

الأطر المرجعية لاختبارات الامتحان الموحد الوطني للبكالوريا -2014-
الإطار المرجعي لمادة الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاومات
شعبة علوم الاقتصاد والتدبير: مسلك مسلك العلوم الاقتصادية
Matière : Economie et organisation administrative des entreprises
Filière : Sciences économiques

I- Programme :

1^{ère} PARTIE : LA STRATEGIE ET LA CROISSANCE

Contenus	Recommandations et Précisions	Eléments du programme faisant l'objet d'évaluation en examen national
1- Notion de stratégie 1-1 Nécessité d'une stratégie pour l'entreprise 1-1-1- Les finalités économiques 1-1-2- Les finalités sociales	1-1 Nécessité d'une stratégie pour l'entreprise Défis : la mondialisation, le progrès technique, l'environnement écologique, l'énergie Définition de la stratégie d'entreprise. Notion de finalité 1-1-1 Finalités économiques Compétitivité, rentabilité, longévité 1-1-2 Finalités sociales : politique sociale, distribution de revenus, ... N.B. Finalités sociétales : protection de l'environnement, l'entreprise « citoyenne », respect de l'éthique.	1-1 Nécessité d'une stratégie pour l'entreprise Défis : la mondialisation, le progrès technique, l'environnement écologique, l'énergie Définition de la stratégie d'entreprise. Notion de finalité 1-1-1 Finalités économiques Compétitivité, rentabilité, longévité 1-1-2 Finalités sociales : politique sociale, distribution de revenus, ... N.B. Finalités sociétales : protection de l'environnement, l'entreprise « citoyenne », respect de l'éthique.
2- La planification stratégique 2-1- Définition de la planification stratégique	2-1 Définition Les outils de la planification (prévision, prospective, veille technologique) Les caractéristiques de la planification (la durée	

<p>2-2- Mise en place de la planification stratégique 2-2-1- Le diagnostic</p> <p>2-2-2- Le plan stratégique 2-2-3- Les plans opérationnels 2-2-4 - Les budgets</p>	<p>ou l'horizon, le champ et la démarche) Traiter les notions de métier et de mission</p> <p>2-2-1 Définition et place du diagnostic dans le processus de planification Distinction : diagnostic interne et externe (Forces et faiblesses – Opportunités et menaces)</p> <p>2-2-2 Définition et lien avec le diagnostic 2-2-3 Définition et lien avec le plan stratégique 2-2-4 Définition et rôle des budgets Schéma récapitulatif du processus de planification, intégrant la phase de contrôle et la rétroaction Avantages et limites de la planification.</p>	<p>Traiter les notions de métier et de mission</p> <p>2-2-1 Définition et place du diagnostic dans le processus de planification Distinction : diagnostic interne et externe (Forces et faiblesses – Opportunités et menaces)</p> <p>2-2-2 Définition et lien avec le diagnostic</p> 
<p>3- Les options stratégiques 3-1 Notion de stratégie de spécialisation</p> <p>3-2 Notion de stratégie de diversification</p> <p>3-3 Notion de stratégie d'impartition</p>	<p>3-1 Notion de la spécialisation stratégique Stratégie de développement du produit, Stratégie de dégagement, stratégie de recentrage, stratégie de focalisation (créneau et niche) Avantages et limites</p> <p>3-2 Définition de la diversification stratégique (et non commerciale) Diversification selon l'objectif (diversification de placement, de redéploiement, de confortement et de survie) Avantages et limites</p> <p>3-3 Définition Partenariats inter entreprises (sous-traitance, cession de licence, concession, franchise,</p>	<p>3-1 Notion de la spécialisation stratégique Stratégie de développement du produit, Stratégie de dégagement, Stratégie de recentrage, Stratégie de focalisation (créneau et niche) Avantages et limites</p> <p>3-2 Définition de la diversification stratégique (et non commerciale) Diversification selon l'objectif (diversification de placement, de redéploiement, de confortement et de survie) Avantages et limites</p> <p>3-3 Définition Partenariats inter entreprises (sous-traitance, cession de licence, concession, franchise, groupement</p>

<p>3-4 Notion de stratégie d'intégration</p> <p>3-5 Notion de stratégie d'internationalisation</p>	<p>groupement d'intérêt économique, filiale commune ou joint-venture) Avantages et limites 3-4 Définition Intégration verticale (en amont, en aval, filière) Intégration horizontale Avantages et limites 3-5 Définition -Raisons de l'internationalisation: techniques, politiques, économiques et juridiques. -Modalités d'internationalisation : exportation, contrats de partenariat, investissement directs à l'étranger. -Avantages et limites de l'internationalisation. NB : Traiter les stratégies de domination par les coûts et de différenciation en prenant en considération qu'elles sont menées indépendamment des choix stratégiques.</p>	<p>d'intérêt économique, filiale commune ou joint-venture) Avantages et limites 3-4 Définition Intégration verticale (en amont, en aval, filière) Intégration horizontale Avantages et limites 3-5 Définition - Raisons de l'internationalisation : techniques, politiques, économiques et juridiques. -Modalités d'internationalisation : exportation, contrats de partenariat, investissement directs à l'étranger. -Avantages et limites de l'internationalisation. NB : Traiter les stratégies de domination par les coûts et de différenciation en prenant en considération qu'elles sont menées indépendamment des choix stratégiques.</p>
<p>4- La croissance de l'entreprise</p> <p>4-1- Définition de la croissance</p> <p>4-2 Mesure de la croissance</p> <p>4-2-1 Taux de croissance</p> <p>4-2-2 Représentation graphique d'évolution</p>	<p>4-1 Définition de la croissance Raisons de la croissance : Economies d'échelle, effets d'expérience, taille critique, pouvoir de négociation, effets de synergie. 4-2 Mesure de la croissance Indicateurs de croissance (quantitatifs et qualitatifs) 4-2-1 Taux de croissance Formule $[(G_1 - G_0) / G_0] \times 100$ Calcul à travers des exemples simplifiés, lecture et interprétation</p>	<p>4-1 Définition de la croissance Raisons de la croissance : Economies d'échelle, effets d'expérience, taille critique, pouvoir de négociation, effets de synergie. 4-2 Mesure de la croissance Indicateurs de croissance (quantitatifs et qualitatifs) 4-2-1 Taux de croissance Formule $[(G_1 - G_0) / G_0] \times 100$ Calcul à travers des exemples simplifiés, lecture et interprétation</p>

