
Plan du cours

- **INTRODUCTION**
- **Chapitre 1: Stratégie industrielle : (concepts, typologie et définitions)**
- **Chapitre 2 : Analyse stratégique par la méthode SWOT**
- **Chapitre 3 : Cas pratique N°1(Société Labo Maroc)**
- **Chapitre 4 : Cas pratique N°2 (Société TOYOTA)**
- **Chapitre 5 : Optimisation industrielle par le lean management**
- **Chapitre 6 : Plan d'accélération industrielle au Maroc**



Introduction

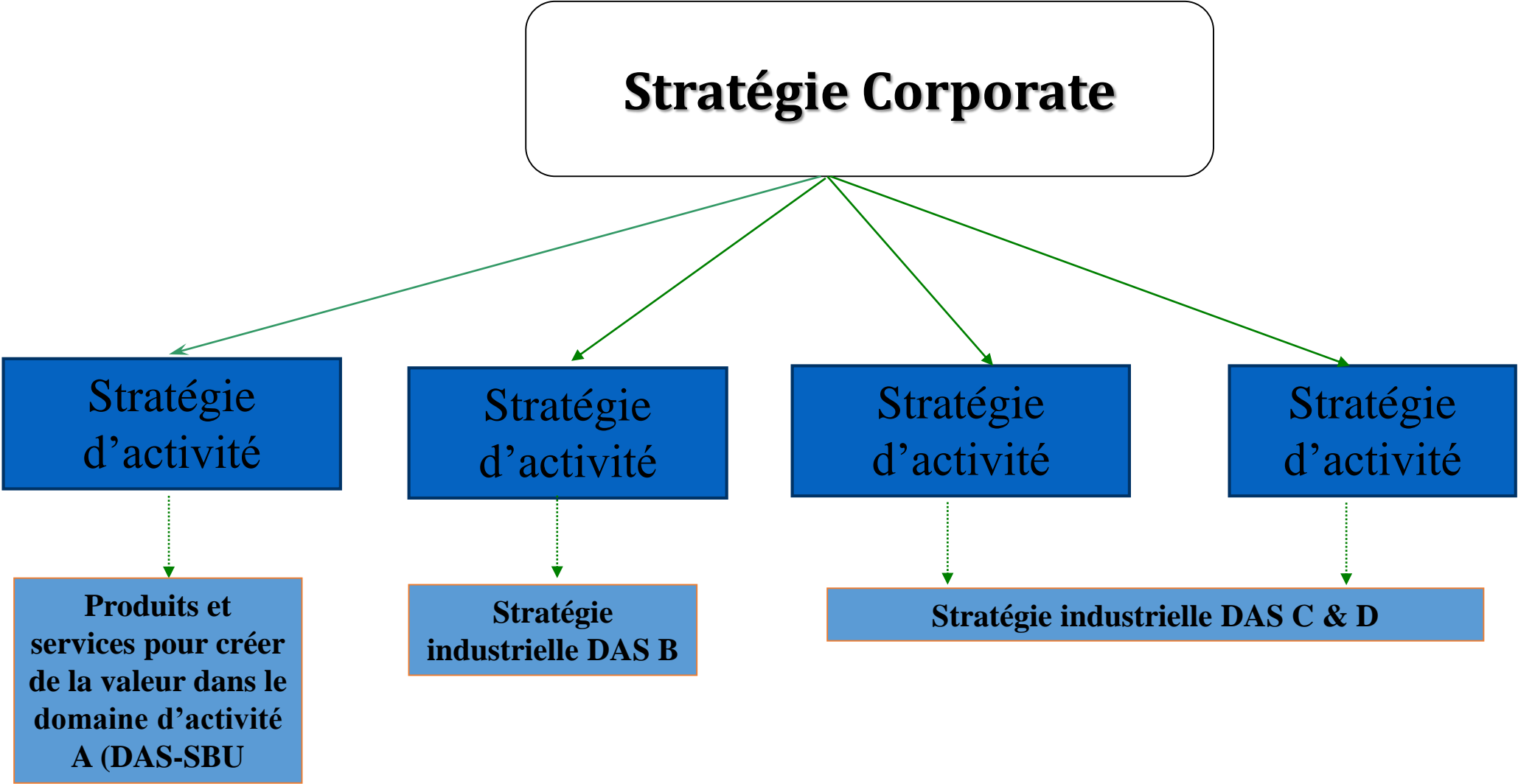


La stratégie apparaît comme la description de la façon par laquelle l'entreprise se propose de mobiliser ses ressources pour accroître sa compétitivité et développer de nouvelles actions.

Une stratégie bien menée consiste à éviter les pièges de la croissance.

C'est l'ensemble des actions qui ont pour objectif de piloter l'entreprise, c'est-à-dire :

- Définir les orientations des activités de l'entreprise : Axes stratégiques.
- Définir les chemins et parcours à suivre : Mise en œuvre de la stratégie.
- Evaluer l'efficacité des actions : Contrôle stratégique.



Stratégie industrielle

L'ensemble des décisions qui structurent et organisent le système industriel et logistique de manière à atteindre les objectifs qui découlent de la stratégie générale de l'organisation

