

La Stratégie

Ensemble d'orientation (décisions), prises par les dirigeants qui permettent d'atteindre les finalités

A- Nécessité d'une stratégie

Dynamique de l'environnement

Évolution des NTIC ET DE La logistique

Concurrence accentué

B- Notions de base

Mission :

la raison d'être de l'entreprise

Métier :

le savoir faire de l'entreprise = ensemble des compétences et expériences

Finalité =

but durable que l'entreprise s'est fixé de poursuivre

Économique.

- Survie et pérennité
- Croissance
- Rentabilité
- flexibilité

Sociales.

- Formation
- Épanouissement des RH
- Prestige des DG
- Amélioration des Conditions de travail

Sociétale.

- Protection de l'envt
- Crédit d'emploi
- Sponsoring et mécénat
- Participation à la croissance

obj. Éco.:

- Aug. Du CA
- Croissance de L'Ese
- Innovation
- Flexibilité
- Croissance de la part de marché

Obj. Non éco.:

- Protection de l'envt
- Crédit de l'emploi
- Participation à la croissance

Les objectifs permettent de réaliser la finalité

Planification stratégique

= Concevoir un futur désiré

A- Les outils de la planification

Durée ou horizon: C,L ou Moyen terme

Champ ou domaine: Un projet, Une Fonction ou toute l'entreprise

Démarche: Formelle ou informelle

B- Composantes de la planification

→ *Diagnostic*

Diagnostic interne

Diagnostic externe

Identifier les **forces** (compétences clés de l'entreprise) et les **faiblesses** (au niveau technologique, financier, commercial.....)

Analyser l'envt Afin de déterminer les **opportunités** à saisir et les **menaces** à surmonter

Outils

chaines de valeur

→ Permet de repérer les compétences distinctives et les faiblesses

Cycle de vie du produit

Analyse Concurrentielle de M. Porter

Portefeuille d'activité: Matrice BCG

Outils

Plan stratégique= plan global, concerne toute l'entreprise. Permet de déterminer: le Marché, métier et structure

Plan opérationnel= plan à C.T.; au niveau de chaque fonction. Permet d'atteindre les objectifs fixer par le plan stratégique

C- Autres composantes de la planification stratégique

Budgets= plan financier détaillé des objectifs à atteindre durant une année. Prévision liée à un centre de responsabilité

Contrôle= mécanisme de rétroaction, permet de déclencher les corrections nécessaires

Limites:

- Séparation entre la conception et l'exécution
- Difficultés de maîtrise des turbulences de l'environnement

D- planification stratégiques: Avantages & Limites

Avantages:

- Gestion du changement
- Assurance de la performance
- Utilisation optimale des ressources afin d'atteindre les objectifs de l'Ese

Les Options Stratégiques

I - La spécialisation

= Concentrer tous les efforts et ressources de l'Ese sur **UN SEUL METIER** pour réaliser un Avantage Concurrentiel