<p>4-3- Les modes de croissance 4-3-1- La croissance interne 4-3-1-1 Définition 4-3-1-2 Avantages 4-3-1-3 Limites 4-3-2- La croissance externe 4-3-2-1 Définition</p> <p>4-3-2-2 Avantages 4-3-2-3 Limites</p>	<p>4-2-2 Elaboration d'un graphique (évolution d'un indicateur de croissance en fonction du temps). 4-3 Les modes de croissance</p> <p>4-3-1-1 Définition et modalités 4-3-1-2 Avantages 4-3-1-3 Limites</p> <p>4-3-2-1 Définition et modalités : Les modalités juridiques (prise de participation, fusion, absorption, fusion absorption, apport partiel d'actif, contrat de partenariat). Les modalités financières (OPA, OPE, OPV, ramassage boursier) 4-3-2-2 Avantages 4-3-2-3 Limites</p>	<p>4-2-2 Elaboration d'un graphique (évolution d'un indicateur de croissance en fonction du temps). 4-3 Les modes de croissance</p> <p>4-3-1-1 Définition et modalités 4-3-1-2 Avantages 4-3-1-3 Limites</p> <p>4-3-2-1 Définition et modalités : Les modalités juridiques (prise de participation, fusion, absorption, fusion absorption, apport partiel d'actif, contrat de partenariat). Les modalités financières (OPA, OPE, OPV, ramassage boursier) 4-3-2-2 Avantages 4-3-2-3 Limites</p>
<p>5- La concentration des entreprises 5-1- Définition</p> <p>5-2 Causes de la concentration 5-3 Formes de la concentration 5-3-1- Horizontale 5-3-2- Verticale 5-3-3- Conglomérat</p> <p>5-4- Conséquences de la concentration 5-4-1- Economiques 5-4-2- Sociales</p>	<p>5-1 Concentration par secteur d'activité et/ou branche 5-2 causes externes et causes internes 5-3 Formes de la concentration 5-3-1 et 5-3-2 Définition</p> <p>5-3-3 Définition (notion de Holding)</p> <p>5-4- Conséquences de la concentration 5-4-1 Conséquences positives et négatives 5-4-2 Conséquences positives et négatives</p>	<p>5-1 Concentration par secteur d'activité et/ou branche 5-2 causes externes et causes internes 5-3 Formes de la concentration 5-3-1 et 5-3-2 Définition</p> <p>5-3-3 Définition (notion de Holding)</p> <p>5-4- Conséquences de la concentration 5-4-1 Conséquences positives et négatives 5-4-2 Conséquences positives et négatives</p>

2^{ème} PARTIE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Contenus	Recommandations et Précisions	Eléments du programme faisant l'objet d'évaluation en examen national
<p>1- <u>Les enjeux de la GRH</u> 1-1- Les changements technologiques 1-2- Les changements économiques et sociaux</p>	1-1 et 1-2 Principaux traits distinctifs.	
<p>2- <u>Les domaines de la GRH</u> 2-1- La gestion du personnel 2-2- Les relations sociales 2-3- La formation 2-4- La communication 2-5- La rémunération 2-6- Les motivations du personnel</p>	2-1 à 2-6 Définitions	2-1 à 2-6 Définitions
<p>3- <u>Les relations humaines dans l'entreprise</u> 3-1- Analyses théoriques de la relation entre l'homme et le travail 3-1-1 Les auteurs classiques (Fayol et Taylor) 3-1-2 Le mouvement des relations humaines (E. Mayo) 3-1-3 La pyramide des besoins de Maslow 3-1-4 Les facteurs de motivation selon Herzberg 3-1-5 L'organisation participative (Likert)</p>	3-1- Analyses théoriques de la relation entre 3-1-1 à 3-1-5 Définitions et principaux traits distinctifs.	

<p>3-2- Les styles de commandement 3-2-1- Autoritaire 3-2-2- Paternaliste 3-2-3- Démocratique 3-2-4- Participatif 3-3- La communication interne 3-3-1 La communication interne 3-3-1-1- Rôle informatif 3-3-1-2- Rôle social 3-3-2- Rôle des instances de représentation du personnel</p> <p>4- Le recrutement 4-1- La détermination des besoins 4-1-1- Les profils de poste</p> <p>4-1-2- Le marché du travail</p> <p>4-2- Les moyens de recrutement 4-2-1- Les annonces 4-2-2- Les salons 4-2-3- Les candidatures spontanées 4-2-4- Les stages et travaux intérimaires 4-2-5- Les recommandations 4-2-6- Le recrutement par Internet 4-3- La sélection des candidats</p>	<p>3-2- Les styles de commandement 3-2-1 à 3-2-4 Définitions et principaux traits distinctifs.</p> <p>3-3- La communication interne 3-3-1 Définition et moyens ; 3-3-1-1 Définition 3-1-2-2 Définition 3-3-2 Types, composition et rôles</p> <p>4-1- La détermination des besoins 4-1-1 Définitions ; Tracé de profil de poste à partir d'un ou deux exemples. 4-1-2 Définition N.B. Traiter les deux modes de recrutement : interne et externe.</p> <p>4-2- Les moyens de recrutement 4-2-1 à 4-2-6 Définitions</p> <p>4-3- La sélection des candidats</p>	<p>3-2- Les styles de commandement 3-2-1 à 3-2-4 Définitions et principaux traits distinctifs.</p> <p>3-3- La communication interne 3-3-1 Définition et moyens ; 3-3-1-1 Définition 3-1-2-2 Définition 3-3-2 Types, composition et rôles</p> <p>4-1- La détermination des besoins 4-1-1 Définitions ; Tracé de profil de poste à partir d'un ou deux exemples. 4-1-2 Définition N.B. Traiter les deux modes de recrutement : interne et externe.</p> <p>4-2- Les moyens de recrutement 4-2-1 à 4-2-6 Définitions</p> <p>4-3- La sélection des candidats</p>
---	---	---

