Talamid.ma : هذا الملف تم تحميله من موقع

La notion de stratégie / La planification stratégique

Exercices

Exercice 1 : Choisir la bonne réponse (Les bonnes réponses sont en gras)

a) L'environnement de l'organisation est :

- ☐ Stable
- ☐ **Revendicatif**
- ☐ Pertinent

b) Une décision stratégique :

- ☐ Engage l'entreprise jusqu'à son déclin
- ☐ Est irréversible
- ☐ **Est du ressort du comité d'entreprise**

c) La mission d'une entreprise est :

- ☐ Un objectif concret qu'elle doit atteindre dans un délai déterminé
- ☐ Un but non lucratif
- ☐ **Un idéal qu'elle souhaite atteindre**

d) Les organisations :

- ☐ Ne peuvent avoir qu'une seule finalité
- ☐ Peuvent n'avoir aucune finalité
- ☐ **Peuvent avoir plusieurs finalités**

e) Un objectif :

- ☐ n'est envisageable qu'à court terme
- ☐ **est envisageable à court terme, à moyen terme et à long terme**
- ☐ n'est envisageable qu'à long terme

f) La stratégie d'une organisation :

- ☐ N'est pas possible, car la stratégie est réservée au domaine militaire
- ☐ **Repose sur un diagnostic interne et externe de l'organisation**
- ☐ Doit être différente de la finalité

Talamid.ma : للمزيد من الملفات قم بزيارة الموقع

Talamid.ma : هذا الملف تم تحميله من موقع

Exercice 2 : Les finalités et les objectifs

Vous compléterez le tableau ci-dessous. Pour ce qui concerne les objectifs fixés à l'organisation, vous vous limiterez à inscrire les numéros des objectifs fixés parmi les suivants :

1. Augmenter de 10 % les quantités de déchets ménagers collectés dans le cadre du tri sélectif.
2. Obtenir 20 % de dons en espèces en plus au cours de l'année.
3. Augmenter de 15 % ses parts de marché à l'exportation.
4. Augmenter de 5 % le taux de fréquentation de la bibliothèque municipale.
5. Diminuer de 50 % les interventions sur véhicules défectueux au cours des deux années de garantie.
6. Augmenter les bénéfices de 10 %.
7. Doubler d'ici à 5 ans le nombre de points de vente dans les pays d'Europe de l'Est.
8. Augmenter de 10 % le nombre de chercheurs sur les maladies génétiques en France.
9. Réduire, grâce à une négociation préventive, le nombre de jours de grève dans les usines.

Organisation	Catégorie d'organisation	Finalité et /ou but	Objectifs fixés à l'organisation
Peugeot-Citroën	Entreprise	Réaliser des bénéfices	3-5-6- 7
Commune de Marrakech	Administration	Produire des services non marchands pour les habitants de la commune	1- 4-9
Association française contre les myopathies	Institution sans but lucratif au service des ménages	Produire des services non marchands pour les malades de myopathie	2- 8

Exercice 3 : L'environnement, source d'opportunités et de contraintes

1. Dans chaque cas, précisez de quelle composante de l'environnement il s'agit.
2. Indiquez par une croix si l'environnement est source d'opportunités ou facteur de contraintes pour l'organisation citée.

Cas	Type d'environnement	Opportunité	Menaces
1-Eté pluvieux pour les campings	Ecologique		X
2-Eté pluvieux pour les cinémas	Ecologique	X	
3-Législation contre le tabac pour les buralistes	Légal		X
4-Appel au boycott des SMS par une association pour les opérateurs de téléphonie mobile	Socio-culturel		X
5-Augmentation du prix du pétrole pour les transporteurs routiers	Economique		X

Talamid.ma : للمزيد من الملفات قم بزيارة الموقع

Talamid.ma : هذا الملف تم تحميله من موقع

Exercice 4 :

Document :

