

# *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

Concurrence accentuée

Évolution des NTIC ET DE La logistique

## *B- Notions de base*

Les objectifs permettent de réaliser la finalité

### 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
- Création d'emploi
- Sponsoring et mécénat
- Participation à la croissance

### Objectif =

but quantifiable que l'entreprise devra atteindre à un délai précis

#### *obj. Éco.:*

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

#### *Obj. Non éco.:*

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

# *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*

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

Outils

**chaines de valeur**

→ Permet de repérer les compétences distinctives et les faiblesses

*Diagnostic externe*

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

Outils

**Cycle de vie du produit**

**Analyse Concurrentielle de M. Porter**

**Portefeuille d'activité: Matrice BCG**

**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 fixés 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

## *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

## *Domination par les coûts*

Maîtrise des coûts → Baisse des prix → Avantage Compétitif

### Avantage

Augmentation de la compétitivité grâce à la baisse des prix

### Limites

- Risque de baisse des investissements pour réduire les charges
- Risque d'application de la même stratégie par les concurrents

### Avantage

- Bénéficier d'un « Monopole »
- Augmentation des marges

### Limites

- Prix élevé → diminution de la clientèle
- Risque d'imitation

*La différenciation*  
= rendre le produit différent par rapport à la concurrence

*Le Recentrage* = Revenir au métier de base (après diversification)

### Avantages

- Amélioration des bénéfices (Grâce aux avantages compétitifs)
- Développer la Recherche (→ Source de compétitivité)

### Limites

- Barrières à la sortie
- Risque d'échouer

### Avantages

Domination du marché

### Limites

- Risque de vulnérabilité
- Faible Avantage compétitif (ressemblance du produit par rapport à la concurrence)

*Stratégie de Niche* =  
*Créneau* =  
*focalisation* =  
se concentre sur une gamme de produit ou une région ou un segment

## *II - La Diversification*

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

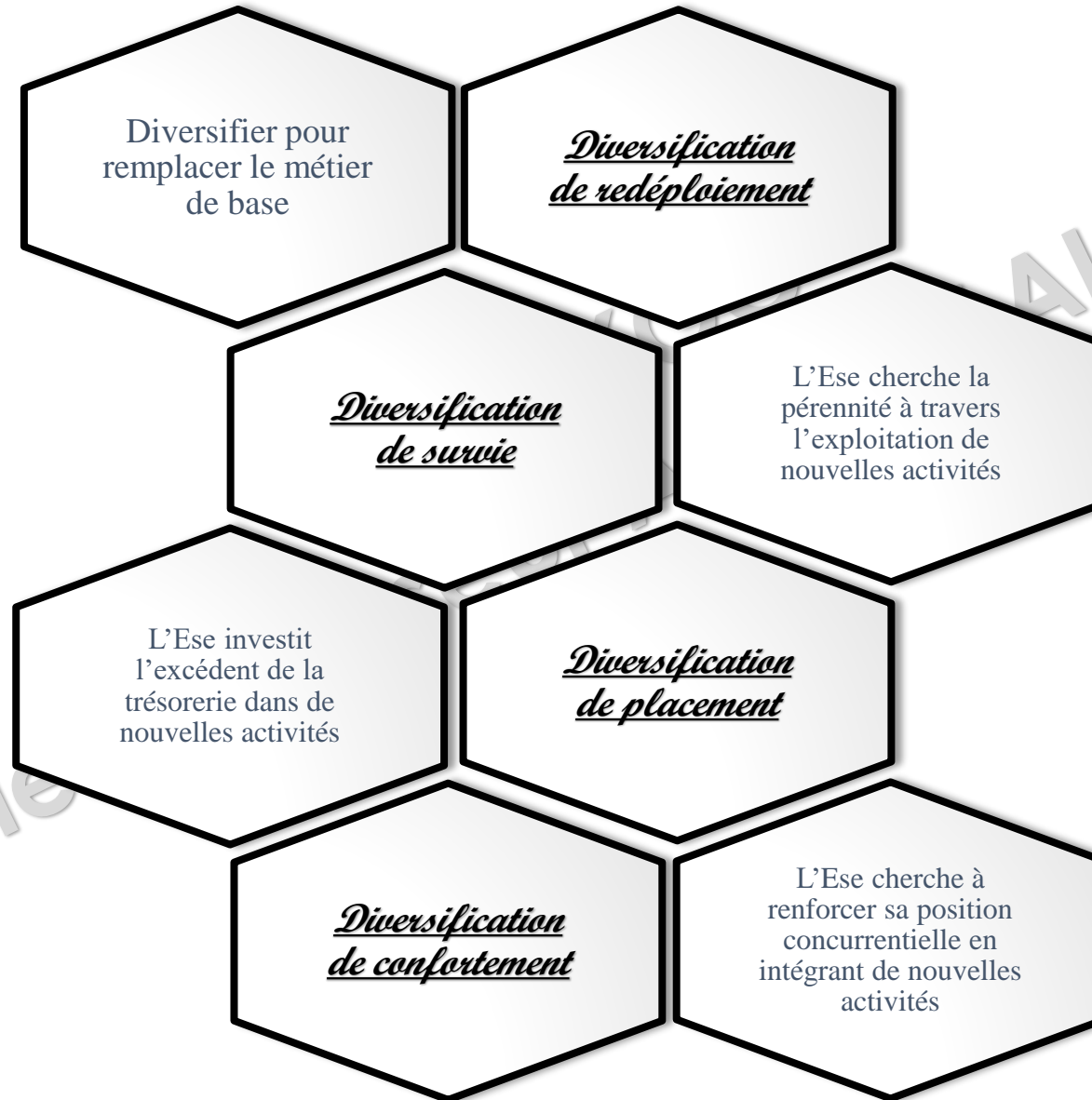
### Avantages :