<p>4-3-1-Le recueil des candidatures 4-3-2- Les méthodes de sélection 4-3-2-1- CV</p> <p>4-3-2-2- Tests psychotechniques 4-3-2-3- Essais professionnels 4-3-2-4- Attestations de travail 4-3-2-5- Entretiens d'embauche</p> <p>4-4- La phase d'intégration 4-4-1- L'accueil 4-4-2- Les formalités administratives</p> <p>5- La formation 5-1 Les objectifs de la formation 5-1-1- L'objectif économique pour l'entreprise 5-1-2- L'objectif personnel pour les individus 5-2- Les modalités de la formation 5-2-1- La formation initiale 5-2-2- La formation continue</p> <p>5-3- Le plan de formation</p> <p>6- La gestion des carrières 6-1- L'entretien annuel d'évaluation 6-2- Le bilan des compétences</p>	<p>4-3-1 Définition. 4-3-2-1 Définition Analyse de CV à partir d'un ou 2 exemples. 4-3-2-2 à 4-3-2-5 Définitions. 4-4- La phase d'intégration 4-4-1 et 4-4-2 Définitions 5-1 Les objectifs de la formation 5-1-1 Principaux objectifs pour l'entreprise. 5-1-2 Principaux objectifs pour le personnel. 5-2-1 Définition 5-2-2 Définition NB : Traiter également les modes de réalisation de la formation continue (interne et externe : définition et appréciation) 5-3- Le plan de formation Définition, étapes et schéma de synthèse. 6-1 et 6-2 Définition ; Intérêt.</p>	<p>4-3-1 Définition. 4-3-2-1 Définition Analyse de CV à partir d'un ou 2 exemples. 4-3-2-2 à 4-3-2-5 Définitions. 4-4- La phase d'intégration 4-4-1 et 4-4-2 Définitions 5-1 Les objectifs de la formation 5-1-1 Principaux objectifs pour l'entreprise. 5-1-2 Principaux objectifs pour le personnel. 5-2-1 Définition 5-2-2 Définition NB : Traiter également les modes de réalisation de la formation continue (interne et externe : définition et appréciation) 5-3- Le plan de formation Définition, étapes et schéma de synthèse. 6-1 et 6-2 Définition ; Intérêt.</p>
<p>7- Le plan social 7-1- La préretraite 7-2- Le licenciement économique</p>	<p>7-1 et 7-2 Définition, motifs et conséquences.</p>	<p>7-1 et 7-2 Définition, motifs et conséquences.</p>

<p>7-3- Le temps aménagé</p> <p>8- La rémunération</p> <p>8-1- Définition</p> <p>8-2- Les objectifs d'une politique de rémunération</p> <p>8-2-1- Pour l'entreprise</p> <p>8-2-2- Pour l'employé</p> <p>8-3- Contraintes pesant sur la rémunération</p> <p>8-3-1- Juridiques</p> <p>8-3-2- Economiques</p> <p>8-3-3- Sociales</p> <p>8-4- Les formes de rémunération</p> <p>8-4-1- Le salaire au temps</p> <p>8-4-2- Le salaire au rendement</p> <p>8-4-3- Le salaire à prime</p>	<p>7-3 Définition ; Motifs ; Types (aménagement de la journée de travail, aménagement de la semaine de travail et aménagement de l'année de travail). Conséquences.</p> <p>8-1 Définition de la rémunération. NB : Evoquer également rémunération fixe et rémunération variable.</p> <p>8-2- Les objectifs d'une politique de rémunération</p> <p>8-2-1- Principaux objectifs pour l'entreprise. 8-2-2- Principaux objectifs pour l'employé.</p> <p>8-3- Contraintes pesant sur la rémunération</p> <p>8-3-1 SMIG, SMAG, égalité des sexes, négociation périodique, ...</p> <p>8-3-2 Situation du marché de travail, Concurrence, ressources et performances de l'entreprise.</p> <p>8-3-3 Les charges sociales de l'entreprise (Définition sans calcul).</p> <p>8-4- Les formes de rémunération</p> <p>8-4-1 à 8-4-3 Principe ; Appréciation.</p>	<p>8-1 Définition de la rémunération. NB : Evoquer également rémunération fixe et rémunération variable.</p> <p>8-2- Les objectifs d'une politique de rémunération</p> <p>8-2-1- Principaux objectifs pour l'entreprise. 8-2-2- Principaux objectifs pour l'employé.</p> <p>8-3- Contraintes pesant sur la rémunération</p> <p>8-3-1 SMIG, SMAG, égalité des sexes, négociation périodique, ...</p> <p>8-3-2 Situation du marché de travail ; concurrence, ressources et performances de l'entreprise.</p> <p>8-3-3 Les charges sociales de l'entreprise (Définition sans calcul).</p> <p>8-4- Les formes de rémunération</p> <p>8-4-1 à 8-4-3 Principe ; Appréciation.</p>
--	---	--

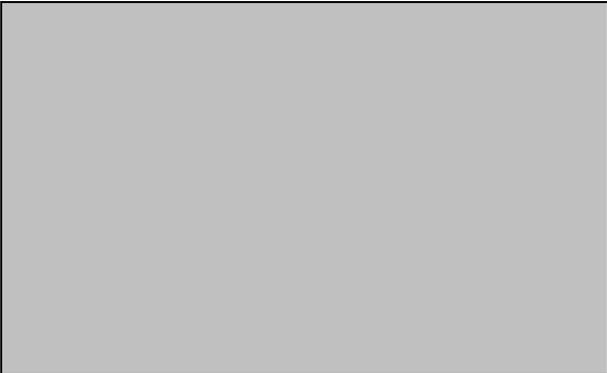
8-5- Les formes de la participation 8-5-1- L'intéressement 8-5-2- La participation aux résultats de l'entreprise 8-5-3- Le plan d'épargne entreprise 8-5-4- Les stocks options	8-5- Les formes de la participation 8-5-1 à 8-5-4 Définitions ; Intérêts.	8-5- Les formes de la participation 8-5-1 à 8-5-4 Définitions ; Intérêts.
--	--	--

3^{ème} PARTIE : REALISATION D'UN PROJET

Contenus	Recommandations et Précisions	Eléments du programme faisant l'objet d'évaluation en examen national
1- phase de définition des grandes lignes 1-1 Objectifs 1-2 Contraintes 1-3 Equipe de travail 1-3-1- Caractéristiques	1- Définition d'un projet ; 1-1 Définition 1-2 Contraintes de temps ; Contraintes d'organisation ; Contraintes de moyens humains ; Contraintes de moyens matériels ; Contraintes de moyens financiers ; Contraintes de l'environnement juridique ; Contraintes de l'environnement économique ; Contraintes de l'environnement socio culturel. 1-3-1 Composition de l'équipe ; Etapes de management de l'équipe de travail (L'observation, la cohésion, la différenciation, l'organisation et la production)	

الأطر المرجعية للامتحان الموحد الوطني لنيل شهادة البكالوريا - 2014 -
 لاختبار مادة الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية
 وتنظيم الحياة المدرسية والتكوينات المشتركة بين الأكاديميات- المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه
 0537.71.44.53 - الفاكس : 0537.71.44.09 البريد الإلكتروني : cneebac@gmail.com

