

# Options stratégiques

## EXEMPLE 1 :

### **Document 1.1 : Premier producteur privé d'électricité**

Taqa Morocco, filiale du leader mondial de la production d'énergie le groupe émirati « Abu Dhabi Company TAQA », est le premier producteur privé d'électricité au Maroc couvrant 50 % de la production nationale d'électricité et développant des solutions innovantes pour répondre aux besoins énergétiques de ses clients. Elle emploie plus de 500 personnes avec un savoir-faire unique, une expertise et une puissance financière qui contribuent à inscrire l'entreprise dans le développement énergétique du Maroc. La demande en électricité au Maroc croît de 7% en moyenne tous les ans. A ce rythme, elle va quadrupler en 2030, que l'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable ne peut satisfaire seule, d'où l'idée de libéraliser le secteur, en permettant à des opérateurs privés comme Taqa Morocco de prendre le relais.

Source : [www.aujourd'hui.ma](http://www.aujourd'hui.ma)

### Extrait de la session de Rattrapage 2021

<b>Stratégie adoptée</b>	<b>illustration</b>
Spécialisation	

## EXEMPLE 2 :

### **Document 1.4 : CIH Bank enrichit sa gamme de produits**

Après l'offre « CODE 30 » pour les jeunes de 18 à 30 ans, CIH Bank dévoile « CODE 18 ». Il s'agit d'un nouveau produit qui vise les jeunes de moins de 18 ans. « CODE 18 » se compose d'un compte d'épargne, sans frais, adossé à une carte monétique gratuite de retrait auprès des guichets automatiques CIH Bank. (...)

Le lancement de ce nouveau produit s'inscrit dans le cadre de la stratégie de la banque qui vise à développer sa gamme de produits en vue d'élargir son portefeuille clients.

Source : Challenge du 26 octobre 2017

### Extrait de la session de Rattrapage 2018

<b>Stratégie adoptée</b>	<b>illustration</b>
Développement du produit	

# Options stratégiques

## EXEMPLE 3 :

### **Document 1.2 : Faits marquants de Label'Vie**

**2008** : Label'Vie s'est introduit officiellement en bourse et a réussi une levée de fonds de 524 millions de Dirhams.

**2009** : Label'Vie a conclu un accord de partenariat avec Carrefour Partenariat International. Cet accord s'est matérialisé par un contrat de franchise et prévoit le développement d'hypermarchés sous l'enseigne Carrefour.

**2010** : Label'Vie a acquis 100% des actions de la société Metro Cash & Carry Morocco S.A qui deviendra Maxi LV SAS (MLV SAS). Cette société exploite des magasins sous l'enseigne Atacadao sur le territoire marocain.

**2014** : Grâce à une prise de participation dans le capital de la Compagnie de distribution de Côte d'Ivoire (CDCI), acteur majeur de la distribution alimentaire en Côte d'Ivoire, Label Vie entend élargir son horizon africain. L'enjeu pour Label Vie est de multiplier ses relais de croissance sur le long terme.

**2017** : Label'Vie a ouvert de nouveaux points de vente sous l'enseigne « Carrefour Market Gourmet ». Ce nouveau concept permet de répondre aux besoins d'une clientèle haut de gamme en termes de confort d'achat, d'offre et de services tout en maintenant la compétitivité des prix.

**2018** : Label'Vie a renforcé la présence de ses enseignes «Carrefour Market» par l'ouverture de 16 nouveaux points de vente ainsi qu'un hypermarché «Carrefour» dans la région du Nord.

Source : [www.challenge.ma](http://www.challenge.ma) du 02/04/2018

### Extrait de la session Normale 2020

Stratégie adoptée en 2017	Illustration
Créneau	

## EXEMPLE 4 :

### **Document 1.2 : CIH Bank se désengage des sociétés hôtelières**

Décidé de mener à terme son désengagement du secteur hôtelier pour se concentrer sur son activité bancaire et para-bancaire, le CIH Bank se libère de l'une de ses dernières participations hôtelières, en l'occurrence la Société Immobilière Le Tivoli (SILT) qui détient l'hôtel Le Tivoli d'Agadir.

