



MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

ETUDE DE CAS SUR LA SODEFITEX

INTRODUCTION

Dans un contexte économique où l'agriculture représente un des piliers fondamentaux pour la mise en œuvre d'une politique de développement durable, certaines entreprises comme la SODEFITEX constitue un levier incontournable pour la promotion du secteur primaire au Sénégal. Cette entreprise joue un rôle important dans le cadre de la mise en valeur de la filière cotonnière au Sénégal et dans la sous-région.

CONSIGNES

A l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 3, vous analyserez la situation de management de l'entreprise en répondant aux questions suivantes :

1. Caractériser l'organisation en termes de : type d'entreprise, statut juridique, finalité, secteur d'activité et champ d'action géographique. **(02, 5 points)**
 2. Identifiez les différentes missions de la SODEFITEX ainsi que ses différentes valeurs incarnées dans le cadre de sa politique de développement. **(02 points)**
 3. Identifiez la nature de la stratégie adoptée par la SODEFITEX dans le cadre de sa politique managériale et dites quels sont les avantages et inconvénients de cette stratégie. **(03 points)**
 4. Quelles sont les différentes étapes nécessaires pour mettre en place une stratégie efficace ? **(01,5 point)**
 5. Faites le diagnostic stratégique interne et externe de l'entreprise la SODEFITEX. **(05 points)**
 6. A partir des faiblesses et menaces recensées au niveau de vote diagnostic interne et externe, faites des recommandations pouvant permettre à l'entreprise d'être plus performante. **(03 points)**
- N.B.** : L'introduction et la conclusion sont indispensables. **(03 points)**

ANNEXE 1 : Historique, répartition du capital et missions de la SODEFITEX

La SODEFITEX, a été créée la 15 mars 1974 comme société anonyme à participation publique majoritaire (77,5 %). Les autres actionnaires de l'époque, à côté de l'Etat, étaient la *Compagnie Française de développement des Textiles* (CFDT), société publique française (20 %) et la Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest (BIAO) aujourd'hui la Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest (CBAO) 2,5 %.

Le 13 novembre 2003, la SODEFITEX change de dénomination sociale et devient la Société de développement et des Fibres Textiles. Dans le même temps, elle passait sous le contrôle du Groupe DAGRIS (Développement des Agro-industries du Sud) nouvelle dénomination de la CFDT, devenue aujourd'hui GEOCOTON, au terme de deux ans de négociations. Cette nouvelle identité marque l'ancrage de l'entreprise dans le développement durable. Le capital de l'entreprise passe de 750 millions à 3 milliards de francs CFA répartis comme suit :

- Groupe DAGRIS aujourd'hui GEOCOTON 51 % ;
- Etat du Sénégal 46,5 % ;
- CBAO Attijari Bank 1,25 % ;
- CNCAS 1,25 %.

Il est prévu la cession par l'Etat du Sénégal de 20 % de ses actions aux producteurs de coton graine et 10 % aux salariés de l'entreprise.

La SODEFITEX a pour missions essentielles :

- « Le développement de l'agro-industrie cotonnière : Pour conduire cette mission, elle assure le conseil agricole, la formation des cotonculteurs, la production et la mise en place de semences certifiées de coton, la collecte de la production de coton graine, son égrenage et la commercialisation de la fibre et de la graine. La SODEFITEX dispose d'une capacité d'égrenage installée de 65 000 tonnes réparties sur cinq usines. Elle dispose également d'une unité moderne de production de semences délintées par voie chimique.
- La diversification agro-industrielle et l'exécution de marchés de prestations de service d'appui au développement rural, menées indépendamment de l'activité cotonnière par la Base d'Appui aux Méthodes et Techniques pour l'Agriculture, les autres Activités Rurales et l'Environnement, « BAMTAARE » (« développement » en pulaar, langue dominante en zone cotonnière). Ces services sont offerts à une clientèle variée : l'Etat, les organisations de producteurs, les projets et/ou programme de développement, les privés ou toutes autres institutions. L'action de BAMTAARE s'inscrit dans le cadre du renforcement des prestations de service en développement rural en soutien à l'émergence de la Nouvelle Economie Rurale (NER) : alphabétisation, formation technique, soutien aux nouveaux métiers ruraux, appui-conseil aux ruraux et renforcement de leur structuration, développement des cultures céréalières et oléagineuses, conseil de gestion aux exploitations rurales, production de semences certifiées...). BAMTAARE est un centre de profit à caractère stratégique pour atténuer l'exposition de la SODEFITEX à la volatilité des cours du coton.

ANNEXE 2 : VALEURS ET POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT DE LA SODEFITEX

LES VALEURS DE L'ENTREPRISE

La culture d'entreprise de la SODEFITEX s'est construite autour de trois valeurs principales :

- Une éthique de développement durable qui place l'amélioration des revenus et des conditions de vie des populations rurales et le développement des ressources humaines au centre des préoccupations de l'entreprise ;
- La promotion voire l'obsession de la qualité dans tous les domaines, garante de l'amélioration des performances ;
- Une éthique des affaires qui bannit la corruption et les pratiques commerciales douteuses.