<p>1-3-2- problèmes</p> <p>2-phase de conception du projet</p> <p>2-1- découpage en phases</p> <p>2-2- Précision de la démarche du travail administratif</p>	<p>1-3-2 Rareté de compétences ; Défaillance de la coordination ; Insuffisances des moyens financiers ; Insuffisances des moyens techniques ; Insuffisances des moyens logistiques.</p> <p>2-1 Intérêt du découpage ; Phases de conception (phase préparatoire, phase de réalisation et phase de fin de projet).</p> <p>2-2 Démarche administrative interne ; Démarche administrative externe ;</p>	
<p>3- Suivi et contrôle de la réalisation du projet</p> <p>3-1- Ordonnancement des phases</p> <p>3-2- Coordination des actions</p> <p>3-3- Affectation des moyens</p> <p>3-4- Calcul des coûts</p>	<p>3-1 Importance de l'ordonnancement ; Outils de l'ordonnancement (rappel de la définition du diagramme de Gantt et du PERT).</p> <p>3-2 Principales actions (Réglage du rythme des équipes, alimentation en ressources humaines et financières nécessaires, communication sur l'avancement).</p> <p>3-3 Définition ; Critères d'une allocation optimale des ressources.</p> <p>3-4 Définition ;</p>	

<p>3-5- Contrôle de la réalisation</p> <p>3-6- Evaluation</p> <p>4- cas pratiques</p> <p>4-1- Organisation d'un voyage</p> <p>4-2- Organisation des portes ouvertes</p> <p>4-3- Organisation d'un séminaire</p>	<p>Types de coûts d'un projet (de structure, variable).</p> <p>3-5 Intérêt ; Liste de contrôle ; Ajustements nécessaires.</p> <p>3-6 Intérêt ; Types d'évaluation (globale, analytique). Rapport d'évaluation (Définition et rédaction d'un rapport succinct).</p> <p>4-1 à 4-3 Principales composantes de la phase de préparation ; Principales composantes de la phase de réalisation ; Principales composantes de la phase d'évaluation.</p> <p>NB : La rédaction des documents de communication interne ou externe n'est pas exigée.</p>	
--	---	---

II – Tableau de spécification des contenus :

Parties du programme	Masses horaires	
-----------------------------	------------------------	--

	Nombre d'heures	%	Barème approximatif
1° partie : la stratégie et la croissance	18 H	43%	09 points
2° partie : la gestion des ressources humaines	24 H	57%	11 points
Total :	42 H	100%	20 points

N.B. : Une marge de tolérance d'un point est acceptable entre les deux parties

III – Tableau de spécification des objectifs et des compétences :

Objectifs et compétences	Barème approximatif
Compréhension	07,50 points
Application	04 points
Analyse	05 points
Synthèse argumentée	03 points
Présentation de la copie	00,50 point

الإطار المرجعي للامتحان الموحد الوطني لنيل شهادة البكالوريا - 2014 -
الإطار المرجعي لاختبار مادة الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات - شعبة علوم الاقتصاد والتدبير : مسلك العلوم الاقتصادية
مديرية التقويم وتنظيم الحياة المدرسية والتكوينات المشتركة بين الأكاديميات- المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه
الهاتف 0537.71.44.53 /52 - الفاكس : 0537.71.44.09 البريد الإلكتروني : cneebac@gmail.com

Total :

20 points

IV- Présentation du sujet :

- 1- Le sujet portera sur l'étude de cas d'une ou plusieurs entreprises marocaine ou internationales ;
- 2- Le sujet se présentera sous forme de plusieurs dossiers ;
- 3- Chaque dossier comportera :

- les éléments du dossier ;
- les travaux à faire.

N.B.

- Les travaux à faire devraient respectés les objectifs et compétences pédagogiques (tableau III) ; Aussi, lorsque le sujet comporte plusieurs dossiers, seul un dossier devrait faire l'objet d'une synthèse argumentée.
- 4- Chaque dossier doit contenir un barème relatif aux travaux à faire. Un barème global des différents dossiers du sujet est fourni afin de donner à l'élève la structure générale de la notation du sujet.
 - 5- Chaque dossier doit comporter des supports clairs, simples et variés (textes, tableaux statistiques, graphiques, ...)
 - 6- Les travaux à faire peuvent se présenter sous forme de questions fermées (questions à choix multiples, texte lacunaire, questions dichotomiques,....)

V- Correction :

- 1- Le corrigé indicatif comportera un barème détaillé (Note sur vingt multipliée par le coefficient).
- 2- Le corrigé indicatif est structuré selon l'ordre des dossiers et questions.

- 3- Le correcteur doit respecter les consignes du guide de correction.
- 4- Le correcteur doit ramener la note finale de l'élève sur 20 (vingt).
- 5- Le correcteur prendra en considération les réponses logiques des élèves.
- 6- Le correcteur doit éviter la double sanction : noter la lecture, l'interprétation et le commentaire corrects sur la base d'un résultat faux et la démarche correcte sur la base d'éléments de calcul faux.
- 7- Le correcteur doit noter strictement les idées en évitant l'influence des erreurs d'orthographe.
- 8- 0.5 point de la note sur vingt, sera consacrée à la présentation soignée de la copie de l'élève.

N.B. L'élève est appelé à :

- a. Éviter les ratures et surcharges ;
- b. Aérer le texte (marges, interlignes) ;
- c. Numérotter les réponses ;
- d. Encadrer les résultats ;
- e. Utiliser la règle pour le traçage des tableaux et graphiques.