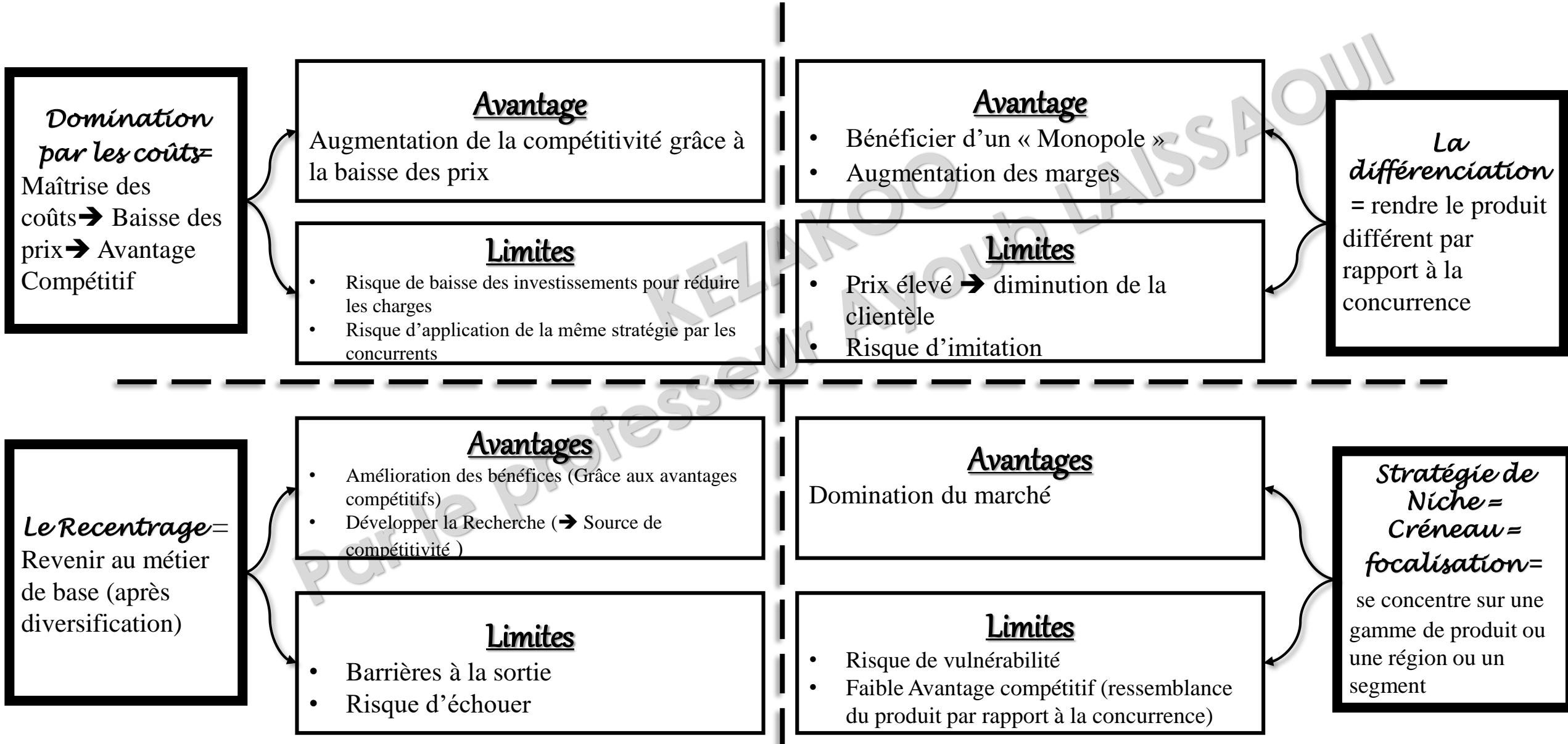
Avantages :

- Maîtrise du métier
- Économie d'échelle
- Gestion simple
- Accroître la part de marché

Limites :

- Fragilité de l'Ese en cas d'un élément défavorable de l'environnement
- Grande dépendance vis-à-vis un seul produit / Marché

Modalités de la spécialisation



II - La Diversification

= stratégie qui consiste à élargir l'activité de l'entreprise vers de nouveaux marchés et de nouveaux produits