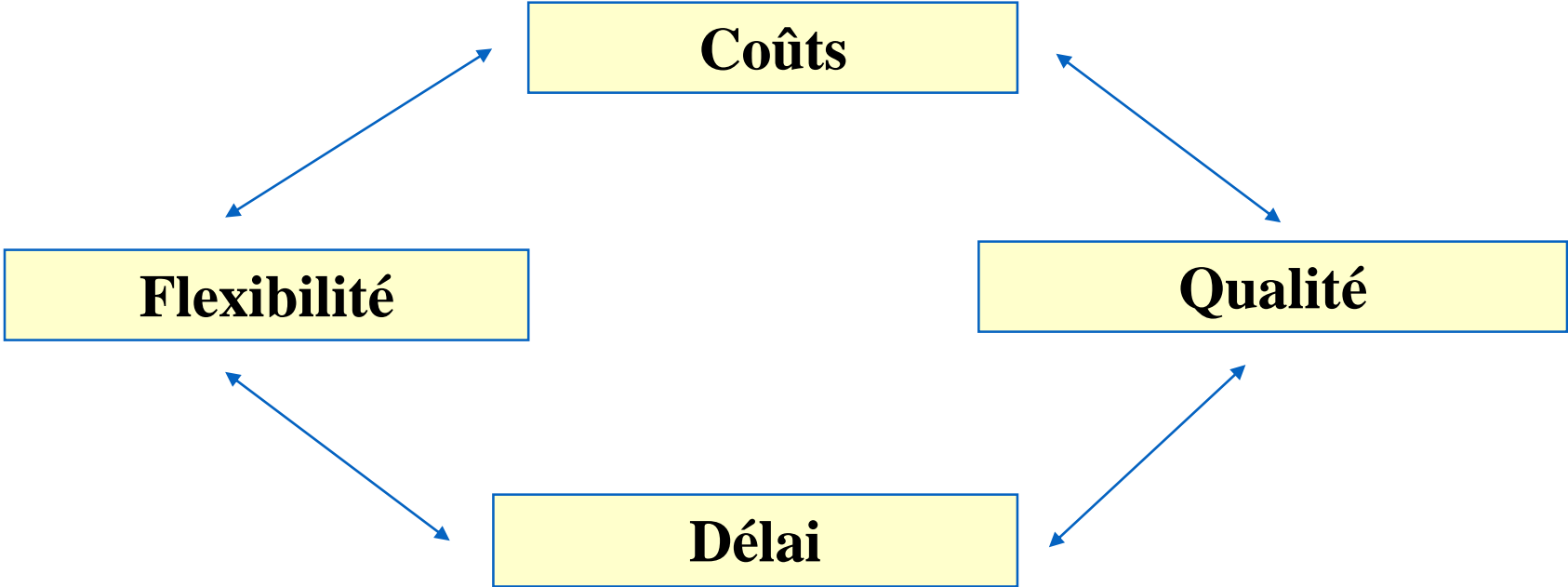


Stratégie industrielle

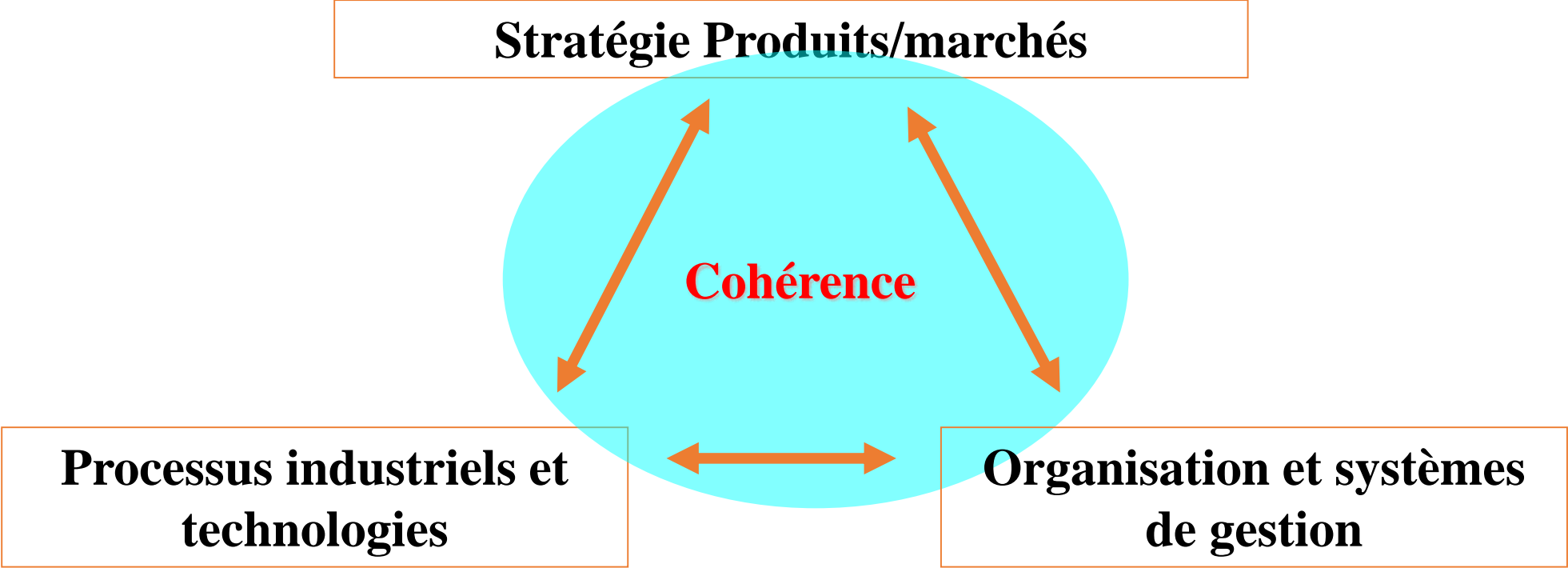
L'ensemble des décisions qui structurent et organisent le système industriel et logistique de manière à atteindre les objectifs qui découlent de la stratégie générale de l'organisation



Objectifs de la stratégie industrielle



Cohérence du couple produits/marchés



Décisions de stratégie industrielle

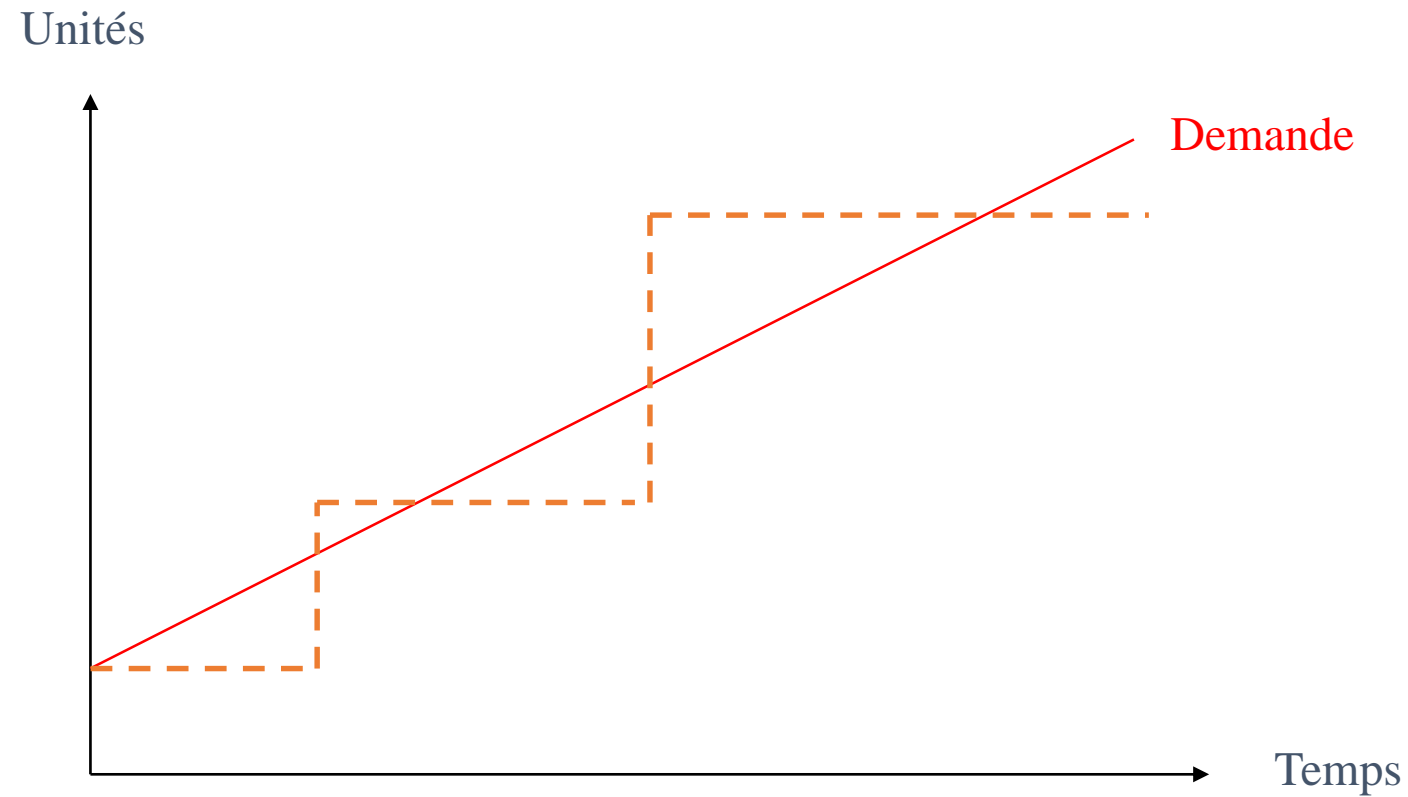
Décisions structurelles: elles sont à l'origine du système industriel qui apporte de la valeur ajoutée aux clients