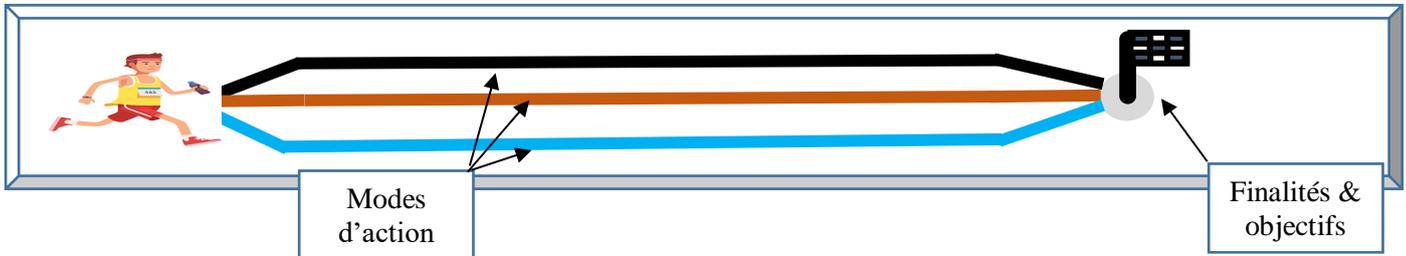
Résumé Partie 1
Chapitre 1 –la stratégie- & Chapitre 2 –la planification stratégique-

Chapitre 1 : La stratégie

I- La stratégie :

« La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui permettent d'atteindre ces buts et ces objectifs »

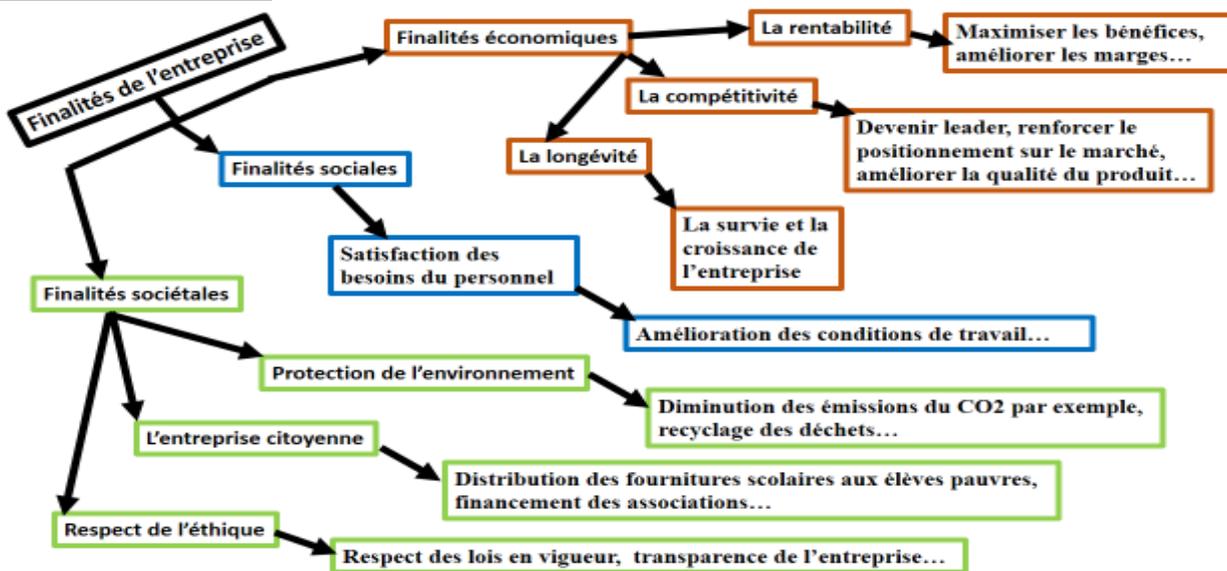
On peut schématiser cette définition comme suit :



II- Les finalités : des buts à réaliser sur le moyen et le long terme.

Finalités économiques	Compétitivité	Améliorer le positionnement sur le marché, devenir leader, améliorer la qualité des produits (certification 9001)	Pour améliorer la performance financière et économique de l'entreprise
	Rentabilité	Améliorer les bénéfices, Augmenter les marges...	
	Longévité	Assurer la survie (ou pérennité), réaliser une croissance	
Finalités sociales	Améliorer les conditions de travail, sécurité des employés (certification 18001)		Pour améliorer le climat social
Finalités sociétales	Protection de l'environnement	Réduire l'émission du CO2, recyclage (certification 14001)	Pour améliorer l'image de l'entreprise
	Citoyenneté	Actions de bienfaisance (campagne de collecte de vêtements aux orphelins, équipements d'une école en milieu rural, formation des jeunes...)	
	Respect de l'éthique	Respect des lois en vigueur, campagne anti-corruption...	

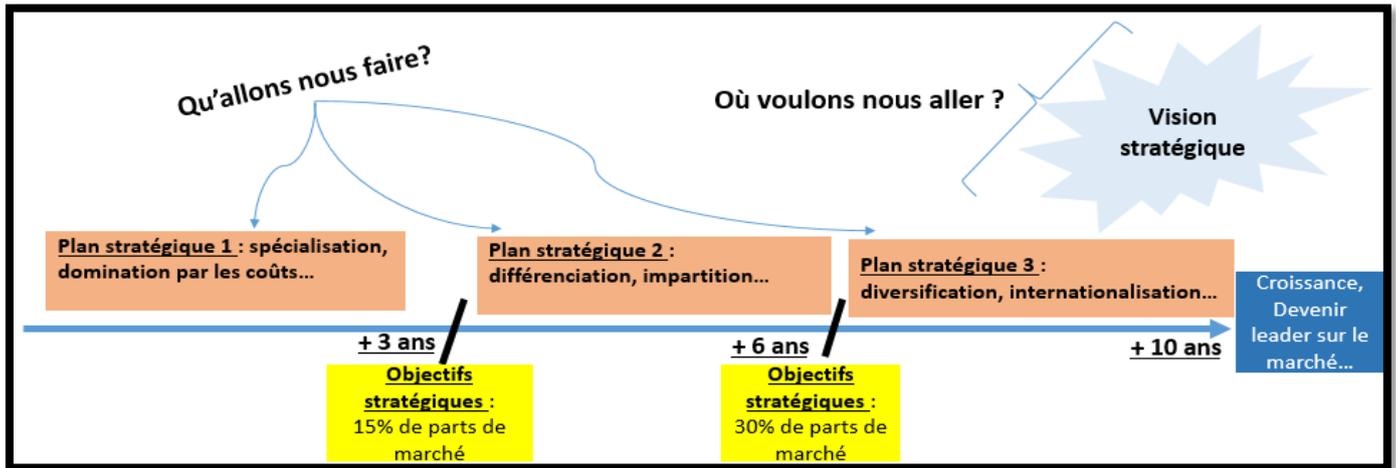
En schéma, on obtient



III-Le métier & la mission de l'entreprise :

Métier	Mission
C'est le domaine d'activité stratégique dans lequel elle compte s'investir. Cela suppose une bonne maîtrise du savoir-faire et de l' expertise dans ce domaine.	La satisfaction des besoins des consommateurs grâce au produit de l'entreprise (l'utilité du produit pour le client)
Exemple : Ferrero Rocher (chocolaterie), Swatch (les montres), Michelin (Pneumatique), Télécom (téléphonie et réseaux internet), Lafarge-Holcim (Ciment)...	Exemple : -Fournir un produit conforme aux exigences de la clientèle ; -Apporter des solutions aux besoins des clients grâce au produit de l'entreprise.

