

## Révision EOAE

### Exercice n°1

#### **Présentation de l'entreprise**

Raison sociale : COSUMAR (compagnie Sucrière Marocaine)

Siège social : 8, Rue El Mouatamid Ibnou Abbad. BP : 3098 Casablanca.

Secteur d'activité : Agroalimentaire

Activité : Raffinage et conditionnement du sucre importé ou produit localement.

#### **COSUMAR, 84 ans d'existence**

Troisième capacité de production sucrière en Afrique, le groupe affirme sa volonté et son engagement dans le développement de la filière sucrière marocaine grâce à plus de 84 années d'existence. COSUMAR dispose d'une expertise industrielle, agricole et humaine unique dans ses différents métiers. Une expertise qui constitue un atout dans un environnement qui s'annonce de plus en plus concurrentiel.

#### **Finalités de l'entreprise**

La démarche stratégique de l'entreprise s'appuie sur une vision claire. Le groupe s'est fixé plusieurs objectifs afin de gérer l'impact de ses activités sur l'ensemble des parties intéressées. Ainsi, avec le projet d'entreprise « INDIMAGE » et sa continuité « CAP VERS L'EXCELLENCE », plusieurs actions concrètes ont été mises en œuvre et ce afin de concilier compétitivité industrielle et respect des engagements et valeurs morales du groupe. Ces actions ont été couronnées par la reconnaissance de l'ensemble des filiales de COSUMAR comme œuvrant en conformité avec les référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

Les grands axes de la stratégie de l'entreprise sont :

- La garantie de la sécurité des consommateurs ;
- La garantie de la santé et de la sécurité du personnel et un niveau élevé de sûreté des installations ;
- La protection de l'environnement et la bonne gestion des ressources naturelles ;
- L'amélioration de la performance industrielle ;
- L'amélioration des compétences du capital humain.

#### **Environnement et perspectives de développement**

« Par rapport à l'environnement dans lequel évolue COSUMAR, le marché marocain est appelé à devenir de plus en plus exigeant. En effet, le Groupe COSUMAR a déjà intégré cette perspective parmi ses grandes orientations stratégiques notamment par :

-Le renforcement progressif de notre orientation marché par l'adoption d'une organisation métiers basée, en plus de l'amont agricole et l'extraction du sucre, sur le conditionnement et la commercialisation ;

-la poursuite de nos investissements dans l'extension et l'amélioration de l'outil industriel pour garantir une offre plus flexible de produits en quantité et en qualité conformément aux standards et aux exigences du marché. »

Source : [WWW.cosumar.co.ma](http://WWW.cosumar.co.ma) (extrait d'une interview du PDG de COSUMAR).

#### **Informations financières de COSUMAR :**

<b><u>En millions MAD</u></b>	<b><u>2012</u></b>	<b><u>2013</u></b>
<b><u>Résultat d'exploitation</u></b>	<b><u>5 983,70</u></b>	<b><u>5 975,10</u></b>

Source : la vie éco (adapté)

#### **Travail à faire :**

1-Précisez le métier de COSUMAR.

2-Complétez le tableau suivant relatif au diagnostic stratégique de l'entreprise COSUMAR :

Diagnostic interne		Diagnostic externe	
Forces (3 élts)	Faiblesses	Opportunités	Menaces

3-Identifiez la mission de l'entreprise. (Deux éléments de réponse).

4-Relevez les finalités de COSUMAR :

- a- Une finalité économique ;
- b- Une finalité sociale ;
- c- Deux finalités sociétales.

5-Calculez et lisez le taux d'évolution du résultat d'exploitation de COSUMAR entre 2013 et 2014.

#### Exercice n° 2 :

Dénomination sociale	Société Maghrébine de Monétique (S2M)
Secteur d'activité	Services de la monétique
Objet social	Conception, fabrication et commercialisation des cartes de paiement et des solutions monétiques.
Date de création	Septembre 198

Grâce à son offre globale, ONE STOP SHOP MONETIQUE, S2M propose des prestations couvrant tous les besoins dans le domaine de la monétique : cartes de paiement électronique, solutions monétiques, programme, personnalisation de moyens de paiement, ... Ce positionnement unique permet d'intégrer une large gamme de produits et services dans ses réponses aux demandes de ses clients. Alliant un haut niveau de performance à une exigence de sécurité, l'offre S2M est fiable, flexible et innovante à l'image de son domaine d'activité et des attentes des usagers.