Décisions d'infrastructure: elles sont nécessaires pour que les choix structurels soient effectivement mis en œuvre

Décisions structurelles

- Capacité
- Approvisionnement, externalisation et intégration verticale
- Taille, spécialisation et localisation des unités opérationnelles
- Technologie de production et d'information

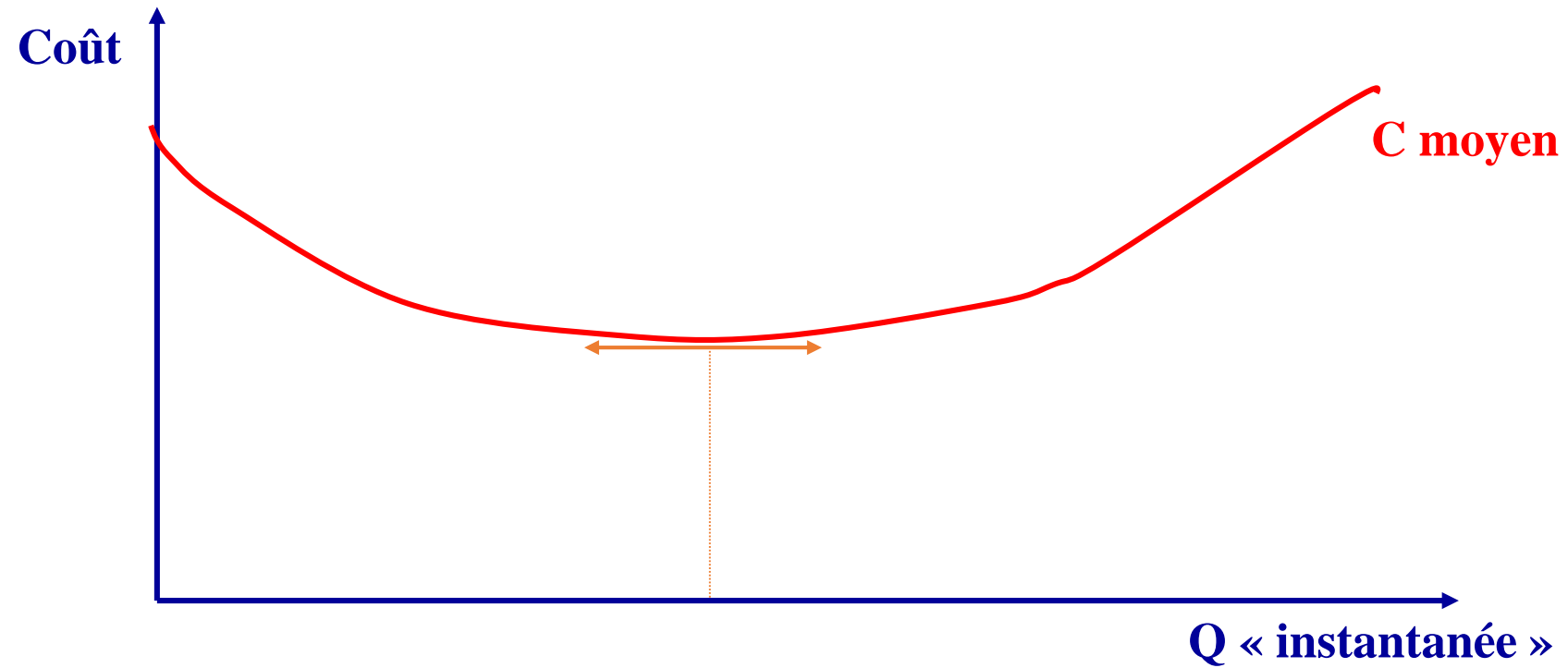
Décisions structurelles : la capacité



Décisions structurelles : la capacité

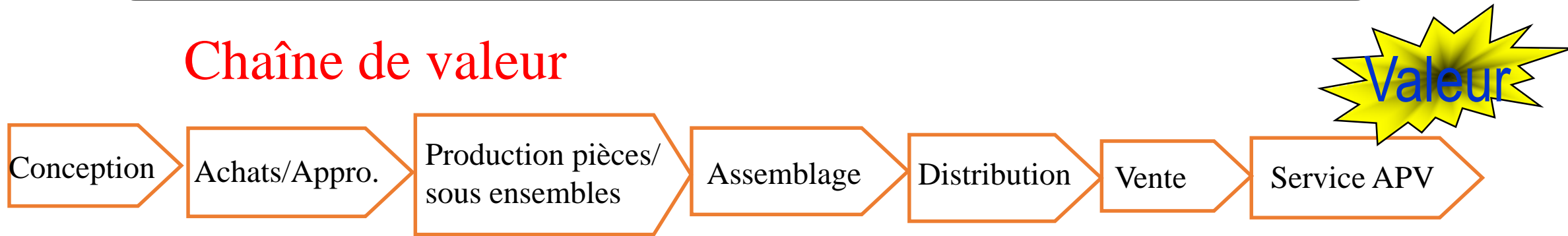
		Coût du manque de capacité	
		Faible	Elevé
Coût d'une capacité inutilisée	Faible	Ressource non critique : anticipation ou recours au marché	Forte surcapacité anticipée
	Elevé	Pas de surcapacité anticipée	Ressource critique : optimisation des capacités

Décisions structurelles : les économies d'échelle



Décisions structurelles : Approvisionnement, externalisation et intégration verticale

Chaîne de valeur



Analyse de la chaîne de valeur:

- Quelles sont les compétences distinctives de la firme: savoir-faire, techniques, économiques, de gestion?
- Sur quelles activités de la chaîne de valeur se concentrer?
- Quelles sont les exigences d'investissement?



