

## Les options stratégiques

### **La stratégie de spécialisation**

Concentrer les moyens de l'entreprise sur un seul domaine

### **Le développement du produit**

Politique de gamme (+ modèles à tous les segments)

### **La stratégie de focalisation**

Cibler un seul segment du marché.

### **La stratégie de dégagement**

Abandonner des activités non rentables

**Appelée aussi Stratégie de créneau Ou stratégie de niche**

Si le segment n'est pas couvert par un produit concurrent

### **La stratégie de recentrage**

Se recentrer sur son métier d'origine

### **La stratégie d'intégration**

Internaliser des activités nouvelles exercées précédemment par des fournisseurs, par des clients ou par des concurrents.

L'intégration verticale : L'intégration en amont (vers le fournisseur) ou en aval (vers le distributeur) ;

L'intégration horizontale : Acquérir d'autres entreprises situées au même niveau de la filière de production.

### **La stratégie de l'internationalisation**

L'entreprise élargit son activité au-delà du territoire national (une extension géographique du produit à l'échelle international)

#### **Les raisons de l'internationalisation**

Les raisons techniques : + des capacités de production & - des coûts de transport

Les raisons économiques : Main d'œuvre bon marché & Avantages fiscaux

Les raisons politiques : Emergence du libre-échange

Les raisons juridiques : lois favorables

#### **Les modalités de l'internationalisation**

**Exportations** : produire dans le pays d'origine et écouter une partie de sa production à l'étranger

**Créer le réseau de distribution** à l'étranger :  
- **Sans investissement** : des partenariats  
- **Investissement direct** : création de filiales

### **La stratégie de diversification**

L'entreprise investit dans plusieurs domaines d'activités Stratégiques ou métiers

#### **La diversification de placement**

Placer la rentabilité du métier actuel dans un nouveau métier

#### **La diversification de confortement**

Conforter l'activité de l'entreprise par des produits complémentaires

#### **La diversification de redéploiement**

Nouveau métier pour remplacer le métier d'origine arrivé à maturité

#### **La diversification de Survie**

Nouveau métier pour faire face au déclin du métier d'origine

#### **Avantages et limites**

**Spécialisation** :  
+Gestion simple  
-Croissance lente

**Développement du produit**  
+Bonne couverture du marché  
-Risque de segments non satisfaits

**Créneau ou niche**  
+Image de marque  
-Rentabilité limitée

**Dégagement ou recentrage**  
+Limiter les pertes  
-Risque de non-compétitivité

**Diversification**  
+Répartition du risque  
-Gestion complexe

**Domination par les coûts**  
+Pénétration du marché (prix bas)  
-Risque qualité médiocre

**Différenciation**  
+Avantage concurrentiel  
-Risque d'imitation

### **La stratégie de domination par les coûts**

Produire à un coût plus faible pour améliorer la compétitivité-prix de l'E/se

### **La stratégie de différenciation**

Différencier le produit de l'entreprise (design, fonctionnalité,...) pour créer un avantage concurrentiel.  
« Innovation et Recherche & développement »

### **La stratégie de l'impartition**

Réaliser des partenariats avec d'autres entreprises afin de créer des effets de synergie (réduire les coûts, améliorer chiffre d'affaires...)

**Formes de partenariats** : La sous-traitance, La cession de licence, La concession, La franchise, Le groupement d'intérêts économiques (GIE), La filiale commune (joint-venture)

**Impartition**  
+Réaliser les synergies  
-Perte d'autonomie

**Internationalisation**  
+Augmenter le chiffre d'affaires  
-Manque d'adaptation aux besoins des marchés

## Série « Chapitre 4 – la croissance – »

### Exercice 1 :

La compagnie de transport marocaine (CTM), qui a été privatisée en 1993, ne cesse de connaître des développements importants touchant à tous les niveaux tant fonctionnels qu'organisationnels. En effet, cette société est considérée comme leader d'un marché où la concurrence est de plus en plus rude avec une augmentation de la demande qui reste cyclique. La CTM dispose d'une activité en deux pôles : le transport des voyageurs (interurbain, international et touristique) et le transport de marchandises (messagerie) dans lesquels elle se distingue par des atouts concurrentiels, mais souffre aussi de certaines contraintes, notamment ses prix élevés et fixes. L'ambitieuse stratégie de développement qu'avait réalisé la CTM pendant les dernières années commence à porter ses fruits en termes de part de marché et de rentabilité. Le résultat net de la CTM est passé de 16 millions de DH à 29 millions de DH soit une progression de 83%, alors que le chiffre d'affaires a connu une amélioration de 51%.