Au travers de ses départements, S2M considère l'innovation comme un des fondamentaux permettant de dynamiser sa croissance au niveau national et international. Ces départements ont pour missions majeures : - Réaliser des recherches et des études en amont pour anticiper la demande du marché ; - Concevoir de nouveaux produits ; - Veiller à ce que les solutions proposées répondent en permanence aux réglementations nationales et internationales. La Recherche et Développement s'appuie sur une population jeune, majoritairement des ingénieurs, formée sur les dernières technologies de l'information et encadrée par des chefs de projets expérimentés maîtrisant le métier de la monétique.

Outre les tendances enregistrées au niveau mondial, l'évolution de la monétique au Maroc est marquée par le développement et la démocratisation de la carte à puce. Le Maroc est également sensible au développement du e-commerce (commerce électronique). L'activité de paiement électronique est devenue une véritable industrie dynamique et en mutation constante. Le secteur de paiement électronique se caractérise par des évolutions technologiques très rapides, une évolution des standards et une émergence fréquente de nouveaux services, logiciels et autres produits. Le développement de nouvelles technologies pourrait rendre non compétitifs certains services de la société

#### Travail à faire :

1-Identifier :

- a- La mission de cette entreprise.
- b- Le métier de cette entreprise.
- c- Deux finalités en précisant leur nature.

2-Recopier et compléter le tableau suivant :

Éléments du diagnostic stratégique	Opportunités	Menaces	Justification
La culture du paiement par cartes bancaires se développe au Maroc			
La société effectue actuellement plus de 95% de ses importations en euros et en dollar.			

**Exercice 3 :**

Acteur engagé pour ..... dans une logique de renforcement de sa démarche de développement ..... , LESIEUR CRISTAL a mis depuis plusieurs années le management de la qualité au cœur de sa ..... . La totalité de ses ..... sont certifiés ISO 9001, plaçant l'entreprise en tant qu' ..... pionnier œuvrant pour la qualité, la sécurité alimentaire et la préservation de l' .....

En dépit d'une ..... difficile sur le marché, marqué par un ralentissement du rythme de ..... de 1,1% en 2015, un recul de la consommation pour de nombreux produits alimentaires et une forte concurrence axée essentiellement sur le prix et renforcée par l'entrée massive des produits de ..... , LESIEUR CRISTAL a poursuivi son ..... stratégique axé sur le renforcement des marges, la diversification du portefeuille produits et l'optimisation des ..... opérationnels.

Le groupe a poursuivi ses efforts de développement des ventes à l'....., avec un chiffre d'affaires à l'international qui a progressé de 14% en 2016 et a renforcé sa politique d' ..... par le lancement de nouveaux produits.

Dans le cadre de son plan de développement, LESIEUR CRISTAL a déployé une enveloppe budgétaire de 120 millions de DH afin d' ..... dans la rénovation et la modernisation de l'outil industriel. Cette mise permettra d'améliorer la productivité de l'unité qui produit 140 tonnes de savons par jour, soit 35 000 tonnes par an.

**Travail à faire :** Complétez le texte en utilisant les expressions suivantes :

investir - processus - contrebande - export - durable - coûts – innovation - conjoncture - stratégie - la croissance - opérateur - la qualité - environnement - plan

**Exercice 4 : cocher la bonne réponse (à recopier sur votre copie)**

Éléments	FINALITES						
	économiques			Sociales	sociétales		
	Rentabilité	compétitivité	Longévité		Environnement	citoyenneté	éthique
-Améliorer les parts de marché							
-Conserver la pérennité de l'entreprise							
-Créer de nouvelles unités de production							
-Réduire les risques écologiques							
-Augmenter les marges bénéficiaires							
-Prendre en charge l'équipement d'une école dans le monde rural							
-renforcer le positionnement							

**Exercice 5 : Cochez la bonne réponse en expliquant (à recopier sur votre copie)**

Propositions	Vrai	Faux	Explication
En essayant d'atteindre les finalités, l'entreprise arrive à réaliser ses objectifs			
La stratégie correspond à des choix faits par l'entreprise pour réaliser les objectifs sur le court terme			
Les décisions stratégiques sont prises par la direction de l'entreprise			
La mission de l'entreprise est définie par rapport au savoir-faire qu'elle maîtrise			