La compagnie de transport marocaine (CTM) qui a été privatisée en 1993, ne cesse de connaitre des développements importants touchant à tous les niveaux tant fonctionnels qu'organisationnels. En effet, cette société est considérée comme le leader d'un marché où la concurrence est de plus en plus dure avec la cyclicité de la demande. La CTM dispose d'une activité en deux pôles : le transport des voyageurs (interurbain, international et touristique) et le transport des marchandises (messagerie) dans lesquels elle se distingue par des atouts concurrentiels, mais souffre aussi de faiblesses qui sont toutefois surmontables, notamment ses prix élevés et fixes. L'ambitieuse stratégie de développement qu'avait réalisée la CTM pendant les dernières années commence à porter ses fruits en termes de parts de marché et de rentabilité. Le résultat net pour la CTM est passé de 16 millions de dhs à 29 millions de dhs , soit une progression de 83%, alors que le chiffre d'affaire n'a connu qu'une amélioration de 8 ,4% et le résultat d'exploitation a accusé une baisse de 51%. Ce qui signifie que la restructuration de l'entreprise se verra récompenser encore plus dans les années qui viennent. Les prévisions de Wafa Bourse sont de presque 31 millions de dirhams , comme résultat net pour l'an 2000 et 30 millions pour 2001 avec une amélioration du chiffre d'affaire tournant autour de 7%. Ces résultats subissent le poids de l'effort d'investissement à court terme, initié par la CTM dans le cadre de la modernisation qui devra être finalisé en 2001. Les estimations de croissance pour 2000 et 2001, selon Wafa Bourse, sont de 5% pour le transport interurbain, de 18% pour le pôle de messagerie et de 5% pour le transport international. Pour les investissements, 37% ont été réalisés en 1999 par autofinancement, alors que le reste a été financé par crédit à moyen terme, et par leasing, avec les mêmes plans d'investissement pour l'année 2000. La capacité d'endettement de la CTM a été largement entamée en 1999, chose qui a négativement influé sur le résultat financier.

Question : Procédez à l'analyse SWOT de l'entreprise CTM en remplissant le tableau suivant

Forces	**Faiblesses**
Leader sur le marché Remarquable augmentation du résultat net (83%) Modernisation du parc auto de la CTM	Prix élevés et fixes Baisse du résultat d'exploitation de 51% Influence négative de la capacité d'endettement sur le résultat financier
Opportunités	**Menaces**
Croissance favorable du marché de transport pour les années 2000 et 2001	Concurrence de plus en plus dure Cyclicité de la demande

Talamid.ma : للمزيد من الملفات قم بزيارة الموقع

Talamid.ma : هذا الملف تم تحميله من موقع

Exercice 5 : Répondre par Vrai ou faux. Justifiez en cas de besoin.

a. Une décision stratégique repose sur deux piliers : l'analyse externe et interne. V**rai**

b. A l'aide des résultats issus de l'analyse SWOT, une entreprise peut développer des stratégies adéquates. **Vrai**

c. La forte concurrence intra sectorielle constitue une faiblesse pour l'entreprise McDonald's. **Faux**

Justification : **La forte concurrence constitue une menace pour McDonald's**

d. La multiplication des familles monoparentales constitue une opportunité pour une entreprise de Fastfood. **Vrai**

e. L'environnement socioculturel ne joue qu'un rôle marginal pour McDonald's. **Faux**

Exercice 6: Préciser pour chaque situation s'il s'agit d'une force, d'une faiblesse, d'une opportunité, ou d'une menace