Le journal n°132 (texte adapté)

**TAF :** Relever du texte les indicateurs de croissance de la CTM et préciser leur nature ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### Exercice 2 :

#### **Lesieur Cristal investit pour consolider sa position de leader**

**Investissant en moyenne 80 MDH par an**, Lesieur Cristal a pu ainsi augmenter d'environ 50 % sa capacité de production, et renouveler son outil de production. «Au cours de l'année, une enveloppe de 100 MDH a été engagée pour optimiser et améliorer le processus de production, contrôler la qualité et, enfin, mettre sur le marché des produits nouveaux.

[...] Lesieur Cristal est de plus en plus à l'écoute du marché et s'engage à répondre aux différents besoins de sa clientèle. Une dizaine de chantiers est à l'étude et les produits seront lancés progressivement. Les responsables de la société promettent plusieurs lancements par an. «Une réflexion est menée aussi bien pour améliorer la gamme existante que pour lancer des produits nouveaux.

**TAF :** Identifier le mode de croissance adoptée par Lessieur Cristal ? Justifiez.

.....  
.....  
.....  
.....

### Exercice 3 :

Le spécialiste de l'électroménager, Fagor Maroc, vient de lancer sur le marché une nouvelle gamme de produits baptisés « Innova ». À travers ses produits-phare, Fagor veut renforcer sa position sur le marché marocain. Actuellement, l'entreprise revendique 26% de part de marché en réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 200 millions de DH. Ses investissements dépassent aujourd'hui les 100 millions de DH. Avec cette nouvelle gamme, Fagor renouvelle l'esthétique de ses différentes familles de produits (froid, lavage, cuisson). Pour cela Fagor s'est lancé dans une opération d'achat d'un matériel performant « high Tech ». A rappeler que Fagor offre une gamme de plus de 200 références pour l'ensemble de familles de produits : froid, lavage, chauffe-eau, climatisation et petit électroménager. Source : l'économiste (texte adapté)

#### **Travail à faire**

1 : Dégager les indicateurs de croissance de Fagor en précisant leur nature.

2 : De quel mode de croissance s'agit-il ?

.....  
.....  
.....  
.....

**Exercice 4 :****Document 4.1 : L'ONCF s'arrime à la SNCF**

Pour l'entretien des rames du TGV, l'ONCF s'est allié à la société Nationale des Chemins de Fer (SNCF) de France. Les deux transporteurs ferroviaires viennent de créer une entreprise : Société Marocaine de Maintenance des Rames (SMMR) détenue de 60% par l'ONCF et de 40% par la SNCF. La SMMR se chargera de la réparation des pièces, l'assistance technique et les prestations d'ingénierie de maintenance et de transport des pièces entre la France et le Maroc. La SNCF se chargera de la formation du personnel de la SMMR.

L'objectif est de capitaliser sur l'expertise de la SNCF, de contribuer à assurer une exploitation fiable et régulière des TGV et de permettre à l'ONCF de monter en compétences dans le domaine de la maintenance des rames à grande vitesse.

**Document 4.2 : Chiffres clés de l'ONCF**

	2015	2016
Activité voyageurs		
• Chiffre d'affaires	1,5 MM DH	1,42 MM DH
• Nombre de gares	118	120
Activité fret et logistique		
• Chiffre d'affaires	1,5 MM DH	2 MM DH
• Plateformes logistiques*	1	3

(\*)Plateformes logistiques : entrepôts de stockage des marchandises.

Source : Rapport d'activité de l'ONCF 2016

**Travail à faire :**

1-a-Calculer le taux de variation du chiffre d'affaires global en 2016 par rapport à 2015 ;

.....  
 .....  
 .....  
 .....

b-Lire le résultat.

.....  
 .....

2-Montrer que l'ONCF poursuit :

a-Une croissance interne ;

.....  
 .....  
 .....

b-Une croissance externe.

.....  
 .....

**Exercice 5 :****Document 5.1 : Plan de développement de CIH Bank**

Afin de connaître une croissance pérenne et sécurisée, CIH BanK a mis en œuvre une vision à moyen et long terme de son développement à travers son plan stratégique élaboré pour la période 2016-2020. (...) Plusieurs actions ont été réalisées notamment la prise de participation dans le capital social des sociétés SOFAC (à hauteur de 46,21%) et Maroc leasing (à hauteur de 34%).