Décisions structurelles : Approvisionnement, externalisation et intégration verticale

Quels dispositifs relationnels entre l'entreprise et ses fournisseurs:

- Intégration verticale
- Intégration virtuelle, partenariat
- Alliance stratégique
- Contrat d'approvisionnement à court terme

Décisions structurelles : Approvisionnement, externalisation et intégration verticale

- 2 formes concurrentes de coordination des décisions:
 - Marché: coordination par les prix
 - Firme: coordination administrative, par la hiérarchie
- Critère de coût de transaction: coûts de marché (Coase, 1937) à savoir des coûts de découverte des prix adéquats, coûts de négociation, coûts de conclusion des contrats, coût de contrôle des obligations contractuelles...
- 3 critères (Williamson, 1975):
 - Fréquence des transactions
 - Incertitude comportementale, stratégique
 - Spécificité des actifs: lorsque l'actif est difficilement redéployable sur une autre transaction

Décisions structurelles : Approvisionnement et intégration verticale

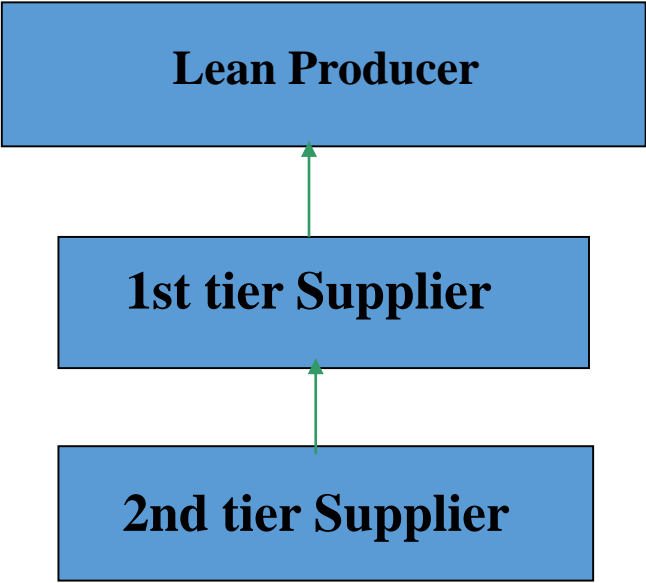
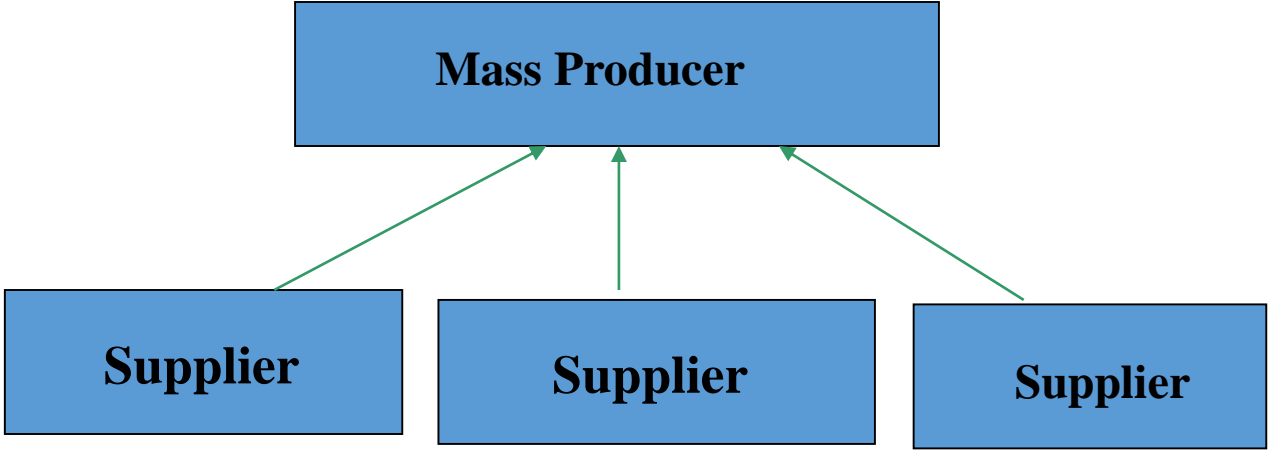
Avantages potentiels

- Réduire les coûts de transaction
- Assurer une meilleure coordination et un meilleur contrôle des flux de produits
- Garantir la sécurité d'approvisionnement
- Permettre l'accès à de nouvelles technologies
- Augmenter la capacité à différencier produits et services
- Réduire le pouvoir de négociation des clients et fournisseurs
- Elever les barrières à l'entrée

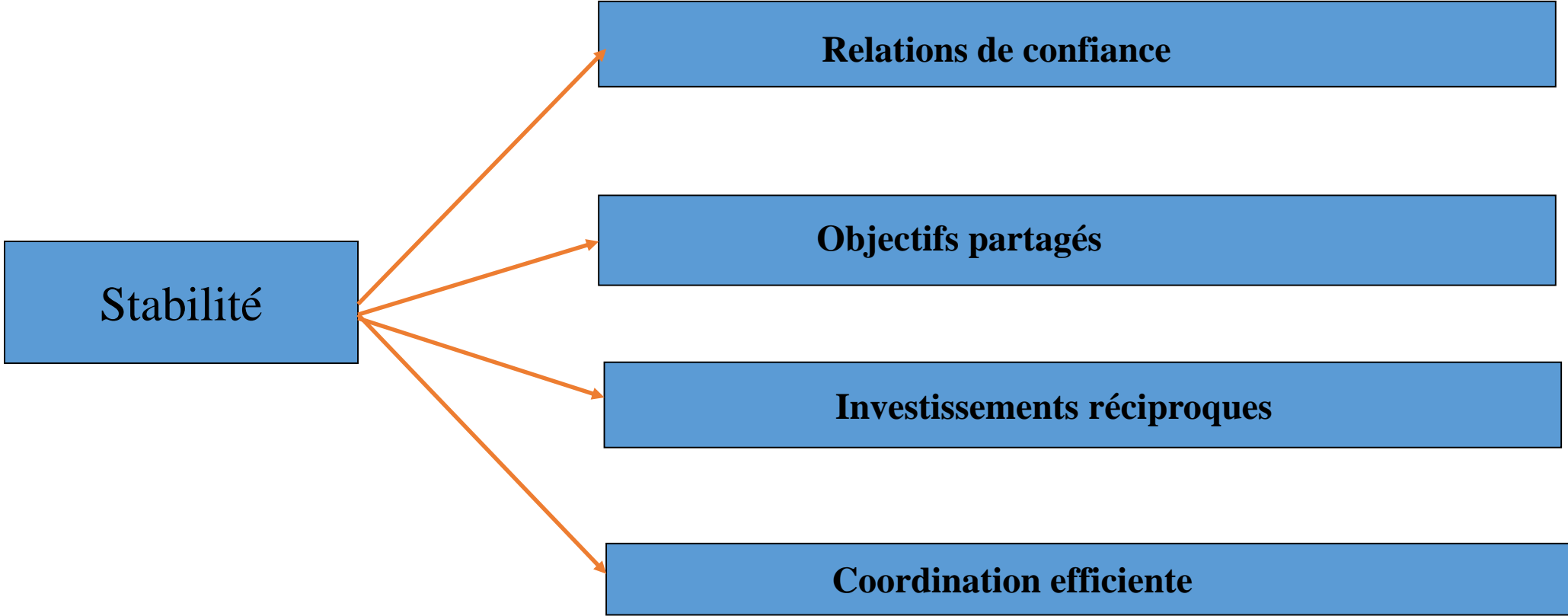
Inconvénients potentiels

- Exigence d'investissement élevés
- Déséquilibre potentiel des flux de produits
- Amplifier les effets de l'instabilité des marchés
- Diminuer le degré de spécialisation de l'entreprise
- Multiplier les technologies à maîtriser
- Réduire les incitations liées aux marchés