1. La situation économique est en train de se dégrader au Maroc. **Menace**
2. Le temps de loisirs des gens a tendance à augmenter. **Opportunité**
3. L'image de marque de la compagnie a souffert suite aux récents accidents et aux récents licenciements. **Faiblesse**
4. Les compagnies « low cost » connaissent de plus en plus de **succès. Force pour les compagnies low cost, menace pour les entreprises concurrentes**
5. L'ambiance de travail dans l'entreprise s'est dégradée. **Faiblesse**
6. Les prix pratiqués par l'entreprise sont très élevés par rapport à la concurrence. **Faiblesse**
7. Ouverture du nouveau terminal en 2012. **Opportunité**
8. Plusieurs Aéroport dans la région ont investi dans leurs infrastructures. **Opportunité**
9. Le pouvoir d'achat est toujours très élevé au Maroc. **Opportunité**
10. Les clients s'informent plus et sont moins fidèles qu'il y a dix ans encore. **Menace**
11. La notoriété de la marque de l'entreprise est élevée. **Force**
12. Le risque d'attentats terroristes est élevé. **Menace**

Talamid.ma : للمزيد من الملفات قم بزيارة الموقع

Talamid.ma : هذا الملف تم تحميله من موقع

Exercice 7 :

L'entreprise Biotech SA développe des traitements contre les allergies. Cette entreprise, créée il y a 5 ans, a déjà réussi le lancement d'un médicament sur le marché, très efficace pour diminuer les effets du « rhume des foins ». Ses besoins en fonds propres sont importants et les dirigeants de Biotech SA songent même à l'introduction en bourse de la société. Elle dispose en effet d'une équipe de recherche importante. Son marché est colossal. Son dirigeant s'est vu remettre un diagnostic stratégique qu'il doit maintenant exploiter.

1- À vous de dire si les assertions ci-dessous sont des forces, des faiblesses, des opportunités ou des menaces.

1. La firme Genitech finance des recherches pour trouver un traitement génétique aux allergies. **Menace**
2. Biotech SA a breveté la formule de son médicament vedette. **Force**
3. Le médicament de Biotech SA pourrait être autorisé aux Etats-Unis. **Force**
4. La loi pourrait limiter le prix des médicaments. **Menace**
5. La bourse chute depuis plusieurs mois. **Menace**
6. L'un des chercheurs de l'entreprise a obtenu une récompense internationale pour ses travaux sur les allergies. **Force**
7. L'un des concurrents de l'entreprise abandonne le marché. **Opportunité**
9. Une étude démontre que la sensibilité allergique s'accroît dans la population des pays industrialisés. **Opportunité**

2-Pour chaque ligne, barrez l'intrus :

1. Diagnostic interne – ~~opportunité~~ – force – faiblesse – facteur clé de succès

2. Diagnostic externe – ~~force~~ – opportunité – menace

3- ~~Compétences~~ -Forces-Analyse SWOT-Faiblesses-Opportunités-Menaces

Talamid.ma : للمزيد من الملفات قم بزيارة الموقع

Talamid.ma : هذا الملف تم تحميله من موقع

Exercice 8 :

Inventer plutôt que délocaliser. Avec sa cascade de nouveautés, le n° 1 mondial du petit électroménager a tout misé sur la créativité. Les secrets du gagnant du premier prix de l'innovation.

Fers à repasser, grille-pain, robots ménagers : ce terrain-là, les poids lourds de l'industrie américaine l'ont abandonné depuis belle lurette. Les rayons d'électroménager des hypermarchés Wal-Mart, outre-Atlantique, regorgent d'ustensiles à bas prix carrossés comme dans les années 50, tous sortis des usines chinoises qui contrôlent désormais leur fabrication et leur commercialisation.

Laminés par une guerre des prix sans merci, les fabricants américains ont creusé leur propre tombe en optant pour une stratégie sans création de valeur, qui a sacrifié d'emblée la qualité technique et esthétique sur l'autel du bas prix, sous prétexte que le consommateur avait une unique exigence : payer le moins cher possible. «Faux ! répond Thierry de La Tour d'Artaise, le PDG de Seb. Dans la grande distribution américaine, on trouve effectivement des fers à repasser à 7,99 dollars, fabriqués en Asie. Mais il y a aussi nos fers de marque Rowenta, dont le prix s'échelonne de 50 à 120 dollars.