Chapitre 2 : La planification stratégique

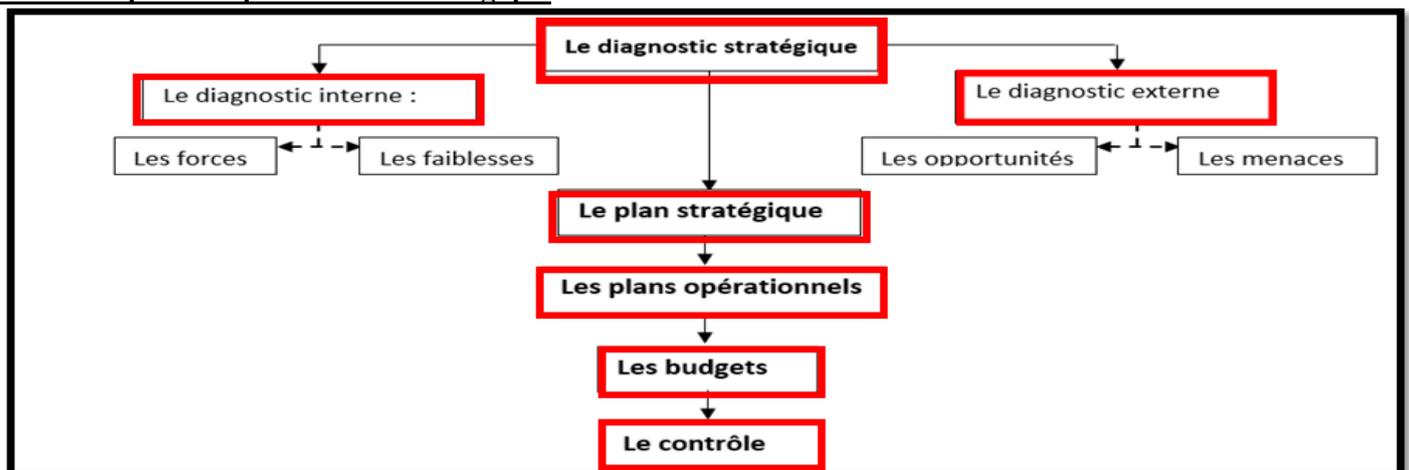


I- Définition

Définition

La planification stratégique est un processus qui décrit de manière concrète toutes les actions nécessaires pour réaliser les objectifs de l'entreprise à moyen et à long terme.

II- Les étapes de la planification stratégique



1-Le diagnostic stratégique : Le diagnostic stratégique est une analyse qui permet à l'entreprise de bien situer sa position actuelle sur le marché, en vue de prendre les décisions stratégiques nécessaires :

Diagnostic interne		Diagnostic externe	
l'entreprise doit évaluer ses propres capacités		l'entreprise doit évaluer les données de son environnement	
Les forces (afin de les renforcer)	Les faiblesses (afin de les corriger)	Les opportunités (afin de les saisir)	Les menaces (afin d'y faire face)
Bonne image (réputation), Bonne qualité, leader sur le marché, grande part de marché Augmentation du chiffre d'affaires, Expertise,...	personnel non qualifié, qualité insuffisante, prix de vente élevé, charges élevées, baisse des résultats, faible publicité des produits, ...	marché porteur (rentable), loi favorable, faible concurrence, forte consommation, possibilité de réaliser des partenariats, ...	Marché saturé, concurrence forte (acharnée), diminution de la demande, loi défavorable, volatilité des cours de matières premières...

2-Le plan stratégique

Il décrit les orientations de l'entreprise à moyen terme (3 à 5 ans) ; il s'agit des décisions stratégiques à prendre en termes	
Durée	Plan sur 3 ans, 4 ans...
Objectifs généraux	Diminution des coûts, développement de la capacité de production, augmentation des parts de marché...
Moyens (ou actions à mettre en œuvre)	Investissements à réaliser (lancement d'un nouveau produit, acquisition de nouvelles machines,...), et budget consacré...

3-Les plans opérationnels

Ils sont élaborés au niveau des différents centres de responsabilités (ou services) sous forme de prévisions annuelles
Exemples : le plan d'investissement (équipements à acquérir...), le plan de financement (autofinancement, emprunt, augmentation du capital,...), le plan de personnel (promotion, recrutement,...)

4-Les budgets

L'élaboration des budgets représente l'expression monétaire des différents plans établis. Cette étape de budgétisation permet de traduire l'ensemble des décisions en termes de recettes et de dépenses
Exemples : Budget d'investissement, budget de trésorerie...

5-Le contrôle

Il s'agit de réaliser un suivi permanent afin de comparer au fur et à mesure les réalisations aux prévisions initiales
Exemples : l'entreprise peut calculer les écarts, et essayer d'identifier les causes et proposer des mesures correctives nécessaires en vue d'améliorer les résultats

Exercice 1 :

Document :

Les finalités chez l'OCP (Office chérifien de phosphate)

La nouvelle démarche commerciale de l'entreprise est beaucoup plus offensive et les instructions vont dans le sens d'une **amélioration des marges et donc de la rentabilité** des affaires de l'office. Les premiers résultats sont plus que satisfaisants (...)

Sur le plan social, **l'amélioration des conditions de travail est un vrai souci pour les responsables**. Une attention particulière est ainsi accordée à ce point.

Par ailleurs, le groupe OCP intègre **l'excellence environnementale comme un pilier majeur de sa stratégie du développement industriel** en se conformant aux normes environnementales les plus exigeantes. Ainsi, une nouvelle approche du groupe en la matière vise à hisser l'OCP au rang d'un champion international dans le domaine de développement durable, **en vue de préserver l'environnement pour les générations futures**

Source : map.ma (adapté)

Travail à faire : Identifier les finalités de l'OCP pour chaque passage en précisant leur nature.

Passage 1 :

Passage 2 :

Passage 3 :

Exercice 2 : (Extrait de l'examen national session normale 2020)

Annexe N°1 : Finalités de Label'Vie

Actions réalisées par LV	Nature de la finalité correspondante
Mise en place d'un dispositif de prévention des accidents de travail.
Renforcement de son positionnement stratégique en développant de nouveaux points de vente.
Organisation d'une opération de collecte de déchets sur les plages de Rabat, Casablanca, Tanger et Nador.