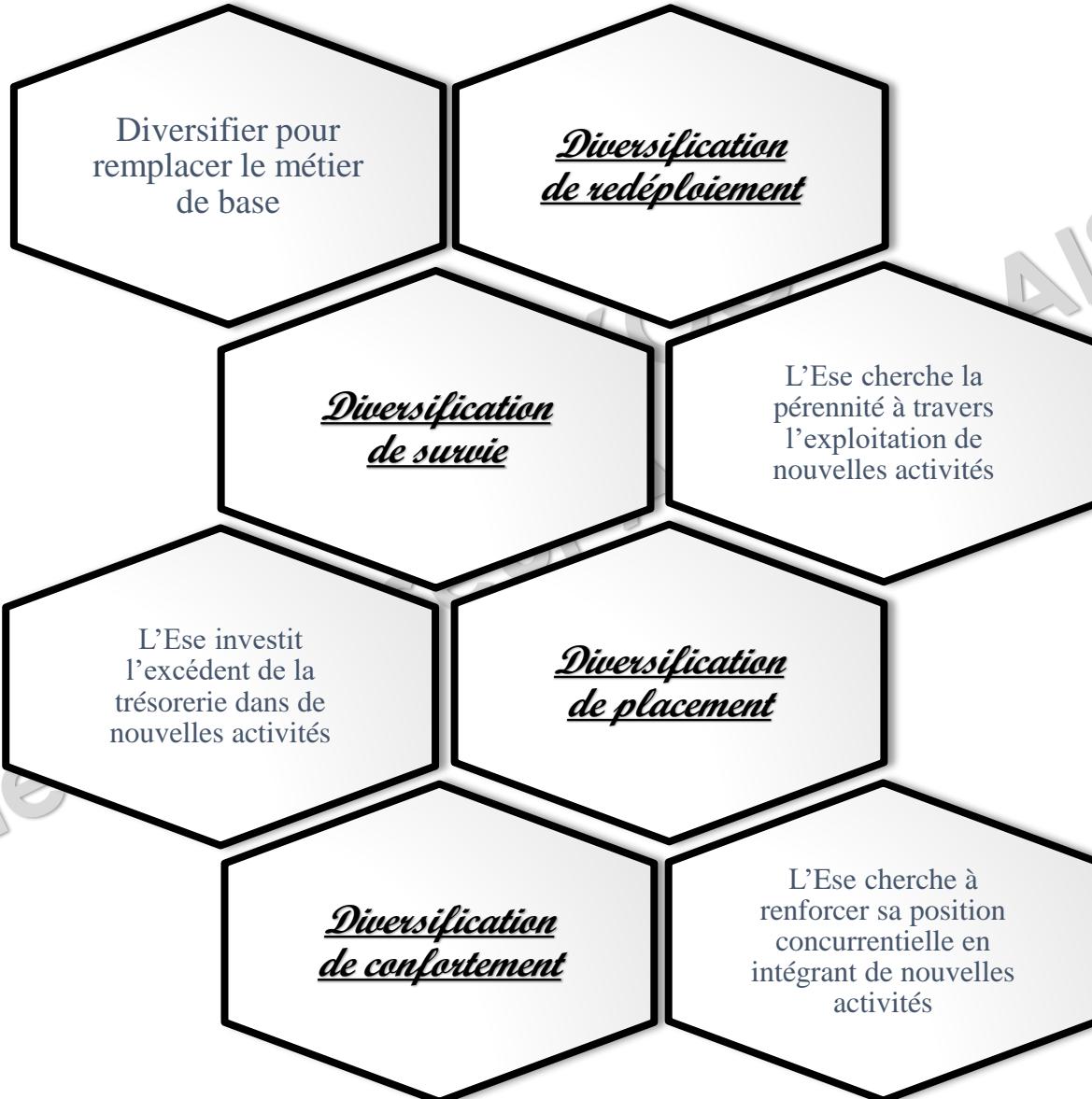
Avantages :

- Répartition des risques
- Accès à des nouveaux marchés
- Synergie avec le métier de base
- Développement de l'avantage concurrentiel