Ils se vendent très bien, et pas uniquement dans les milieux aisés. » Résultat : aux Etats-Unis, le groupe français s'offre la première place en valeur du marché du repassage, et la troisième en volume. Le secret de la réussite de Seb ? D'abord et avant tout, sa capacité à créer sans cesse de nouveaux produits. C'est aujourd'hui une évidence : l'innovation est la seule réponse valable à la concurrence des pays à main-d'oeuvre bon marché et à la tentation de délocaliser, quel que soit le secteur d'activité. Voilà pourquoi, à travers le prix Best Innovator, inédit jusque-là en France, le cabinet de conseil AT Kearney et L'Expansion ont décidé de distinguer, avec l'aide d'un jury d'experts, les entreprises françaises les plus tournées vers la nouveauté. Les Décathlon, Fleury Michon, Danone, Rémy Cointreau, Schlumberger, Faurecia ou Legrand, qui ont su mettre en place des stratégies, des organisations, des méthodes de management ou des moyens importants pour innover plus et mieux. Pour leur plus grand profit, mais aussi celui de leurs salariés.

www.lexpansion.com

À partir du texte, réalisez le diagnostic stratégique de l'entreprise SEB en vous inspirant du modèle SWOT (ou FFOM). A cette fin, vous remplirez le tableau ci-contre.

Forces	**Faiblesses**
✓ N°1 mondial du petit électroménager ✓ Capacité d'innovation : premier prix d'innovation ✓ 1ère place en valeur du marché de repassage aux Etats-Unis et 3ème en volume	✓ Prix élevé des fers à repasser
Opportunités	**Menaces**
✓ Abandon des grandes entreprises de l'industrie américaine du secteur du petit électroménager ✓ Stratégie sans création de valeur pour les fabriques américaines : absence de la qualité technique et esthétique	✓ Abondance des ustensiles à bas prix dans les supermarchés ✓ Contrôle des usines chinoises de la fabrication et de la commercialisation de ces ustensiles ; ✓ Guerre des prix pratiquée par la concurrence ✓ Concurrence des pays à main d'œuvre bon marché

Talamid.ma : للمزيد من الملفات قم بزيارة الموقع

Talamid.ma : هذا الملف تم تحميله من موقع

Exercice 9 :

1- Complétez le texte avec les termes correspondants

L'analyse stratégique devrait constituer un préalable à la formulation de tout projet stratégique. Les démarches qu'elle exige mettent en cause deux volets inséparables :

- l'étude de **l'environnement** permet d'y déceler les occasions favorables (**opportunités**) et les **menaces** ;
- le diagnostic des " forces" et " **faiblesses** "qui caractérisent l'entreprise conduit à apprécier les atouts maîtres qu'elle peut faire valoir, les handicaps majeurs qu'elle doit surmonter et, de façon générale, à délimiter le champ du possible.

La confrontation entre les caractéristiques propres à **l'entreprise** et celles de l'environnement devrait conduire à la formulation de **la stratégie** qui, en s'appuyant sur les forces et en corrigeant les faiblesses de l'entreprise, permettent de tirer parti des occasions favorables, tout en se protégeant contre les menaces.

2- Dites pour chaque cas s'il s'agit d'une force, faiblesse, opportunité, menace

a- Un personnel dynamique et motivé pour un club de vacances. **Forces**
b- Des détails de livraison très courts pour une entreprise de livraison de pizzas à domicile. **Forces**
c- Des véhicules de qualité moyenne pour un constructeur automobile. **Faiblesses**
d- Un service après vente défectueux pour un distributeur d'électroménager. **Faiblesse**
e- La détention exclusive d'un brevet pour une entreprise de haute technologie. **Force**

Talamid.ma : للمزيد من الملفات قم بزيارة الموقع