(...) A l'heure où le CIH Bank est très engagé dans la montée en puissance de sa banque participative (\*) Umnia Bank et continue d'investir dans le domaine du digital banking (\*\*), le parachèvement de ce processus permet de libérer des fonds propres précieux pour les réallouer vers les métiers de base.

(\*) *La banque participative* : Une banque qui offre des produits alternatifs respectant les règles de la charia.

(\*\*) *Digital banking* : Banque entièrement optimisée pour le mobile.

Source : Challenge du 25 septembre 2017

### Extrait de la session de Rattrapage 2018

Stratégie adoptée	Illustration
Recentrage	

## Options stratégiques

### EXEMPLE 5 :

#### **Document 1.3 : Lancement de nouveaux produits**

Aigubelle lance une panoplie de 14 produits diversifiés regroupés sous une nouvelle gamme : Aigubelle « Ma Pâtisserie ». Incluant des produits contenant du chocolat, du sucre chocolaté et des compléments (amandes), cette gamme a été conçue pour accompagner les Marocain(e)s dans la préparation de leurs pâtisseries quotidiennes, mais aussi lors des fêtes et célébrations.

A cet effet, l'entreprise ambitionne avec cette nouvelle gamme de renforcer sa position sur le marché national B to C (\*), et plus précisément sur le segment Pâtisserie « Ménagère », un segment à fort potentiel, enregistrant une progression de plus de 15% sur les douze derniers mois.

Elle est aussi la première entreprise marocaine à avoir lancé une gamme de bonbons sans sucre et fabriqués localement. Dans la mesure où le marché n'était pas mûr, l'entreprise a constaté que cela demandait de consentir des efforts disproportionnés par rapport au potentiel local. Elle a décidé alors en 2014 de se recentrer sur son métier de base, le chocolat.

(\* ) *B to C (Business to Consumer) : du professionnel vers le consommateur.*

### Extrait de la session de Rattrapage 2020

Stratégie adoptée	Illustration
Développement du produit	
Recentrage	

### Exemple 6 :

#### **Document 1.3 : Le développement de Dolidol**

**1973 :** Lancement de la production des matelas à ressorts ;

**1979 :** Lancement de l'activité ameublement ;

**2009 :** Inauguration d'un nouveau site industriel à Dar Bouazza composé de cinq usines, un complexe industriel d'un investissement de 400 millions de DH et d'une capacité de production d'un million de banquettes et de 15.000 tonnes de mousse par an ;

**2012 :** Lancement de l'activité menuiserie industrielle (production de portes en bois) ;

**2016 :** - Lancement en exclusivité et pour la première fois au Maroc des matelas Kinédorsal BioEnergy, issus de la Recherche et Développement, intégrant des micro-minéraux aux principes énergétiques actifs.

- Création d'une joint-venture « Jobelsa Automtive » avec l'équipementier espagnol Jobelsa pour la production de coiffes automobiles, de sièges et de revêtement intérieur des véhicules

Source : [www.dolidol.ma](http://www.dolidol.ma) (adapté)

### Extrait de la session de Rattrapage 2018

Stratégie adoptée	Illustration
Diversification	
Différenciation	

## Options stratégiques

Impartition	
-------------	--

### Exemple 7 :

#### **Document 1.7 : Perspectives**

Forte de ses réalisations, S2M maintiendra cette dynamique positive notamment par la concrétisation d'une croissance externe. L'expansion internationale se poursuivra par la consolidation des marchés actuels en Afrique et au Moyen-Orient et la pénétration de nouvelles régions. (...)

L'effort d'optimisation des charges internes et externes sera poursuivi, contribuant ainsi à l'amélioration des agrégats financiers. L'année en cours verra aussi, le lancement de la nouvelle version (V8) du produit phare de S2M «SELECT SYSTEM».

### Extrait de la session de Normale 2016

Stratégie adoptée	Illustration
Domination par les coûts	

### Exemple 8 :

#### **Document 1.1 : Présentation d'Outsourcia**



Créée en 2003, Outsourcia est une entreprise qui a pour activité la gestion de la relation client (centres d'appels, gestion des e-mails, solutions de chat) pour le compte des entreprises (donneurs d'ordre).