Travail à faire : Compéter l'annexe ci-dessus en précisant la nature de chaque finalité.

Exercice 3 : (Extrait de l'examen national session normale 2021)

Annexe N°1 : Finalités de Sanofi Maroc

Actions	Nature de la finalité correspondante
Engagement du groupe Sanofi Maroc pour assurer l'hygiène et la sécurité au travail.
Poursuite des efforts du groupe Sanofi Maroc visant à pérenniser sa présence au Maroc et à consolider sa position de leader.
Déploiement de plusieurs plans d'action pour limiter les impacts environnementaux liés aux rejets de substances.

Travail à faire : Compéter l'annexe ci-dessus en précisant la nature de chaque finalité.

Exercice 4 : (Extrait de l'examen national session normale 2022)

Le géant américain Google et l'opérateur télécom Orange ont annoncé la signature d'un partenariat stratégique qui couvrira les domaines de l'intelligence artificielle et l'usage des données en vue de développer de nouveaux services d'informatique dématérialisés (Cloud). Ce partenariat vise à accélérer la transformation numérique de l'opérateur dans les domaines des données et de l'intelligence artificielle (...). Pour Google, ce partenariat doit ouvrir la voie à de nouveaux services de pointe pour le secteur des télécoms en Europe. Google cherche continuellement à se positionner sur tous les marchés existants sur internet, en proposant toujours plus de nouveaux services gratuits, innovants et performants. Elle s'affiche d'ailleurs clairement dans une course à l'innovation avec un de ses principaux concurrents : Facebook. Ces deux géants du Net se disputent dans cesse le rachat de nouvelles start-up au fort potentiel d'innovation.(...)

Travail à faire : Relever la finalité économique de Google

.....

.....

Exercice 5 :

Présentation de l'entreprise :

- **Dénomination sociale** : JET ALU MAROC S.A. (JAM)
- **Siège social** : 78, quartier industriel de takadoum Rabat- Maroc
- **Secteur d'activité** : bâtiment et matériaux de construction
- **Activité** : la conception, la fabrication et la gestion de projets de travaux de façades et de menuiserie métallique, principalement la menuiserie aluminium.

JET ALU MAROC : démarche qualité, hygiène, environnement et sécurité.

Consciente des enjeux de la qualité et de la sécurité dans son secteur d'activité, la société jet alu a entamé la mise en place d'une démarche qualité fin 2004. La société a obtenu la certification ISO 9001 démontrant ainsi sa capacité à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences de la clientèle et aux exigences réglementaires applicables.

(...) dans le cadre de sa politique de renforcement de la sécurité des employés. Jet alu a entrepris une démarche de certification sécurité, l'OHSAS 18001 (*). Cette certification a été obtenue en 2009.

Concernant la partie environnement, les activités de jet alu sont de nature non polluante. La société a entamé le processus de certification ISO 14001 pour la protection de l'environnement.

Source : WWW.CDVM.GOV.MA

*OHSAS : système de management de la santé et de la sécurité au travail.

Travail à faire :

1/ Identifier le métier de JAM :

.....

.....

2/ Préciser la mission de JAM :

.....

.....

3/ Relever dans le document :

a- Une finalité sociale :

.....

.....

b- Une finalité sociétale :

.....

.....

Document 6 : Nexans Maroc S.A.

Présentation de l'entreprise :

- **Dénomination sociale** : NEXANS Maroc S.A.
- **Siège social** : boulevard ahl loghlam ; Sidi Moumen, 20.400 Casablanca ;
- **Objet social** : La fabrication et la vente de câbles électriques, de transformateurs, d'équipement et de batteries ;
- **Capital social** : 22435200 MAD

Document 1 : Les engagements de NEXANS Maroc.

NEXANS a mis en place un certain nombre d'actions concrètes, claires et efficaces au service de ses clients avec des solutions sur mesure. Il anticipe leurs besoins et mène des programmes de recherche et développement en prise avec les évolutions technologiques et les marchés. Le groupe veille à développer les compétences de ses collaborateurs (salariés), encourage leur créativité et stimule leur performance commerciale tout en renforçant leur attachement à l'entreprise. Du côté environnement écologique, la réduction de l'impact de ses productions est un vrai souci. Source : www.cdvm.gov.ma

Document 2 : Une vision pour l'avenir .

NEXANS a défini des orientations sur lesquelles il entend fonder son action et développer sa culture d'entreprise à moyen terme. Ces orientations qui vont permettre d'accompagner le développement de NEXANS Maroc, tant sur le plan local que sur son expansion économique en Afrique, sont les suivantes :

- **Construire une rentabilité durable**, en anticipant les évolutions de ses marchés, en poursuivant aussi l'optimisation des coûts, en investissant pour proposer à ses clients les solutions et les services qui lui permettront de se différencier de ses concurrents.
- **Développer les moteurs de croissance**, en privilégiant et en développant les investissements sur les segments de marché en développement comme le secteur automobile et en favorisant les échanges avec les pays de la zone d'influence de NEXANS Maroc (...). NEXANS concentrera ses forces sur ces marchés, y favorisera les investissements et renforcera sa capacité d'innovation.
- renforcer l'attrait de NEXANS auprès de ses clients et de ses salariés grâce à l'innovation, à des actions de formation et une gestion active des ressources humaines et des compétences.

Source : www.nexans.ma

Travail à faire :

1/a- Préciser le métier de NEXANS Maroc

.....

b- Identifier la mission de l'entreprise

.....

.....

2/ Dégager du document

a- Une finalité économique

.....

b- Une finalité sociale

.....

c- Une finalité sociétale

.....

.....

Exercice 6

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.

Éléments de la vision stratégique de l'entreprise COSUMAR :

Des points importants sont à retenir :

- 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

Travail à faire :

1-Précisez le métier de COSUMAR.

.....

.....

3-Identifiez la mission de l'entreprise.

.....

.....

4-Relevez les finalités de COSUMAR

a- Une finalité économique ;

.....

b- Une finalité sociale ;

.....

.....

c- Une finalité sociétale.

.....

Exercice 7 :

Dénomination sociale	Renault Maroc Services
Appartenance	Filiale de Renault S.A.S
Filiales	Renault Maroc Services détient dans le capital de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ SOMACA : 70,94 % ▪ Renault Tanger Méditerranée : 100% ▪ Renault commerce Maroc : 80%
Activité	Fabrication et distribution d'automobiles sous les marques Dacia et Renault.
Chiffre d'affaires (2015)	12 267 millions MAD.
Résultat d'exploitation (2015)	469 millions MAD.