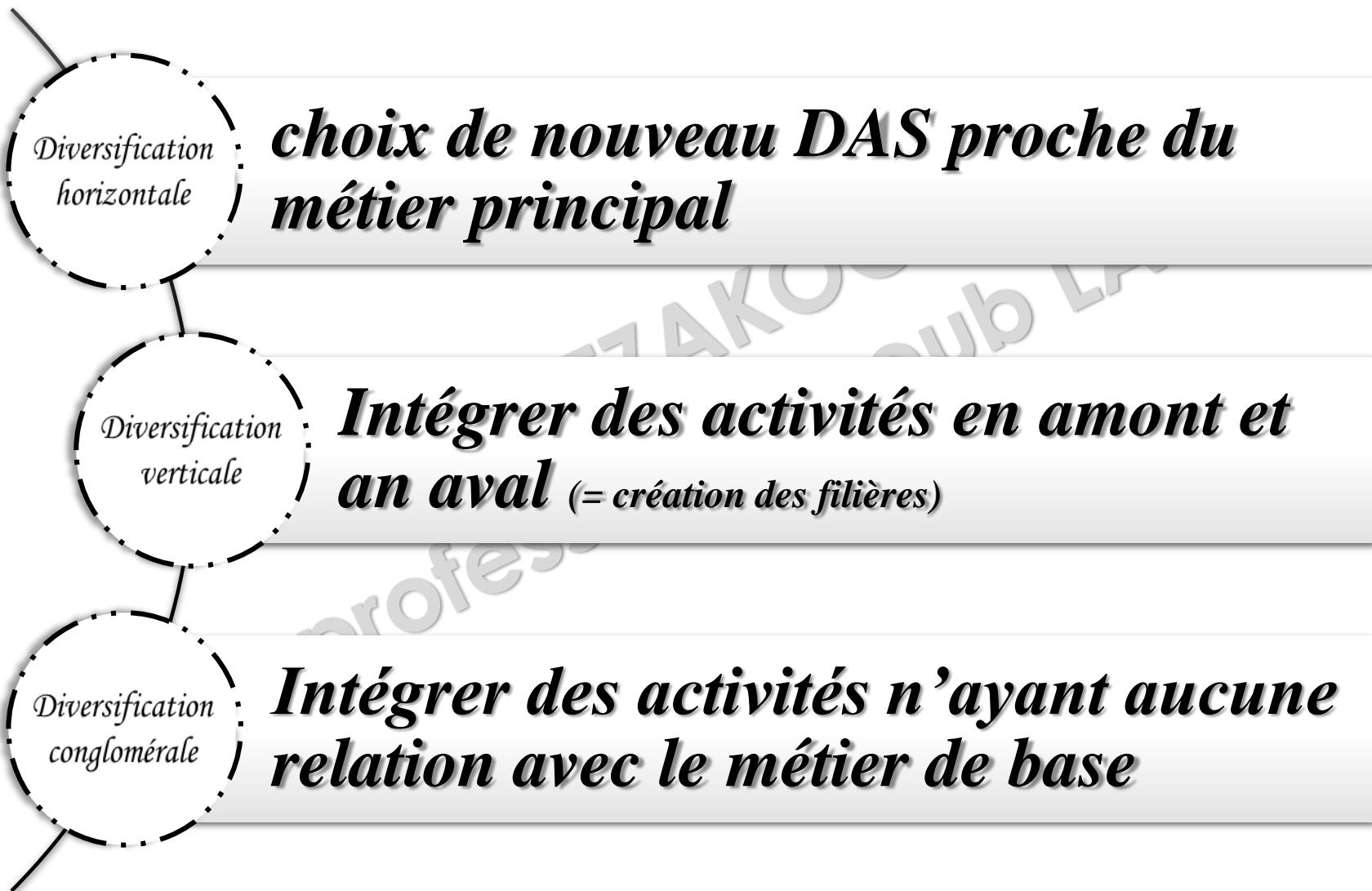
Limites :

- Dispersion des ressources et des efforts
- Gestion complexe
- Choix d'un ou des mauvaises activités (→ répercussion négative sur l'image de l'Ese)

Voies/Modalités de la diversification



Formes de la diversification



III - L'impartition

= réalisation des partenariats entre Eses disposants de potentiels complémentaires → Réalisation des synergies en restant indépendantes

Avantages :

- Réduction des coûts
- Effets de synergie économiques et technologiques

Limites :

- Risque de déséquilibre entre partenaire
- Risque de dépendance économique

Synergie = création de valeur supplémentaire due à un partenariat entre deux entreprises

Voies/Modalités de l'impartition

<i>Sous traitance</i>	<i>Franchise</i>	<i>Concession</i>	<i>Cession de Licence</i>	<i>G.I.E.</i>	<i>Joint Venture</i>
<ul style="list-style-type: none">Confier une partie de la production à une autre Ese	<ul style="list-style-type: none">Exploiter la marque d'une autre Ese en bénéficiant d'une partie du savoir faire (+Redevance)	<ul style="list-style-type: none">Commercialiser les produits d'une autre Ese	<ul style="list-style-type: none">Accord du droit d'utilisation d'une technologie créée par une autre Ese (+Redevance)	<ul style="list-style-type: none">Réalisation de plusieurs opérations en commun entre plusieurs Eses en Recherche, publicité, distribution	<ul style="list-style-type: none">Création d'une filiale commune financée par deux ou plusieurs Eses afin de créer une alliance stratégique

