mesures d'urgence comprenant coûts, temps, risques et sécurité. Étant convaincu que les entreprises devraient financer  
60 leur croissance interne à partir de sources internes, John a refusé les offres d'aide à la reconstruction d'*Utopia* de la part d'investisseurs extérieurs. Seules les sources de financement internes ont été utilisées. John croyait que les investisseurs extérieurs interféreraient avec sa vision d'*Utopia* et de *JAC*.

En réfléchissant à tous les intérêts de ses entreprises (*Utopia* et *JAC*), John réalisa qu'il devait  
65 envisager de nouveaux flux de revenus. La catastrophe naturelle avait nui au positionnement d'*Utopia* et menaçait sa viabilité à long terme. Il a demandé à Liza et Paul des conseils sur des options futures de croissance. Malgré tout, il était clair que John déciderait quelle option choisir et que la vision et que la responsabilité sociétale d'*Utopia* et de *JAC* ne devraient pas être compromises.

70 Paul envisage de développer la marque d'*Utopia* en vendant des souvenirs personnalisés fabriqués par impression 3D. Les procédés d'impression en 3D devraient être possibles en raison des améliorations dans les connexions Internet et la technologie. Les marges bénéficiaires brutes sur les souvenirs personnalisés devraient être élevées, en dépit des coûts fixes de l'équipement. En outre, l'expérience ainsi acquise dans l'impression 3D devrait  
75 leur permettre de découvrir et de réfléchir à d'autres opportunités dans toutes les entreprises de John. Des dépenses en capital de 10 000 \$ devraient être nécessaires pour mettre en œuvre ce service d'impression non testé. Liza, cependant, est soucieuse car des personnes percevront les souvenirs comme inauthentiques ou bon marché, ce qui dévaluerait la marque *Utopia*.

- 80 Liza préfère une expansion grâce à la vente de café *JAC* vers d'autres marchés, d'abord les îles du Pacifique de Fidji, Samoa et Nouvelle-Zélande. Son étude de marché comprend des échantillons stratifiés de ces trois marchés. Cette étude indique des profits possibles dans Fidji et Samoa et des profits considérables en Nouvelle-Zélande. Un problème pour Liza est la difficulté de livrer les grains de café de Aora vers les trois marchés assez rapidement pour
- 85 que les grains restent frais (si les cafés servis étaient infusés avec des grains peu frais, la réputation du café *JAC* pourrait en souffrir). *JAC* devrait faire face à de nombreux facteurs externes en créant de nouveaux canaux de distribution. Des méthodes possibles de vente vers ces nouveaux marchés pourraient consister en une alliance stratégique, une co-entreprise (*joint venture*) ou des contrats de franchise.
- 90 John rencontra Liza et Paul pour discuter de leurs options de croissance. La reconstruction d'*Utopia* en 2016 coûte plus cher et prend plus de temps qu'il n'avait été prévu à l'origine. John sait que des changements dans la structure organisationnelle et la propriété juridique d'*Utopia* et de *JAC* sont inévitables indépendamment des options choisies. D'autres sources de financement adaptées devraient aussi être envisagées. Alors qu'il discute avec Liza et Paul,
- 95 John ébauche de nouveaux graphiques organisationnels possibles.

### Termes supplémentaires ne figurant pas dans le guide

Commerce équitable  
Marché de commodités

*Les entreprises, les produits, ou les individus cités dans cette étude de cas sont fictifs et toute similitude avec des entités existantes serait pure coïncidence.*

---