**Exercice 6 : Vous disposez des éléments suivants relatifs à l'élaboration du diagnostic stratégique d'une entreprise spécialisée dans le e-commerce. Cocher pour chaque élément la bonne réponse : (à recopier sur votre copie)**

Eléments du diagnostic stratégique	Diagnostic Interne		Diagnostic externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
L'entreprise n'investit pas suffisamment dans la recherche et développement				
Le modèle de gestion de l'entreprise s'adapte facilement aux changements des marchés				
Les clients sont de plus en plus exigeants				
Les charges marketing et logistiques sont encore élevées et difficilement maîtrisables				
Il existe une possibilité de réaliser des partenariats gagnants-gagnants avec d'autres firmes				
L'entreprise offre des produits personnalisés aux clients				
L'entreprise dispose d'un portefeuille client important				
les prix de vente inférieurs par rapport aux prix de la concurrence				
le Climat social est défavorable				
Le marché est porteur sur le moyen terme				

**Exercice 7 : « Pour toute entreprise, le choix de la stratégie joue un rôle important ».**

Travail à faire : Que pensez-vous de cette idée ? (répondre dans un paragraphe avec 5 lignes environ).

**Document 1**

Dénomination sociale	NESTLE MAROC
Unité de production	L'usine d'El Jadida
Activité	Production et conditionnement des produits laitiers, du café soluble, des produits culinaires (soupe et bouillons), des farines lactées et des céréales.

L'unité industrielle d'El Jadida, maintient sa certification OHSAS 18001 dans le domaine de la santé et la sécurité au travail, et ISO 14001 sur l'environnement, elle surveille en permanence tous les rejets solides, liquides et gazeux. En suivant ses modes de contrôle, NESTLE MAROC a pu réduire sa consommation d'eau de 42% par tonne de produit fabriqué, de 30% sa consommation d'énergie et de 34% ses émissions de gaz à effet de serre.

NESTLE MAROC mise sur l'innovation afin de répondre aux aspirations et besoins des consommateurs marocains, elle se positionne comme le leader sur le marché marocain avec l'engagement à maintenir et consolider cette situation.

**QUESTIONS**

1	Préciser le métier et la mission de NESTLE MAROC ;
2	Relever pour NESTLE MAROC : <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Une finalité sociale ;</li> <li>b. Une finalité sociétale.</li> <li>c. Une finalité économique</li> </ul>

**Document 2 : la SNEP\* : « une recherche continue d'amélioration »**

Oeuvrant dans une industrie de pointe, la SNEP compte parmi ses clients de grands groupes nationaux et internationaux (OCP, ONEP, NEXANS ...). L'entreprise a développé en trois décennies une véritable maîtrise technique des produits et des procédés de fabrication, ce qui lui a permis de tirer profit de son outil de production et de se conférer un avantage déterminant dans la conquête de nouveaux marchés. Les compétences de la SNEP en matière de recherche & développement constituent un atout considérable pour l'entreprise qui lui permet de commercialiser des produits innovants, d'apporter à ses clients le soutien technique dont ils ont besoin et d'améliorer la performance de ses procédés.

***Rapport d'activité de la SNEP***

\*La SNEP : la société nationale de pétrochimie (route côtière n°11 –Mohammedia-)

**Travail à faire :**

1-Identifiez l'importance de l'effet d'expérience chez la SNEP.

2- recopiez et complétez le tableau suivant :

Option stratégique	Illustration	Une limite
Stratégie de différenciation		

3- Montrez le lien entre le choix d'une stratégie de spécialisation et la recherche continue d'amélioration (**le titre**).

**Document 3 :****Options stratégiques de l'office chérifien de phosphate**

(...) Pour l'Office Chérifien de Phosphates (OCP), le Top management est très ambitieux. Il suit de très près les régions du monde qui offrent le plus fort potentiel de croissance telles que le brésil et le Pakistan, sans négliger bien sur les marchés traditionnels comme l'inde ou l'Europe. Parallèlement, nous poursuivons l'effort que le groupe a entamé depuis longtemps et envisageons donc d'investir de nombreux segments du marché en développant des produits nouveaux à forte valeur ajoutée, sachant le l'office dispose déjà d'une palette de 31 qualités de produit.

