

## **Gestion des entreprises** **Étude de cas : Afghan Sun**

À utiliser en mai 2018

---

### **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.

### Afghan Sun (AS)

Suchenlin doit sa fortune au succès de son entreprise, *High-end Holidays (HH)*, qui vend des vacances individualisées vers des destinations luxueuses en Afrique, en Asie et dans les îles du Pacifique. Suchenlin ne participe plus à la gestion quotidienne de *HH*. À la place, elle intervient dans les prises de décision stratégiques et elle fournit l'inspiration nécessaire à la marche de l'entreprise.

Su, comme l'appellent ses amis, a gagné suffisamment d'argent pour mener une vie confortable jusqu'à la fin de ses jours, mais elle veut se confronter à de nouveaux défis. Elle est à la recherche d'un projet complètement nouveau qui lui permettra de donner en retour à la société.

Lors d'un récent voyage au Bangladesh, Su a découvert l'œuvre d'Arif Koomar. Ce dernier a fondé une institution de micro-crédit à but lucratif, sous le nom d'*AK Bank*. Ce fut une réussite, et *AK Bank* dessert la plus grande partie du Bangladesh en finançant plus de trois millions de ménages pour l'achat de systèmes d'énergie solaire spécialement commandés par *AK Bank*. Chaque système d'énergie solaire génère assez d'électricité pour un foyer.

Su prit immédiatement une décision. Elle aimerait trouver ailleurs dans le monde un programme analogue qui pourrait apporter d'importants avantages à la collectivité. Elle a finalement choisi l'Afghanistan, un pays d'environ 34 millions d'habitants. Après des années de guerre, de nombreuses régions d'Afghanistan manquent d'une offre fiable d'énergie électrique. Su vit une possibilité de fabriquer des systèmes d'énergie solaire pour les particuliers semblables à ceux utilisés au Bangladesh et destinés aux familles pauvres et souvent éloignées. Elle mit sur pied une entreprise sociale, *Afghan Sun (AS)*, qui prit le statut de société à responsabilité limitée. Elle recruta des volontaires parmi les employés de *HH* qui souhaitaient travailler sur le projet.

Suite à des études plus approfondies, l'équipe avait :

- décidé du produit précis – des systèmes d'énergie solaire. Ceux-ci seront produits grâce à une fabrication cellulaire. L'équipe souhaite acheter des matières premières bon marché et utiliser les ressources de manière efficace pour réduire les déchets, permettant un prix très bas par unité
- identifié les fournisseurs qui partageaient la vision de Su
- encouragé Arif Koomar à travailler avec *AS* et étendre à l'Afghanistan les activités de micro-crédit d'*AK Bank*.

Su pense qu'il est très important qu'elle conserve un rôle de direction dans *HH* et dans *AS*. Toutefois, elle encourage ses managers de *HH* à prendre des décisions quotidiennes, y compris pour organiser les ressources, diriger les équipes, coordonner et prendre des décisions tactiques. En plus de l'encouragement des managers, Su pense qu'il est important d'encourager les employés et de promouvoir le travail en équipe par la création d'opportunités pour les employés de discuter des pratiques de travail, des problèmes de qualité et des affaires les concernant. L'intention de Su est également d'encourager les managers à *AS*, tout en continuant à assumer la responsabilité des décisions stratégiques. Su pense que les managers sont si motivés et impliqués dans leur travail qu'elle ressent peu le besoin d'interférer. Il y a rarement des conflits entre eux, mais lorsque cela arrive, Su fournira conseil et ligne directrice. Les managers, de *HH* et de *AS*, déclarent qu'ils sont inspirés par Su et ont une bonne compréhension de leur mission et la partagent. Dans son rôle de direction, Su prend plaisir à certains aspects de l'organisation, en particulier lors de campagnes de collecte de fonds pour *AS* et lorsque des rencontres doivent être organisées avec des gouvernements et des organisations non gouvernementales (ONG). Elle représente souvent les entreprises lors de ces réunions et conférences.

50 Pour permettre au projet de démarrer la fabrication et la vente des systèmes d'énergie solaire, Su recruta David qui, avant de demander à travailler sur le projet AS, travaillait au département marketing de *HH*. Il est afghan. Elle recruta aussi Salima, également afghane, qui a une expérience de directrice de production dans une grande entreprise de fabrication. Deux autres managers confirmés étaient nécessaires, et Su devait décider entre sélectionner des managers expérimentés de *HH* ou promouvoir de jeunes employés au sein de *HH*.

55 Salima ne veut pas externaliser l'unité principale de fabrication des produits en termes des systèmes d'énergie solaire, mais elle souhaite externaliser la production de certains composants. Dans l'idéal, ce serait auprès de pays proches.