Grâce à son expertise, sa proximité et son positionnement haut de gamme, Outsourcia propose à ses clients une offre de services innovante et attractive. Elle est le premier opérateur marocain à s'être installé sur le marché français des centres d'appels par l'acquisition d'As-com en 2010 et le seul acteur marocain à y avoir un site de production en propre en 2011.

Afin de pérenniser son modèle de croissance, Outsourcia a toujours su se donner les moyens d'anticiper les évolutions du marché de la relation client. En effet, elle a créé son pôle Médias Sociaux pour intégrer les réseaux sociaux (facebook, twitter,..) et a su innover en choisissant de se positionner sur ce secteur à fort potentiel afin de diversifier son offre, d'accompagner ses clients soucieux de développer leur influence sur le web social.

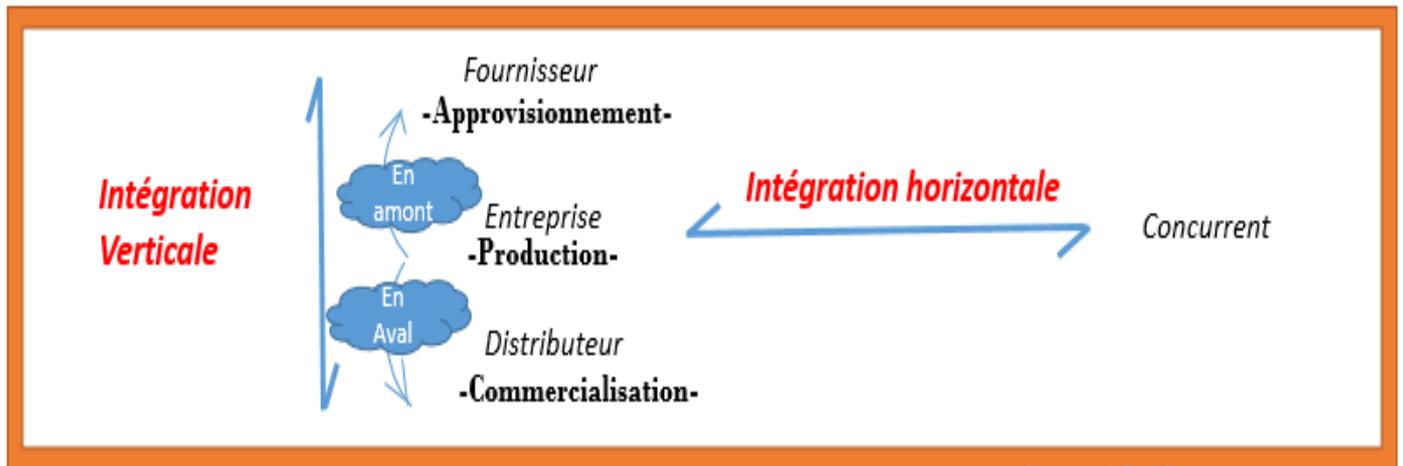
Source : [www.outsourcia.com](http://www.outsourcia.com)

### Extrait de la session de rattrapage 2017

Réalizations d'Outsourcia	Stratégie adoptée (*)
Acquisition de 100 % du capital de l'opérateur de centres d'appels français As-com.	<input type="checkbox"/> Impartition. <input type="checkbox"/> Intégration verticale. <input type="checkbox"/> Intégration horizontale.

Stratégie adoptée	Forme

## Options stratégiques



### Exemple 8 :

#### **Document 1.4 : Dolidol élargit son champ géographique**

Dolidol s'est ouvert à l'international en exportant vers la France, l'Espagne, le Sénégal, l'Algérie et la Côte d'Ivoire. Afin de consolider sa présence en Afrique et d'exporter son savoir faire, elle a investi, en 2016, plus de 11 millions d'euros dans une usine qui emploie 300 personnes en Côte d'Ivoire. Les matelas fabriqués dans cette usine seront distribués grâce à la création d'un réseau de distribution propre et à des partenaires locaux. Elle assurera également la distribution des produits aux pays voisins (Ghana, Burkina Faso, Mali, Guinée, Libéria).