Economie et entreprise (adapté)

**Travail à faire :**

- 1/** Identifiez deux options stratégiques poursuivies par l'OCP. Justifiez votre réponse.
- 2/** Préciser un avantage et un inconvénient pour chacune d'elles.

**Document 4 :**

L'OCP accompagne sa vision stratégique par un plan d'investissement important en vue d'augmenter la capacité de production des sites, mais aussi pour assurer la maîtrise et l'optimisation des charges.

Parmi les projets de développement, nous citerons la mise à niveau de la laverie Daoui à Khouribga, l'extension de la laverie de Youssoufia, ainsi que les nouvelles unités phosphoriques à Jorf Lasfar réalisé dans le cadre d'une joint-venture.

A lui seul, **le site de Khouribga passera d'une capacité annuelle de production de 18 millions de tonnes actuellement à 21 millions de tonnes, les coûts de production et de maintenance seront ainsi compressés\*** ;

Notons que l'entreprise mise sur l'externalisation et encourage à la création d'entreprises sous-traitantes.

\*Compressés : réduits

**Travail à faire :**

- 1/ a-** En revenant au passage entouré, cochez la bonne réponse :

- La maîtrise des charges permet d'améliorer la compétitivité de l'entreprise en termes de prix.
- La maîtrise des charges permet d'améliorer la compétitivité de l'entreprise en termes de qualité.

**Explication :**

.....

.....

.....

b-Déduire de quelle option stratégique s'agit-il ?

**2/** Montrer que l'entreprise adopte également une stratégie d'impartition. Justifier par deux éléments de réponse.

**3/** Compléter le tableau suivant ?

	Signification	Explication
Passage souligné	<input type="checkbox"/> Économie d'échelles <input type="checkbox"/> Effet d'expérience <input type="checkbox"/> Effet de synergie	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

## **Document 5**

### **2.1- Données du secteur**

Colorado, entreprise de peinture, mise sur l'innovation pour tirer son épingle du jeu ; avec une consommation moyenne de 4 kg de peinture par an, le marocain fait pâle figure par rapport à son voisin tunisien (6 kg par an) et aux européens (8 à 12). Depuis 2000, le secteur connaît une croissance de 7% par an. Dans un marché où exercent une cinquantaine d'entreprises, trois activités animent le marché : l'industrie, la carrosserie et le bâtiment. Si le dynamisme de la construction doit se maintenir, le démantèlement douanier qui ouvrira le marché aux peintures étrangères, pourraient mettre la pression sur les marges et les prix.

### **2.2- Ambitions de Colorado**

La société veut consolider son positionnement au travers de produits innovants et une expansion à l'international. Malgré un environnement instable, Colorado a maintenu sa croissance à un rythme soutenu. Les résultats dégagés au titre du premier semestre reflètent une nette amélioration des ventes et des marges. L'évolution significative du résultat est due principalement à la maîtrise des charges d'exploitation ; a précisé Meriem Lotfi, directeur financier de l'entreprise. (...)

Par ailleurs, l'entreprise compte renforcer les investissements en recherche et développement (R&D) afin de développer la gamme de produits offerts aux clients.

En outre, le management de l'entreprise compte également mettre à profit les dernières certifications que la société a obtenues pour favoriser le développement et l'extension de son activité. Il est à rappeler que Colorado a obtenu au début de l'année en cours deux nouvelles certifications : ISO 14001 « environnement » et OHSAS 18001 « santé et sécurité au travail ». il est à noter que ISO 14001 est un outil permettant d'aider les entreprises à gérer les impacts de leur activité sur l'environnement et OHSAS 18001 est un référentiel de sécurité de l'entreprise ayant pour objectif la gestion efficace de la santé et de la sécurité au travail au profit de l'ensemble des collaborateurs.

### **Travail à faire :**

- 1-Identifier les finalités de l'entreprise. (Economique, sociale et sociétale) (doc 2.2) ;
- 2- Montrer que l'entreprise opte pour les stratégies suivantes : (doc 2.2)
  - La domination par les coûts ;
  - Le développement du produit ;
  - L'internationalisation.