IV- L'intégration

= deux ou plusieurs Eses se regroupent afin de créer une nouvelle entreprise ou d'augmenter le capital d'une Ese

Avantages :

- Maîtrise de toutes les étapes de production
- Améliorer la Rentabilité

Limites :

- La stratégie d'intégration n'est accessible qu'aux grandes Eses
- Manque d'efficacité (Absence de concurrence)

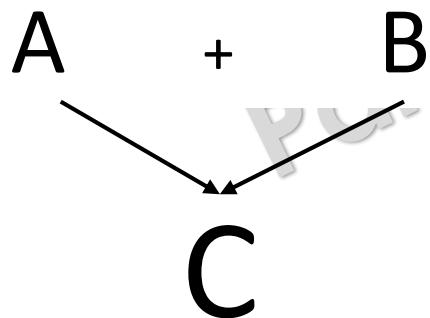
1- Niveaux d'intégration

Verticale:
Intégration effectuée soit en Amont (Frs) ou en Aval (Client)

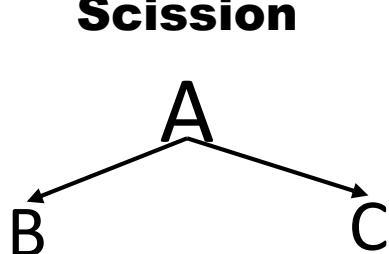
Horizontale:
Intégration permettant d'acquérir ou de développer des activités similaires au métier de l'entreprise (Concurrent, Pdt de substitution, Produit similaire)