- 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

*Diversification  
horizontale*

***choix de nouveau DAS proche du  
métier principal***

*Diversification  
verticale*

***Intégrer des activités en amont et  
an aval (= création des filières)***

*Diversification  
conglomérale*

***Intégrer des activités n'ayant aucune  
relation avec le métier de base***

## *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

## *Sous traitance*

- Confier une partie de la production à une autre Ese

## *Franchise*

- Exploiter la marque d'une autre Ese en bénéficiant d'une partie du savoir faire (+**Redevance**)

## *Concession*

- Commercialiser les produits d'une autre Ese

## *cession de Licence*

- Accord du droit d'utilisation d'une technologie créée par une autre Ese (+**Redevance**)

## *G.I.E.*

- Réalisation de plusieurs opérations en commun entre plusieurs Eses en Recherche, publicité, distribution

## *Joint Venture*

- Création d'une filiale commune financée par deux ou plusieurs Eses afin de créer une alliance stratégique

## *IV- L'intégration*

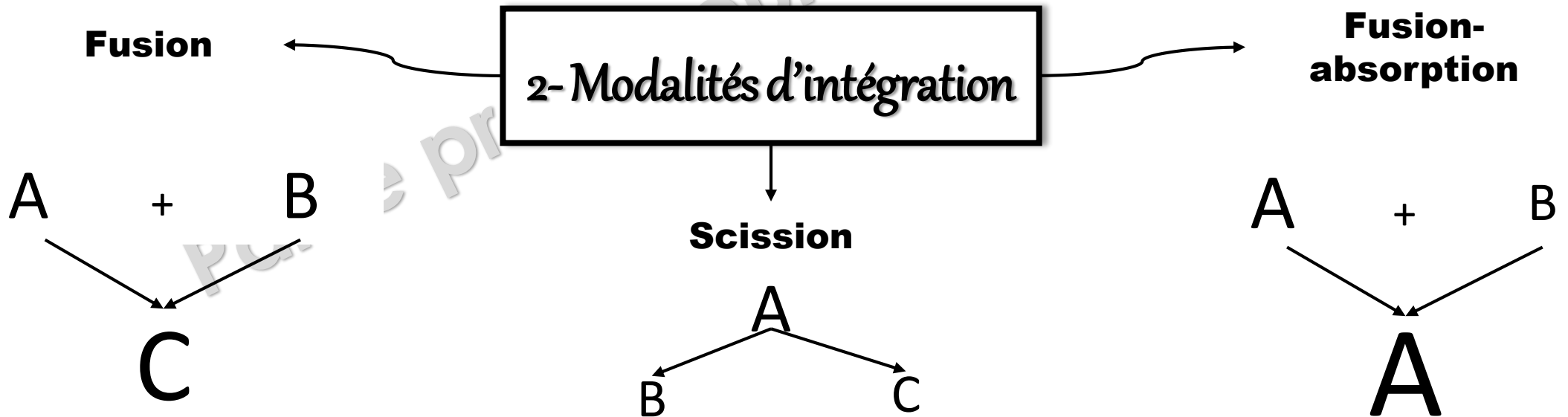
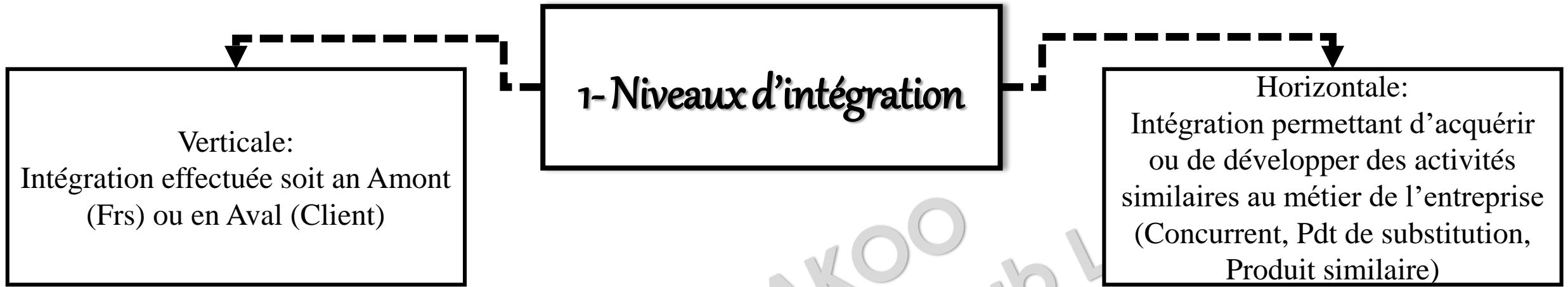
= deux ou plusieurs Eses se regroupent afin de créer une nouvelle entreprise ou d'augmenter le capital d'une Ese

### **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)



# 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

### Économiques

- Élargissement des parts de Marché
- Pérennité
- Accéder à des nouveaux marchés

### Politiques

Ouverture des Frontières,  
Libre-échange

### 1- Facteurs

### Techniques

Techniques de production moins coûteuse

### Juridiques

Détourner des lois de douane  
Avantages fiscaux

## 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                      filiale de distribution
- Concession                    .....

#### *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

## Modes

### Interne

(=Réalisée par des les propres moyens de l'Ese)  
**Modalités** = Investissement, R&D, Innovation par lancement des nouveaux produits

### 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 Ain Sebaï-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](http://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 décélération 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 asseoir 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><tr><th>Deux opportunités</th><th>Deux menaces</th></tr><tr><td></td><td></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 ; <b>N.B : Retenir deux chiffres après la virgule.</b> b) Lire le résultat obtenu.	0.25 pt 0.25pt				