Décisions structurelles : Approvisionnement et quasi-intégration



Décisions structurelles : Approvisionnement et quasi-intégration



Localisation des unités opérationnelles

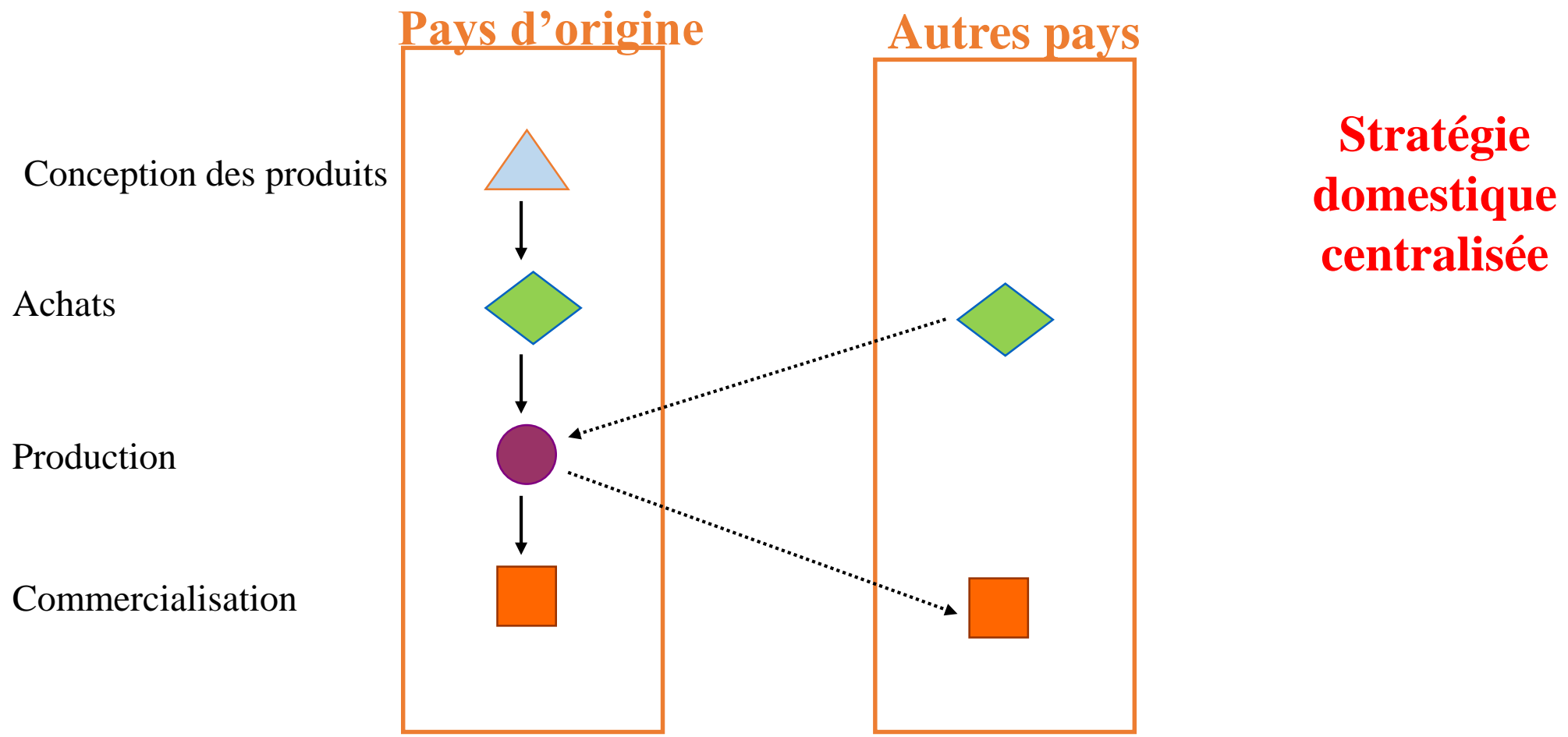
- Critères de choix:
 - Proximité des marchés et des clients
 - Proximité des ressources et des fournisseurs
 - Coût des facteurs de production
 - Coûts de transport

Spécialisation des unités opérationnelles

- **Spécialisation par ligne de produits** (ex : Renault pour les usines d'assemblage) : réseau horizontal dans lequel les unités sont relativement indépendantes les unes des autres ;
- **Spécialisation par marché servi**, chaque unité servant un marché spécifique
- **Spécialisation par étapes de processus de production** ou technologies (ex : Boeing) : réseau vertical supposant une forte intégration.
- **Spécialisation par volumes de production** (spécialisation des unités suivant le fort ou faible volume de production).

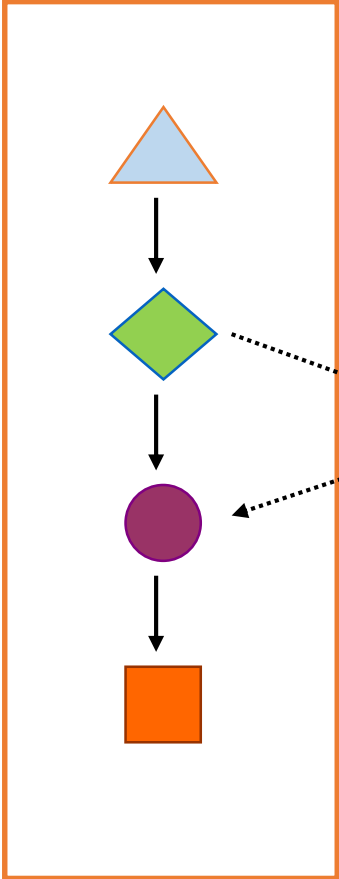
Centralisation / Standardisation lorsque les différentes unités :	Décentralisation et autonomie lorsque les unités
Réalisent des produits similaires Servent des clients similaires qui valorisent l'uniformité Opèrent dans des environnements avec des contraintes ou ressources similaires	Réalisent des produits différents Servent des clients avec des besoins différents Opèrent dans des environnements locaux très différents