2- Modalités d'intégration

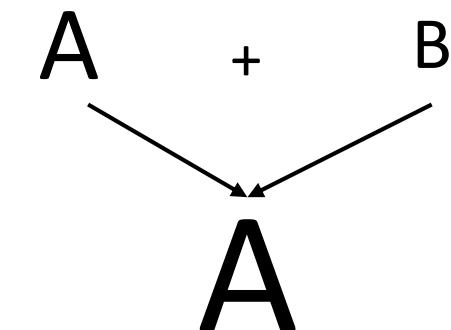
Fusion



Fusion-absorption



Scission

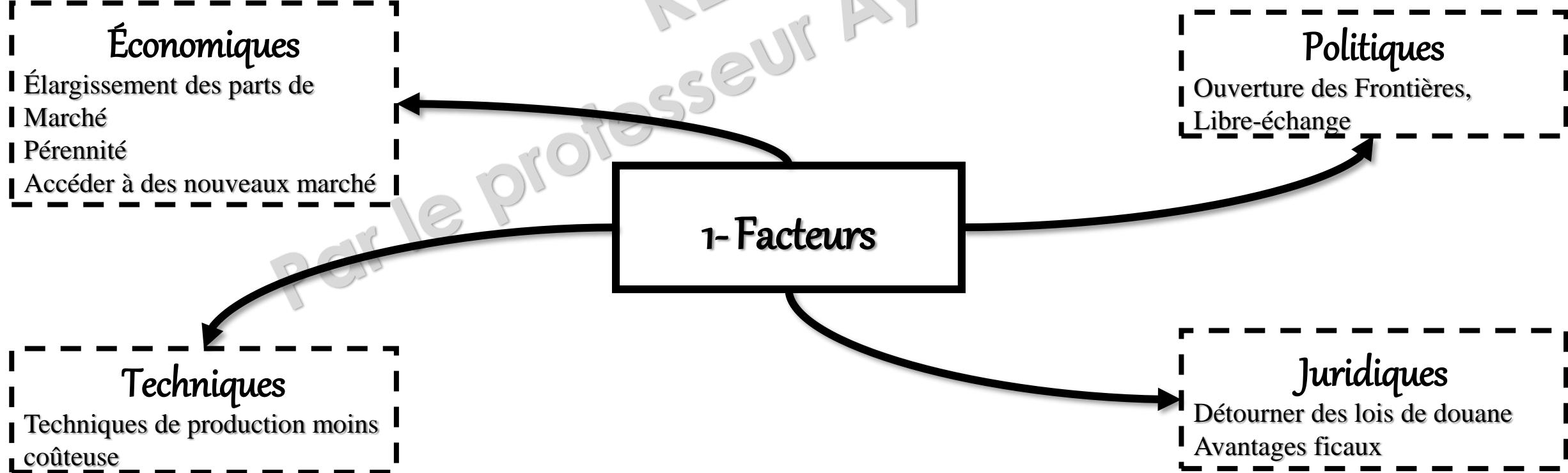


Les Options Stratégiques

V- L'internationalisation

= développer les activités de production et de distribution à l'échelle internationale

- Raisons:**
- ✓ Saturation du marché
 - ✓ Réduction des Coûts
 - ✓ Incitation fiscale



2- Voie (= Modalités) de l'internationalisation

a- L'exportation

indirecte

- Exportation grâce à un intermédiaire

Directe

- Exportation par un service interne de l'Ese

Associée

- L'Ese adhère un groupement d'exportation

b- Implantation à l'international

D'un réseau de distribution

- Franchise
- Concession

filiale de distribution
.....

Par Investissement

- Filiales permettant de réaliser le métier de l'Ese à l'étranger

3- Avantages et Limites de l'internationalisation

Avantages

*Amélioration de l'image de marque
Accéder à de nouveaux marchés
Transfert de la technologie....*

Limites

*Complexité de gestion
Différences des cadres juridiques*

Remarque:

Une entreprise est dite une firme multinationale:

- *Réalisation de la PRODUCTION et/ou un CHIFFRE D'AFFAIRES à l'étranger*
- *Présence dans plusieurs pays*
- *Collecte des Moyens de financement à l'international*

- Réaliser des économies d'échelle
- Atteindre la Taille critique

Objectif

La Croissance

= augmentation des critères quantitatifs (=CA, VA, Capital, effectif, Résultat, Investissement....) et qualitatifs (= qualité des produits, l'organisation, l'innovation, la diversification....)

Objectifs

- Réaliser des effets de synergie
- Pouvoir de négociation

Interne

(=Réalisée par des moyens internes à l'Ese)
Modalités = Investissement, R&D, Innovation par lancement des nouveaux produits

Modes

Externe

(=Réalisée par des moyens externes à l'Ese)
Modalités = Fusion, Absorption, Apport partiel d'actif, OPA, OPV, OPE

Avantages

- Indépendance
- Stabilité de la structure
- Promotion du personnel
- ➔ Motivation

Limites

- Processus lent
- Augmentation d'endettement
- Difficulté d'atteindre la taille critique

Avantages

- Élargir la part de marché
- Nouvelles Compétences
- Économie d'échelle
- Effets de synergie
- Processus rapide
- Réduire la Concurrence

Limites

- Perte d'autonomie
- Risque de Complexité et d'anarchie
- Difficultés d'intégration

Présentation de l'entreprise



Dénomination sociale :	MAGHREB OXYGENE
Forme juridique :	Société anonyme
Siège social :	Immeuble Tafrouti Km 7,5 Route de Rabat Aïn Sebaâ-Casablanca
Appartenance :	AKWA Group
Date de constitution :	1976
Activités :	- Production, conditionnement et commercialisation des gaz industriels, médicaux, alimentaires et spéciaux ; - Commercialisation des produits et matériels de soudage, ...
Effectif en 2013	183 salariés
Capital :	81 250 000 MAD
Chiffre d'affaires en 2014 :	8,2 Millions MAD

Document 3.1 : Engagements de Maghreb Oxygène

Forte d'une trentaine d'années d'expérience, le spécialiste des gaz industriels, des gaz médicaux et services associés, Maghreb Oxygène s'engage au quotidien à apporter des solutions, des produits et services à ses clients, partout à travers le Maroc. Elle offre ainsi une gamme complète de produits et services adaptés aux besoins en fluides des clients de tous secteurs d'activité.