VISION DE LA SODEFITEX

Les termes essentiels notre vision que recouper les axes majeurs de notre plan stratégique :

- Faire émerger et se développer dans le tiers sud du Sénégal, une cotonculture pluviale moderne permettant d'offrir des revenus stables et rémunérateurs à des milliers de petites exploitations familiales rurales, dans le cadre d'une agriculture durable fondée sur des rotations équilibrées et une excellente synergie entre productions animales et végétales, cultures agro-industrielles et vivrières, activités agricoles et non agricole. Cette dynamique de modernisation de l'agriculture familiale sera soutenue par la consolidation et le développement de nouveaux métiers ruraux (entrepreneurs artisanaux pour l'entretien et la réparation du matériel agricole, moniteurs villageois en alphabétisation, relais technique villageoise, comptables et gestionnaires ruraux, prestataires en télé services etc.) ;
- Construire et développer une « SODEFITEX nouvelle », propriété, d'investisseurs privés, de l'Etat, des cotonculteurs et des salariés, gérée selon les normes internationales les plus avancées et diversifiant ses activités agro-industrielles et ses prestations (maïseries, produits laitiers, aliments du bétail, oléagineux, formations et appui conseils aux ruraux) autour de son métier premier l'égrenage dans une démarche de certification de ses produits et de ses services.

- Satisfaire l'ensemble des besoins d'une industrie textile nationale performante, partenaire solide de la filière coton et exporter les surplus de production avec une surcote rémunérant les efforts pour la consolidation de la qualité.
- Produire plus de 100 000 tonnes de coton graine et 45 000 tonnes de fibre de qualité de tête.

Cette « SODEFITEX nouvelle », composante dynamique du groupe géocoton et membre fondateur de l'Association Cotonnière Africaine (ACA), jouera un rôle actif et central dans le monde cotonnier africain. Elle développera des relations de partenariat étroites avec les autres sociétés cotonnières d'Afrique pour la défense du coton africain, une meilleure valorisation de la Fibre Africaine et la mise en commun des moyens et de l'expertise du continent dans le secteur (transport, égrenage, maintenance industrielle).

ANNEXE 3 : ZONE DE CULTURE DU COTON

Communément appelée « zone cotonnière » ou « Tiers Sud », l'aire de culture du coton correspond à la zone d'intervention principale de la SODEFITEX. Elle recoupe les régions naturelles du Sénégal Oriental, de la Casamance Continentale et du Sud Sine saloum (régions administratives de Tambacounda, Kolda, et sud des régions de fatick et de Kaolack). Aux fins d'ajuster nos stratégies, d'élaborer et de mettre en œuvre des itinéraires techniques adaptés, la SODEFITEX définit un découpage opérationnel distinguant cinq petites régions (Kahone, Tambacounda, Kédougou, Vélingara et Kolda) et un zonage agrochimique qui distingue une zone Sud, une zone Médiane et une zone Nord aux caractéristiques climatiques, édaphiques, socioéconomiques et démographiques homogènes. L'essentiel de la production cotonnière provient des zones sud. La SODEFITEX s'investit également dans la cotonculture irriguée dans le bassin de l'Anambé et à Podor. La SODEFITEX dispose en outre d'une rizerie d'une capacité de 6 000 tonnes aujourd'hui arrêtée faute d'une production suffisante de riz. L'avenir de l'Agriculture et de l'Industrie dans le Tiers sud de notre pays où lève une nouvelle économie rurale est au cœur de notre projet d'entreprise.

ANNEXE 4 : LES ATOUTS MAJEURS DE LA FILIERE

L'atout majeur de la filière cotonnière sénégalaise est le partenariat fort entre ses deux acteurs clés : la FNPC (Fédération Nationale des Producteurs de coton) et la SODEFITEX ;

L'instauration d'une concertation régulière entre les acteurs de la filière, dans le cadre d'une approche participative, guidée par la professionnalisation et la responsabilisation des producteurs, a abouti à la signature de l'Accord Cadre Etat – FNPC – SODEFITEX validant le « Plan stratégique de Redressement et de Relance de la Filière cotonnière 2001-2006 ».

Redéfini et finalisé, cet Accord cadre matérialise aujourd'hui la vision à moyen terme des acteurs de la filière cotonnière sénégalaise. Couplé à la Charte de la Qualité, élaborée et mise en œuvre par ces acteurs depuis la campagne 2000/2001 afin de rétablir durablement l'image de marque du coton sénégalais dans l'environnement hautement concurrentiel du marché des exportations de fibre, il constitue l'outil de base du pilotage de la filière.

Les autres points forts de la filière sont le Système de Management intégré de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement de l'entreprise, qui est aujourd'hui dans un processus de normalisation et de professionnalisation. La fibre sénégalaise bénéficie déjà d'une sur-côte sur le marché. El l'opinion de la vente au plus offrant tout en accordant la faveur à la filature locale, mais sur des bases tout aussi commerciales, est un gage d'assurance d'un revenu décent aux cotonculteurs. La certification aux normes ISO 9001 Version 2000 et version 2008 depuis mars 2011 vient renforcer la qualité mondialement reconnue de notre fibre.

La SODEFITEX travaille en étroite relation avec la Fédération Nationale des Producteurs de Coton (FNPC) qui participe au Conseil d'administration de la SODEFITEX en tant qu'observateur en attendant d'acquérir 20 % des actions de l'entreprise pour le moment portées par l'Etat. La SODEFITEX et la FNPC sont parties prenante de l'Association Sénégalaise Interprofessionnelle du Coton (ASIC). L'entreprise travaille aussi avec la Fédération des Maïsiculteurs Unis et avec le Comité Interprofessionnel de la Filière Lait Local (CINAFIL).

La SODEFITEX est un membre fondateur de l'association cotonnière Africaine (A.C.A).

Son Directeur général en est le Président depuis l'assemblée générale d'Arusha, en mars 2009 pour un mandat qui court jusqu'en mars 2012.

Source :