localisation des unités opérationnelles

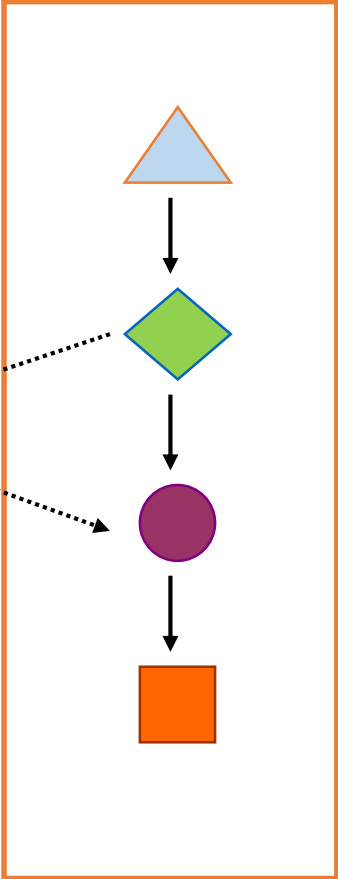


localisation des unités opérationnelles

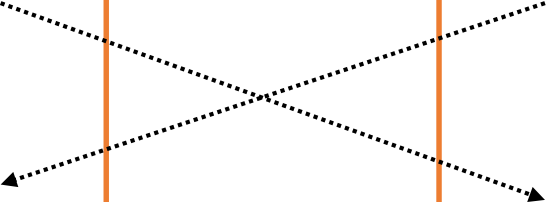
Pays d'origine



Autres pays

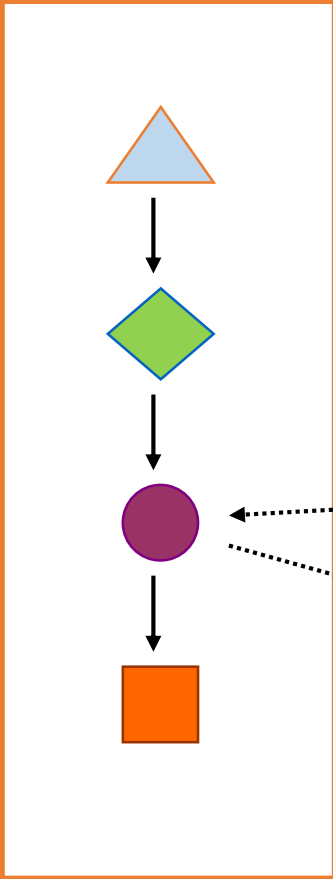


**Stratégie
multidomestique**

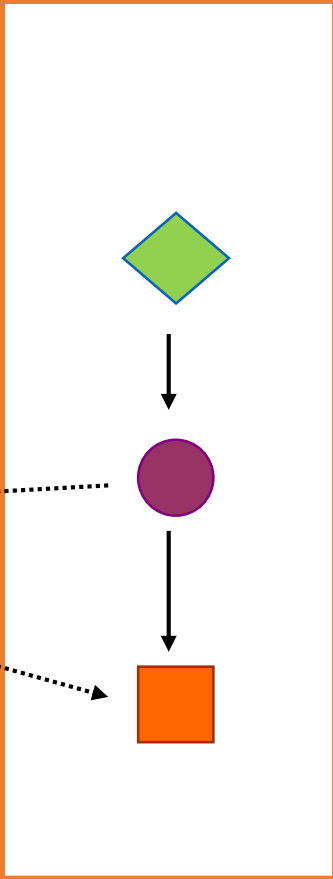


localisation des unités opérationnelles

Pays d'origine

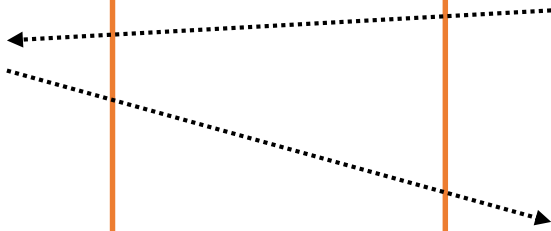


Autres pays



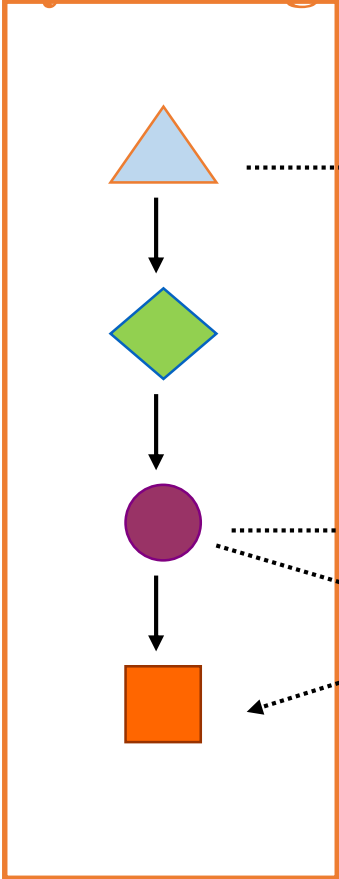
Stratégie globale coordonnée

Objectif: tirer parti des différences de coûts des facteurs de production

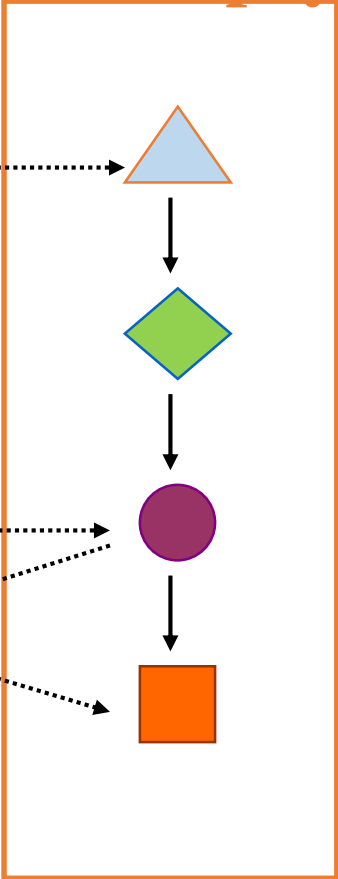


localisation des unités opérationnelles

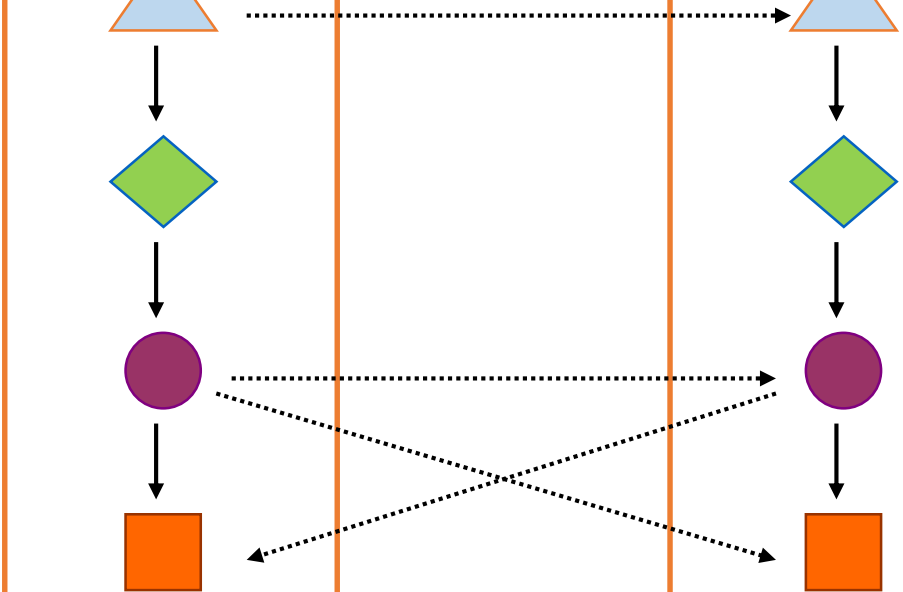
Pays d'origine

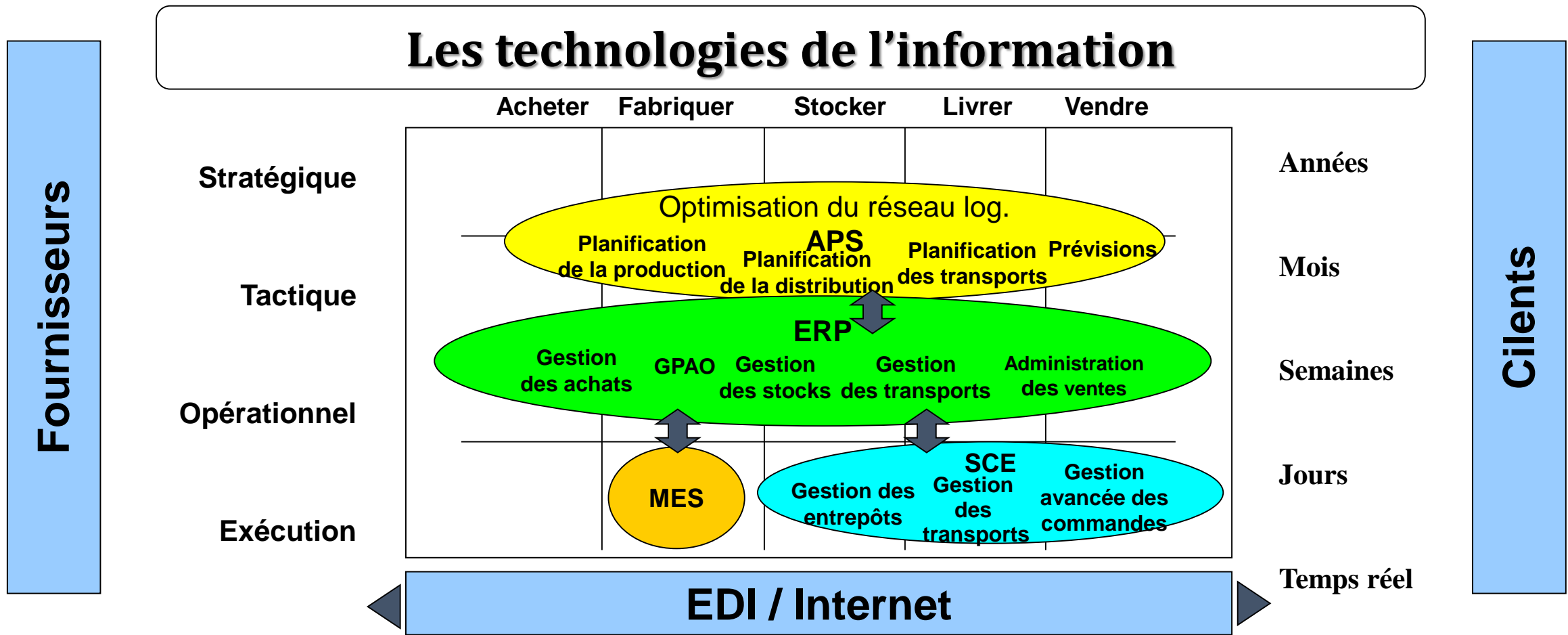


Autres pays



Stratégie globale et régionale coordonnée





APS (Advanced Planning System) : progiciel qui optimise la planification et synchronise les flux de la chaîne logistique en tenant compte simultanément d'un grand nombre de contraintes (ressources, capacités, délais, coûts).

ERP (Enterprise Resource Planning) : progiciel intégré qui permet de gérer les fonctions transactionnelles.

SCE (Suuply Chain Excecution) : progiciel qui rationalise la totalité du cycle de traitement des commandes.

MES (Manufacturing Execution Systems) : système qui délivre des informations pertinentes en temps réel sur l'exécution des ordres de fabrication, dans le but de les contrôler et d'optimiser les activités de production.

Décisions d'infrastructure

- Systèmes d'allocation des ressources et choix des investissements
- Systèmes de ressources humaines
- Systèmes de planification, d'ordonnancement et de contrôle
- Systèmes de qualité et de maintenance
- Système de mesure et d'évaluation des performances
- Conception et développement des produits nouveaux
- Organisation: décision et groupes de travail

Le marché et son environnement : La théorie de la concurrence pure et parfaite

L'ATOMICITE du marché	Marché sur lequel les offreurs et les demandeurs sont en très grand nombre.
L'HOMOGENEITE du produit	Produits homogènes lorsqu'ils sont identiques ou qu'ils présentent les mêmes caractéristiques et les mêmes performances .
La TRANSPARENCE du marché	Marché est transparent quand tous les acteurs ont une parfaite information des produits, des quantités offertes et demandées, des prix, des conditions de vente.