## **Document 6 :**

En adoptant une stratégie d'impartition, l'entreprise peut choisir entre les différentes formes de ..... . Dans certains domaines où le produit est réglementé par un ..... par exemple, l'entreprise peut demander une cession de ..... en vue d'exploiter l'activité. Sinon, l'entreprise peut aussi profiter des opportunités de ..... Dans ce cas, le ..... peut confier au sous-traitant une partie de sa production, tout en respectant les exigences du ..... Une telle option permet aux entreprises d'étendre leurs capacités de production et de profiter de ..... pointu d'entreprises spécialisées. Parmi les options qui peuvent être également envisagées, on cite ..... , et à ce niveau, il s'agit d'une forme de partenariat permettant aux bénéficiaires de profiter d'une ..... exclusive sur toute la ..... géographique définie.

Par ailleurs, et comme dans le domaine de la restauration, l'entreprise peut privilégier la franchise comme forme de partenariat afin d'assurer son développement. Le ..... peut apporter une assistance commerciale et technique, qui peut aider l'entreprise. En contrepartie d'une ..... , le franchisé peut ainsi profiter d'une expertise reconnue à l'international. Enfin, l'entreprise peut opter pour la création d'une ..... en association avec un ou plusieurs partenaires. Dans ce cas, des ..... importantes en termes de diminution de coûts peuvent être réalisées.

**Travail à faire :** compléter le document ci-dessous en utilisant les expressions suivantes

**Licence – filiale commune – zone – donneur d'ordre – synergies – Partenariats – la sous-traitance – franchiseur – brevet - cahier de charges – savoir-faire – redevance – la concession – clause de distribution**

## Document 7 :

### **Doc 3.1 - Présentation de l'entreprise Afriquia Gaz :**

**Siège social :** Rue Ibnou El ouennane, Ain Sebaa – Casablanca.

**Date de création :** 01/01/1992.

**Secteur d'activité :** Pétrole et Gaz.

**Activités :** Le commerce et l'industrie, sous toutes ses formes, y compris l'importation, l'exportation, le transport et la distribution des gaz de pétrole liquéfiés (GPL).

**Capital actuel :** 343.750.000,00 dh.

### **Doc 3.2 – Afriquia GAZ poursuit son développement**

Afriquia Gaz est déterminée à conserver son leadership en maintenant le rythme de croissance sur le marché, grâce à la poursuite de sa stratégie axée sur la rentabilité et la création de valeur. Nous offrons des solutions performantes en énergie qui couvrent aussi bien les besoins domestiques que professionnels ; Ce qui explique notre part de marché qui s'est stabilisée en 2009 à 42%, explique le top management de la société.

La filiale du groupe Akwa est en recherche continue de nouveaux relais de croissance, impactant positivement sa valeur boursière.

### **Doc 3.3 – Des résultats nettement améliorés**

Des résultats en hausse et surtout de belles perspectives. C'est ce qu'annonce Afriquia Gaz au terme de l'exercice 2009. Cet exercice a été marqué d'une hausse des ventes de l'ordre de 2%, qui a permis à Afriquia Gaz de maintenir sa part de marché à 42%. Le résultat d'exploitation s'est apprécié de 4% passant de 365,7 millions de dirhams en 2008 à 380,4 millions en 2009. « Cette performance traduit essentiellement l'effort continu de la maîtrise des charges d'exploitation », note le communiqué. Afriquia Gaz a terminé l'exercice avec un résultat net de 293,1 millions de dirhams, en hausse de 12% par rapport à 2008.

## **Travail à faire :**

1- Identifier

a-Le métier de l'entreprise Afriquia Gaz ;

b-La mission de l'entreprise ;

2- Dégager les finalités économiques de l'entreprise (trois éléments de réponse) ;

4-Identifier la stratégie adoptée par l'entreprise (doc 3.3)

## **Document 8 :**

### **Maghreb Oxygène : choix stratégiques**

#### **Document 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.

#### **Document 2 : 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.

## **Travail à faire**

1-Identifie les 2 options stratégiques dans lesquelles Maroc Oxygène compte se développer. Justifier votre réponse.

2-Préciser un avantage et un inconvénient pour chacune d'elles.