Une décision importante à prendre est le choix de la localisation de l'unité principale de fabrication des systèmes d'énergie solaire. Su examine deux emplacements, comme l'illustre le Tableau 1.

**Tableau 1 : Facteurs de localisation de deux pays que Su envisage pour l'unité principale de fabrication**

|  | <b>Pays A</b>   | <b>Pays B</b>  |
|--|---|--|
| Nature de l'économie                     | Économie développée   | Économie en développement                                    |
| Chômage                                  | Bas mais en hausse  | Élevé  |
| Niveau des compétences                   | Élevé   | Manque de compétences  |
| Aide gouvernementale                     | Limitée, économie de marché   | Encourage les investissements étrangers avec des subventions |
| Coûts salariaux locaux                   | Élevés  | Bas  |
| Devise                                   | Stable  | En baisse  |
| Usines                                   | Nouvelles usines nécessaires, loyers élevés                                 | Usines adaptées disponibles avec loyer bas                   |
| Liaisons de transport avec l'Afghanistan | Compliquées   | Directes   |
| Environnement politique                  | Stable, mais des élections peuvent conduire à un changement de gouvernement | Pays à parti unique  |
| Commerce international                   | Fait partie d'un traité commercial important                                | Pas de traités commerciaux importants                        |

60 David croit que le marketing commercial devrait avoir plus d'impact que le marketing social, parce qu'il considère les systèmes d'énergie solaire comme orientés produit et non orientés marché. Les consommateurs devraient connaître non seulement les systèmes d'énergie solaire et les avantages qu'ils apporteront aux ménages, mais aussi les moyens financiers pour les acheter. Mais David hésite sur le choix de méthodes de tarification et de promotion appropriées aux systèmes d'énergie solaire. Il se peut que les consommateurs n'aient pas beaucoup  
65 d'argent à dépenser et ils peuvent aussi avoir d'autres priorités.

La distribution constitue aussi un problème, car les consommateurs seront dans des localisations éloignées avec des infrastructures médiocres. David examine la possibilité d'utiliser des agents locaux et des entreprises de transport locales qui fourniraient un lien avec les consommateurs.

- 70 Su avait déjà décidé que la plus grosse partie des financements des usines de production proviendrait de capital en actions apporté par elle-même et des prêts de *HH*. Elle s'est demandé si d'autres parties prenantes de *HH*, à la fois internes et externes, pourraient vouloir soutenir le projet à travers une sorte d'assistance financière. Le micro-crédit accordé aux clients d'*AS* devrait faire l'objet d'accords totalement distincts avec *AK Bank* ou d'autres institutions de micro-crédit.
- 75

Su a préparé une prévision semestrielle de trésorerie pour les trois premières années d'activité.

**Tableau 2 : Prévision semestrielle de trésorerie de *AS* pour les trois premières années d'activité (chiffres en millier de dollars)**

|                          | 2018              | 2019             |                   | 2020             |                   | 2021             |
|--------------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
|                          | Deuxième semestre | Premier semestre | Deuxième semestre | Premier semestre | Deuxième semestre | Premier semestre |
| Solde d'ouverture        | 0                 | 30               | -25               | -20              | -5                | 15               |
| Capital en actions de Su | 200               |                  |                   |                  |                   |                  |
| Prêts de <i>HH</i>       | 50                |                  |                   |                  |                   |                  |
| Ventes                   | 0                 | 20               | 80                | 120              | 120               | 160              |
| Dépenses en capital      | 200               | 50               | 25                | 25               | 10                | 10               |
| Coûts des ventes         | 0                 | 15               | 40                | 60               | 60                | 70               |
| Autres coûts             | 20                | 10               | 10                | 20               | 30                | 40               |
| Solde de clôture         | 30                | -25              | -20               | -5               | 15                | 55               |

- 80 Su est consciente que le projet comporte des risques importants. L'Afghanistan émerge d'une guerre longue et destructrice, et certaines parties du territoire restent politiquement instables. Toutes les zones ne sont pas pacifiées. Les forces internationales restent dans le pays pour aider à la reconstruction des infrastructures et aident le gouvernement afghan à restaurer la paix et renforcer la démocratie.

85 La gestion de AS nécessite des décisions sur la production et la distribution aussi vite que possible pour le lancement du projet. Su a aussi conscience qu'elle peut avoir à créer un plan de dépannage si les choses vont mal et aussi se préparer à faire face à de possibles changements dans l'environnement externe. AS devra réaliser avec beaucoup de soin un planning de commercialisation et un planning des ressources humaines, et s'assurer qu'ils pourront faire face aux incertitudes.

[Source : © Organisation du Baccalauréat International 2018]

*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.*

---