(...) Le plan stratégique sera accompagné et soutenu par une politique d'investissement et de partenariat à travers la mise en place d'une politique de proximité et de maintien du rythme d'ouverture des agences avec un objectif de 20 nouvelles agences par an.

**Document 5.2 : Chiffres clés de CIH Bank**

<u>Eléments</u>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Produit Net Bancaire consolidé (MDH)	1790	1847	2036
Nombre d'agences	243	257	267

**Source : Rapport d'activité de CIH BanK 2017 (adapté)**

**Travail à faire :**

1-a-Représenter graphiquement l'évolution du produit net bancaire consolidé de CIH Bank sur la période 2015-2017 ;

b-Interpréter le graphique.

.....  
 .....  
 .....  
 .....

2- Complétez l'annexe suivant :

Mode de croissance	Modalité de croissance	Une limite
Interne		
Externe		

**Exercice 6 :**

2019 fut pour le Groupe Attijariwafa Bank une année de consolidation de la croissance, avec un produit net bancaire qui a dépassé les 23,5 milliards de dirhams (+ 4,9%), un résultat d'exploitation en hausse de 7,3% et un RNPG\* en amélioration de 1,9%.

(\*) Le résultat net part du groupe

Source : <https://fnh.ma/article/alaune/attijariwafa-bank->

Attijariwafa bank vient d'obtenir une nouvelle certification de son activité titres, ISAE 3402 Type 1 (International Standard on Assurance Engagements 3402). Une certification qui témoigne de l'efficience de son dispositif de contrôle interne.

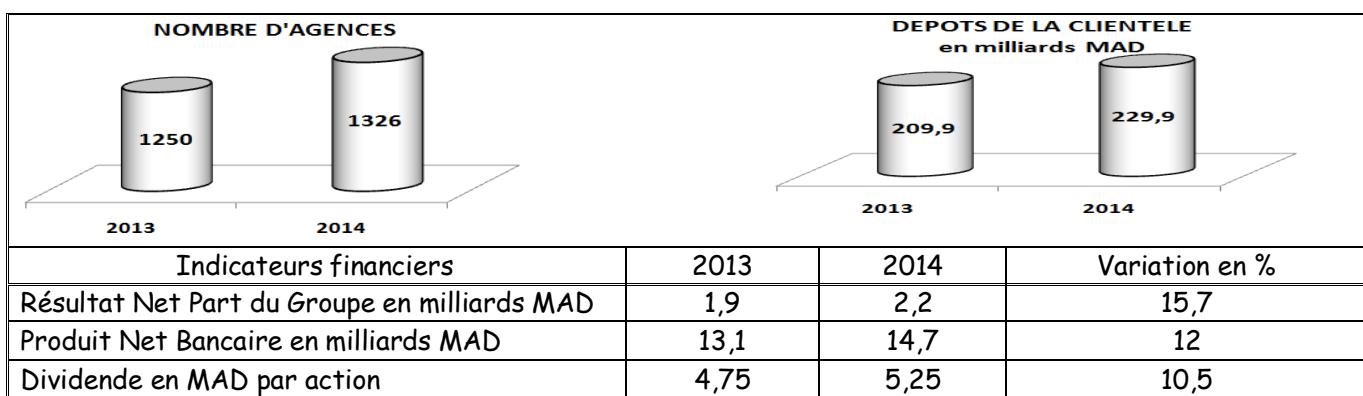
Pour rappel, Attijariwafa bank a obtenu deux certifications en 2019 afférentes à «la chaîne titres» et «la gestion des réclamations clients», à travers la certification ISO9001 V 2015.

Source : <https://lematin.ma/express/2020/attijariwafa-bank>

**Question :**

Reproduire et compléter le tableau suivant :

Indicateurs de croissance du Groupe Attijariwafa bank	
2 Indicateurs quantitatifs	1 Indicateur qualitatif

**Exercice 7 : Chiffres clés de la Banque centrale populaire**

Source : Finances News du 12 mars 2015 Extrait d'un examen national

**Questions :**

1. Calculer le taux de variation en 2014/2013 : (retenir deux chiffres après la virgule)
  - Des dépôts de la clientèle

- Du nombre d'agence

2. Montrer, à partir des résultats obtenus, le lien entre les deux variations,

3. Repérer pour la BCP, deux indicateurs quantitatifs de croissance,

.....  
.....

4. Représenter graphiquement l'évolution du Résultat Net réalisé par la BCP entre 2013 et 2014 ;  
Interpréter cette évolution.