La LIBERTE D'ENTREE sur le marché	Tout acteur économique doit avoir la possibilité d'entrer sur le marché pour acheter ou pour vendre , mais aussi celle de pouvoir librement se retirer du marché.

► Concurrence imparfaite si l'une de ces 4 conditions n'est pas respectée.

Le marché et son environnement : La concurrence imparfaite

Structure des marchés concurrentiels possibles

Demande / Offre	Un vendeur	Quelques vendeurs	Nombreux vendeurs
Un acheteur	Monopole bilatéral	Oligopole contrarié	Monopsone
Quelques acheteurs	Monopole contrarié	Oligopole bilatéral	Oligopsone
Nombreux acheteurs	MONOPOLE	OLIGOPOLE	POLYPOLE

Le marché et son environnement : La concurrence imparfaite

Structure des marchés concurrentiels possibles

- Le monopole : un seul vendeur face aux nombreux acheteurs, le vendeur peut présenter des prix élevés, il impose les prix, quantités, types de produits et les possibilités d'innovation
- Les oligopoles : quelques vendeurs face aux nombreux acheteurs, concurrence totale (les prix baissent avant un éventuel monopole), entente (prix élevés, partage du marché)
- Les cartels : situation oligopolistique, entente contractuelle ou tactique entre vendeurs pour se partager le marché et éviter une concurrence forte et interdiction par la loi
- Monopsones et oligopsones : un/quelques acheteurs face aux nombreux vendeurs, les acheteurs font pression sur les prix

- Démarche stratégique par Matrice SWOT

- ➔ Diagnostic stratégique pas toujours réalisé en premier.

- Cependant : diagnostic stratégique : étape préalable lors de l'analyse d'un cas d'entreprise (Etude de cas, conseil, analyse d'un concurrent, etc.)

- Des diagnostics interne et externe intimement liés :

- Diagnostic interne : par rapport aux concurrents.

- Diagnostic externe : en tenant compte des activités de l'entreprise (métier, etc.)

- Forces de l'entreprise n'existent que par rapport à un contexte donné, elles peuvent devenir des faiblesses.

- ➔ Critère interne et externe n'est pas discriminant (toujours faire les 2)

- Des questions différentes selon que l'on se place au niveau d'une activité ou au niveau de toute l'entreprise

- ➔ Nécessité de définir à quel niveau on se place

La segmentation stratégique

- Elle consiste à découper l'entreprise en unités homogènes sur les plans internes et externes.
 - ➔ Définir des Domaines d'Activité Stratégique (DAS)
= Ss-partie de l'organisation à laquelle il est possible de d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.