Source : www.maghreboxygene.ma

Document 3.2 : Maghreb Oxygène confirme son leadership

L'ampleur que prend le marché informel (concurrence déloyale) semble de moins en moins peser sur Maghreb Oxygène. Et malgré la déclération de la demande, Maghreb Oxygène a su maintenir élevé le niveau de son activité et de sa rentabilité. Ce n'est nullement le fruit du hasard puisqu'elle a poursuivi ses efforts visant la maîtrise des charges et la sécurisation de son portefeuille de clients, ce qui lui a permis de stabiliser ses revenus à 202,8 Millions MAD. En revanche, le résultat d'exploitation a subi les effets du contexte difficile, forte pression concurrentielle, puisqu'il a perdu 17,3%, à 12,5 Millions MAD.

Source : [Supplément de la vie économique du 24/04/2014](#)

Document 3.3 : Marchés de Maghreb Oxygène

Les prévisions de Maghreb Oxygène sont confortées par l'évolution future du marché des gaz industriels et médicaux et activités connexes qui est tirée par plusieurs facteurs de développement, tant dans le secteur industriel que celui de la santé. D'une part, «les investissements prévus dans les différentes branches de l'industrie devraient se traduire par une hausse sensible de la consommation des gaz industriels dans les secteurs clients (chimie, métallurgie, etc.)», avancent les responsables de la société. De l'autre, les multiples chantiers et projets de construction d'établissements hospitaliers à travers le royaume auront une répercussion positive sur le marché des gaz médicaux et celui des installations de systèmes de distribution des fluides médicaux, mais aussi sur le marché des équipements médicaux. «À cela s'ajoutent les projets d'infrastructures, fortement consommateurs des gaz industriels et de matériel de soudure», souligne Maghreb Oxygène.

Source : [Les Eco du 19/11/2013](#)

Document 3.4 : Axes de développement de Maghreb Oxygène

Pour accompagner cette dynamique, Maghreb Oxygène affiche une nouvelle politique de développement qui s'articule autour de différents axes. Maghreb Oxygène compte d'abord sur le développement de métiers en synergie avec les gaz industriels et médicaux, tel le matériel et le consommable de soudage d'une part et le matériel et le consommable à usage médical d'autre part. Elle ambitionne également de poursuivre la recherche d'opportunités de production de gaz «on-site» (*). Aujourd'hui, grâce à une expérience pilote à Jorf Lasfar, la société est leader sur ce marché et compte assurer son leadership grâce au recrutement de nouveaux clients comme cela a été le cas notamment pour l'unité «on-site» installée chez Maghreb Steel.

Le développement des unités « on-site » est mené via la filiale commune SODEGIM (Société de Développement des Gaz Industriels au Maroc) créée avec un partenaire du secteur Air Liquide au Maroc.

(*) **On-site** : l'implantation d'une centrale de production d'oxygène et d'azote chez le client.

Source : [Les Eco du 19/11/2013](#)

N°	Questions	Barème		
1	Préciser pour Maghreb Oxygène : a) Les métiers ; b) La mission.	0.25 pt 0.25 pt		
2	a) Reproduire et compléter le tableau du diagnostic externe de Maghreb Oxygène : <table border="1"> <tr> <td>Deux opportunités</td> <td>Deux menaces</td> </tr> </table> b) Rappeler l'intérêt du diagnostic stratégique pour une entreprise.	Deux opportunités	Deux menaces	1 pt 0.25 pt
Deux opportunités	Deux menaces			
3	Dégager deux facteurs clés de succès de Maghreb Oxygène.	0.25pt		
4	a) Expliquer l'expression soulignée dans le document 3.4 ; b) Nommer la stratégie qui en découle.	0.25 pt 0.25 pt		
5	Justifier que Maghreb Oxygène poursuit : a) Une stratégie de diversification ; b) Une stratégie de domination par les coûts.	0.50 pt 0.50 pt		
6	a) Calculer le taux de variation en 2014/2013 du chiffre d'affaires ; N.B : Retenir deux chiffres après la virgule. b) Lire le résultat obtenu.	0.25 pt 0.25pt		