Source : L'économiste 19/04/2018

**Extrait de la session normale 2019**

Stratégie adoptée	Modalités

## Rappel sur les éléments du diagnostic stratégique (ANALYSE SWOT)

### 2-Les Principales variables SWOT

#### *Forces - Strengths*

- Expertise / Brevets
- Nouveau produit ou service
- Bonne implantation de l'activité
- Avantage coût / savoir-faire
- Processus et procédures Qualité
- Marque ou réputation forte

#### *Faiblesses - weaknesses*

- ✓ Manque d'expertise
- ✓ Produits et service indifférenciés
- ✓ Mauvaise implantation
- ✓ Faible accès aux canaux de distribution
- ✓ Mauvaise qualité des produits / services
- ✓ Mauvaise réputation

#### *Opportunités - Opportunities*

- ✓ Marché émergent
- ✓ Fusions, Joint-venture, alliances stratégiques
- ✓ Entrée nouveaux segments marché
- ✓ Un nouveau marché international
- ✓ Réduction de la réglementation
- ✓ Suppression barrières commerciales

#### *Menaces - Threats*

- ✓ Nouveau concurrent sur marché
- ✓ Guerre des prix
- ✓ Nouveau produit de substitution
- ✓ Nouvelles réglementations
- ✓ Entraves aux échanges
- ✓ Nouvelle imposition sur produit

### Exercice 1

Éléments du diagnostic stratégique	Diagnostic interne		Diagnostic externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Des possibilités de se développer dans de nouveaux domaines d'activité stratégiques (DAS)				
Elle a un taux de notoriété élevé sur son marché				
La concurrence sur le marché du « e-commerce » est accrue				
L'entreprise peut profiter de la faiblesse du coût d'investissement dans les pays émergents				
Elle dispose d'un portefeuille client très important, estimé à 25 millions de clientèle fidélisée				
On note sur le semestre dernier un ralentissement du volume des ventes				
L'entreprise est leader mondial de l'e-retailing (vente de biens sur internet)				
Les produits vendus sont liés à une forte saisonnalité de l'activité				
Service-clients et service après-vente mal structuré				
Une bonne gestion de ses relations avec les clients				
Peu d'investissements en Recherche-Développement				
Le mode de management de l'entreprise s'adapte parfaitement aux changements du marché				
Une baisse du pouvoir d'achat est à prendre en compte				
les charges marketing (frais de publicité) sont élevées et difficilement maîtrisables				
Il existe des possibilités de réaliser des partenariats gagnants-gagnants avec d'autres firmes				
Les produits de l'entreprise sont de bonne qualité				

les prix de vente de l'entreprise sont inférieurs aux prix proposés dans son segment				
le Climat social de l'entreprise est marqué par l'apparition de tensions avec l'encadrement				
Le marché est porteur sur le moyen terme				