Travail à faire :

1-Préciser le métier de Renault Maroc.

.....

2-Complétez l'annexe suivant :

Annexe N°2 : Finalités de Renault Maroc

Finalités	Nature de la finalité
Préserver l'employabilité, la santé et assurer l'égalité des chances pour tous les collaborateurs de Renault Maroc
Garantir la pérennité et le développement de Renault Maroc
Réduire l'impact des activités industrielles, commerciales et d'usage de l'automobile sur la planète

.....

TD n°1 Chapitre 1 la stratégie & Chapitre 2 La planification stratégique

Exercice 8 : Compléter le tableau suivant en cochant la bonne réponse

Exemples de finalités	Nature						
	Economiques			Sociales	Sociétales		
	Rentabilité	Compétitivité	Longévité		Environnement	Citoyenneté	Ethique
1-Etre puissant et améliorer le positionnement							
2-Renforcer la sécurité au travail							
3-Développer des activités de recyclage							
4-Assurer la pérennité de l'entreprise							
5-Améliorer les conditions du travail							
6-Réduire les risques écologiques liés à l'activité de l'entreprise							
7-Augmenter les marges bénéficiaires							
8- Financement de projets sociaux en partenariats avec des associations (financement de programmes de formations des jeunes par ex.)							
9-Respecter les lois en vigueur (déclaration d'activité, respect des délais d'imposition...)							
10-Stimuler la croissance							

Exercice 9 : Compléter le tableau suivant en relation avec le diagnostic stratégique de l'entreprise

Éléments du diagnostic stratégique	Diagnostic Interne		Diagnostic externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Bonne image de marque				
Attrait porteur du marché				
Arrivée de nouveaux concurrents				
Équipe de vente expérimentée				
Grands projets entamés par l'Etat				
L'entreprise est leader sur son marché				
Augmentation du chiffre d'affaires				
Les charges commerciales sont élevées				
Une nouvelle loi adoptée impose des droits de douane supplémentaires				
L'entreprise détient une grande part de marché				

Exercice 10 :

La situation de l'entreprise nécessite une réflexion profonde de la part des dirigeants pour défendre ses parts de marché. En effet, pour **une entreprise qui détient 60% des clients** dans un marché à **forte concurrence**, il y a de quoi réellement s'inquiéter. Attirés par **l'attrait porteur du marché**, les nouveaux concurrents qui viennent de s'implanter vont certainement bouleverser les données. La mise en place d'une veille concurrentielle s'impose alors. (...) durant les deux dernières années, l'entreprise a créé **une réputation suffisante sur le marché**, auprès des différents partenaires (banque, fournisseurs...). Grâce à **une structure financière maîtrisée**, les demandes de crédit pour financer les grands projets sont immédiatement acceptées. Sur le plan commercial, et grâce à **une équipe de vente expérimentée**, **le chiffre d'affaires a atteint des niveaux sans précédent**.

Une étude de marché menée récemment pour identifier les besoins a montré que **les clients sont de plus en plus exigeants**, il faut plus d'effort pour les convaincre. Selon les responsables, c'est une priorité.

(...) pour réaliser ses ambitions, l'entreprise peut profiter **des projets structurants entamés par l'Etat dans le secteur et améliorer ainsi les bénéfices**. Par ailleurs, il faut noter le produit doit apporter toutes les solutions nécessaires pour répondre aux attentes des clients que tous les membres de l'entreprise profitent des fruits de la croissance. L'année dernière à titre d'exemple, il a été décidé une augmentation des rétributions au profit du personnel. **Les salariés sont donc placés au centre des préoccupations**.

Dans son plan de développement à moyen terme, l'entreprise donne l'importance à l'optimisation des coûts et à l'augmentation des capacités de production. Face à des charges commerciales élevées, on pense à réduire les charges de publicité de 25%. Par ailleurs, L'acquisition de nouvelles machines performantes permettra d'employer pleinement les capacités productives.

Travail à faire

1/ Identifier la mission de l'entreprise.

.....

.....

2/ Présenter les éléments du diagnostic stratégique de l'entreprise, en complétant le tableau suivant :

Diagnostic interne		Diagnostic externe	
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
-	-	-	-
.....
-
.....		-
-	-
.....		
-			
.....			
-			
.....			

Exercice 11 :

Doc 1.1 - Performances réalisés par SONASID :

- *1^{er} prix de la sécurité au travail ;
- *Augmentation de la participation de SONASID dans le capital de LONGOMETAL Armatures à 92% ;
- *1^{er} prix d'encouragement « qualité » dans la catégorie grandes entreprises industrielles ;
- *Mise en service de l'aciérie électrique de JORF Lasfar.

Doc 1.2 – Les Axes de la stratégie

Les perspectives qui devraient s'offrir à Sonasid restent relativement porteuses. Ce sidérurgiste devrait continuer à tirer profit de la croissance soutenue du secteur BTP. Toutefois, contrainte par ses capacités de production limitées, la société axe sa stratégie de développement sur l'extension de ses unités de production et la sécurisation de ses sources d'approvisionnement en matière première ;

Selon certains analystes, Sonasid semble privilégier la préservation des marges, notamment face à l'arrivée de nouveaux concurrents... ; sur le plan commercial, Sonasid compte renforcer ses partenariats avec les distributeurs locaux, lui permettant une meilleure satisfaction de la demande nationale.

Travail à faire :

1-Présenter le diagnostic stratégique de l'entreprise sur la base des doc 1.1 et 1.2 (un élément de réponse pour chaque composante).

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
*	*	*	*
.....
		Ou
		*	
		
		

*BTP : bâtiments et travaux publics

2-Rappeler l'intérêt du diagnostic stratégique pour toute entreprise.

.....

.....

Exercice 12 : Eléments du diagnostic stratégique de l'ONCF

Annexe N°1 : Diagnostic stratégique de l'ONCF

Eléments du diagnostic	Force (*)	Faiblesse (*)	Opportunité (*)	Menace (*)
Retards fréquents des trains ONCF.				
Diversité des offres compétitives du transport routier.				
Le train ONCF est le moyen de transport le plus sûr.				
Accroissement en perspective des activités de transport de phosphates, de voitures, de céréales...				
Couverture géographique limitée du réseau ferroviaire marocain.				

(*) Répondre en mettant une croix dans la case correspondante à chaque élément du diagnostic.