## Exercice 2

### Doc 2.1 - Présentation de l'entreprise SONASID :

**Siège social :** n°2, EL Aroui-BP 551 à Nador.

**Date de création :** 09 décembre 1974.

**Capital social :** 390.000.000 MAD.

**Secteur d'activité :** Bâtiment et matériaux de construction.

**Objet social :** l'exploitation et la gestion des projets sidérurgiques.

**Entrée en bourse :** en 1996, introduction en bourse de 35% du capital en bourse.

### Doc 2.2 - Performances réalisés par SONASID :

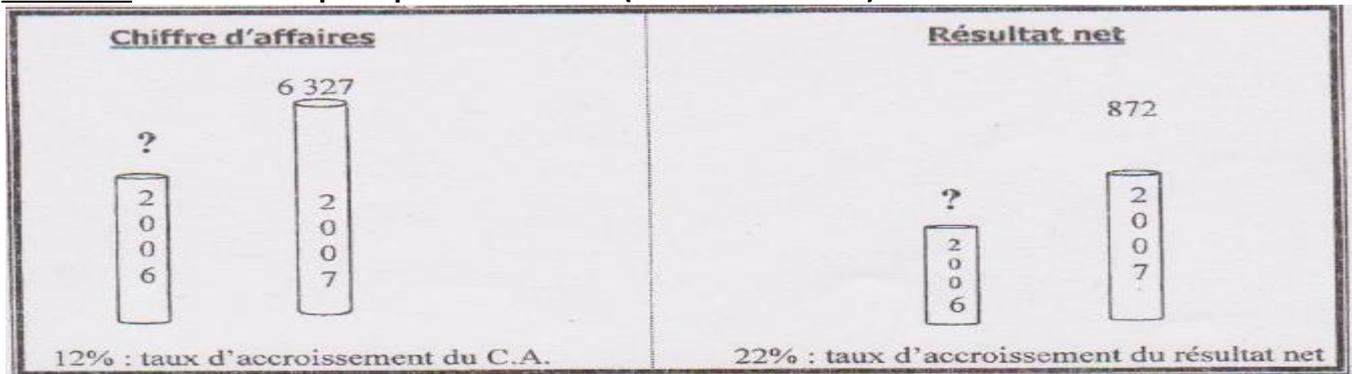
\*1<sup>er</sup> prix de la sécurité au travail ;

\*Augmentation de la participation de SONASID dans le capital de LONGOMETAL Armatures à 92% ;

\*1<sup>er</sup> prix d'encouragement « qualité » dans la catégorie grandes entreprises industrielles ;

\*Mise en service de l'aciérie électrique de JORF Lasfar.

### Doc 2.3 – Evolution des principaux indicateurs (en millions de DH)



### Doc 2.4 – 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 rentabilité des projets entamés.

### Travail à faire :

1-Préciser le métier de l'entreprise ;

.....

2-Calculer pour l'année 2006 :

a-Le chiffre d'affaires :

.....

.....

.....

b-Le résultat net :

.....

.....

.....

3-Présenter le diagnostic stratégique de l'entreprise sur la base des doc 1.2 et 1.4 (**un élément de réponse pour chaque composante**).

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
.....	.....	.....	.....

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

.....

5-Identifier sur la base du document 1.4 les éléments du plan stratégique de **SONASID** :

Objectifs	Moyens
.....	.....
.....	.....

### **Exercice 3 :**

#### **Document 3.1 : une entreprise, de grands projets :**

Bien positionné sur un secteur à fort potentiel, **JET ALU MAROC** a développé une forte notoriété sur le marché. Ainsi, l'entreprise peut tirer profit de la dynamique des chantiers modernes du pays aussi bien dans le secteur privé que public.

Malgré cela, l'activité de **JET ALU MAROC** peut être impacté négativement par la volatilité des cours des matières premières sur le marché international, ainsi que par la possibilité de redressement du budget de l'Etat pouvant impacter la production de la société. Par ailleurs, les programmes d'investissements importants envisagés peuvent peser sur les marges à court terme de la société.

Source : [www.Integrabourse.com](http://www.Integrabourse.com)

#### **Document 3.2 : perspectives de développement :**

Aujourd'hui, c'est au tour de jet alu de rejoindre la cote avec l'espoir de faire de son introduction en bourse le catalyseur (\*) censé redynamiser le marché. En attendant si l'impact escompté se réalisera, on peut d'ores et déjà dire que **JET ALU MAROC** se consacrera à la concrétisation de son plan de développement. Ce plan prévoit en effet la modernisation de son outil de production, notamment à travers le développement et la construction d'une nouvelle unité industrielle. Cet investissement portera particulièrement sur le regroupement de l'ensemble des activités de jet alu sur un seul site de production, d'une superficie de 60.000 m<sup>2</sup> et l'optimisation de la chaîne de production. De plus, l'extension du site de production permettra d'accroître la capacité de production de la société, afin d'accompagner le développement du marché et de gérer plusieurs marchés de taille importante et de se positionner à l'export. C'est du moins ce que l'on fait valoir auprès de l'entreprise.

(\*) Catalyseur : activateur, déclencheur.

**Travail à faire :**

**1/ Etablir, à partir du document 1.1 un diagnostic stratégique pour JAM :**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
..... .....	..... .....	- ..... ..... - ..... .....	- ..... ..... - ..... .....

**2/ Dégager du document 1.2 les caractéristiques du plan stratégique :**

<b>Objectifs</b>	<b>Moyens</b>
.....	.....
.....	.....