La segmentation stratégique : Comment faire la segmentation stratégique

MÊME DAS

DAS DIFFÉRENTS

Facteurs clefs de succès

Même combinaison

Combinaisons différentes

Critères externes

- Clientèle
- Marché pertinent
- Distribution
- Concurrence

Mêmes clients
Même marché
Même réseau
Mêmes concurrents

Clients différents
Marchés différents
Réseaux différents
Concurrents différents

Critères internes

- Technologies
- Compétences
- Synergies
- Structure de coûts

Identiques
Identiques
Fortes
Coûts partagés prépondérants

Différentes
Différentes
Faibles
Coûts spécifiques prépondérants

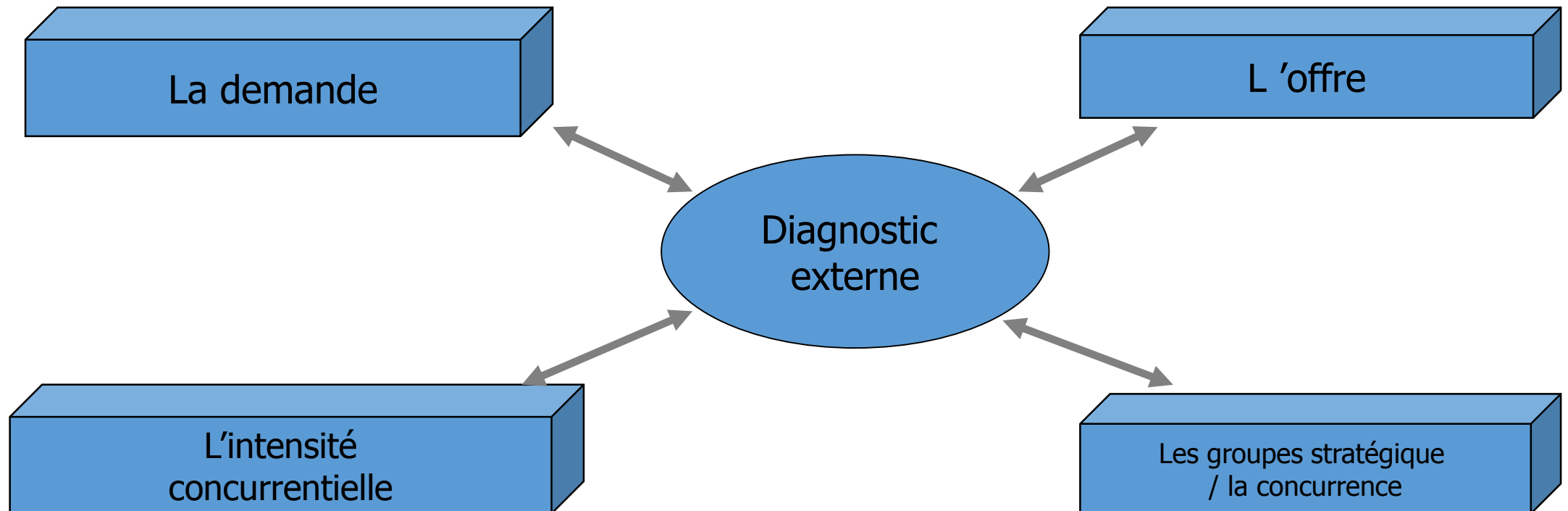
La segmentation stratégique vs la segmentation marketing

	Segmentation stratégique	Segmentation marketing
But	Révéler des synergies entre activités, des opportunités d'acquisition ou de cession, et permettre de délimiter les processus d'allocation de ressources.	Adapter les produits aux clients, choisir les cibles commerciales, définir les approches de distribution, de prix et de promotion.
Niveau d'analyse	Toute ou partie de l'entreprise	Un segment de marché
Horizon temporel	Long Terme : affectée par le progrès technologique, l'ouverture ou la fermeture de marché, l'apparition de nouveaux concurrents	Court Terme : remis en question par les attentes des consommateurs.
Ex. (Peugeot)	Véhicules de tourisme (vs utilitaires, compétition, etc.)	Diesel, Essence, Breaks, Cabriolet, Finitions, 3 ou 5 portes...

Les outils du diagnostic stratégique

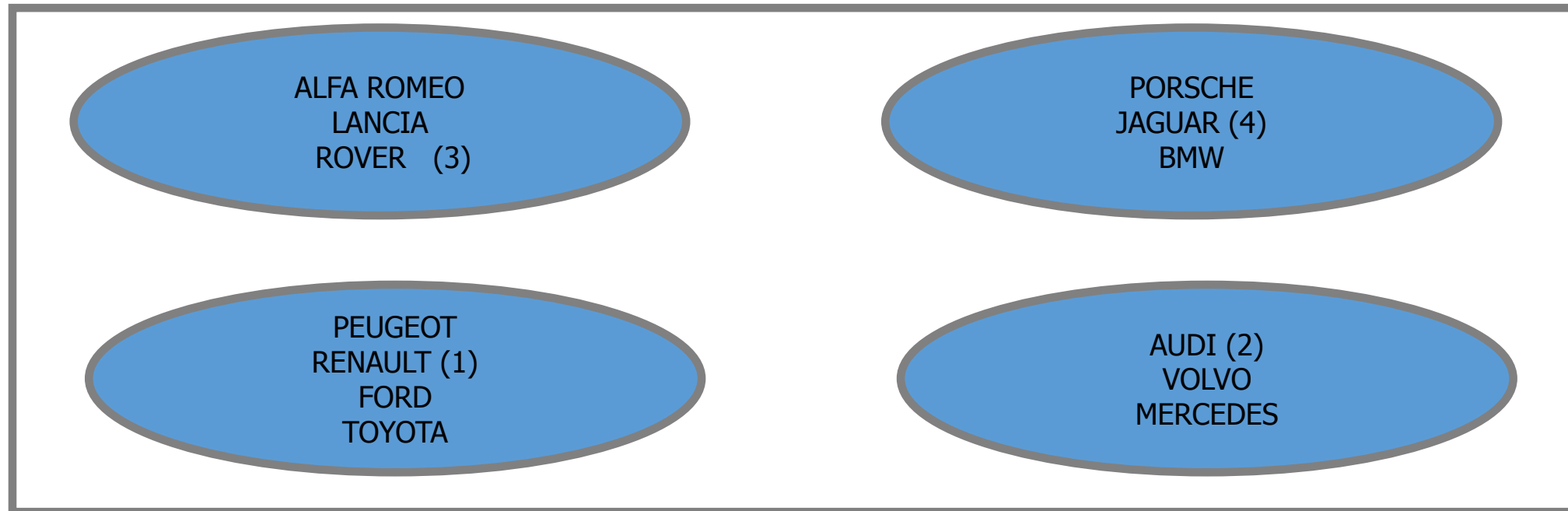
Les outils à orientation « business » (i.e. niveau DAS)

1. L'analyse externe = définir les opportunités et les menaces pour savoir où investir



L'analyse externe

Un exemple de groupe stratégique : le secteur de l'automobile

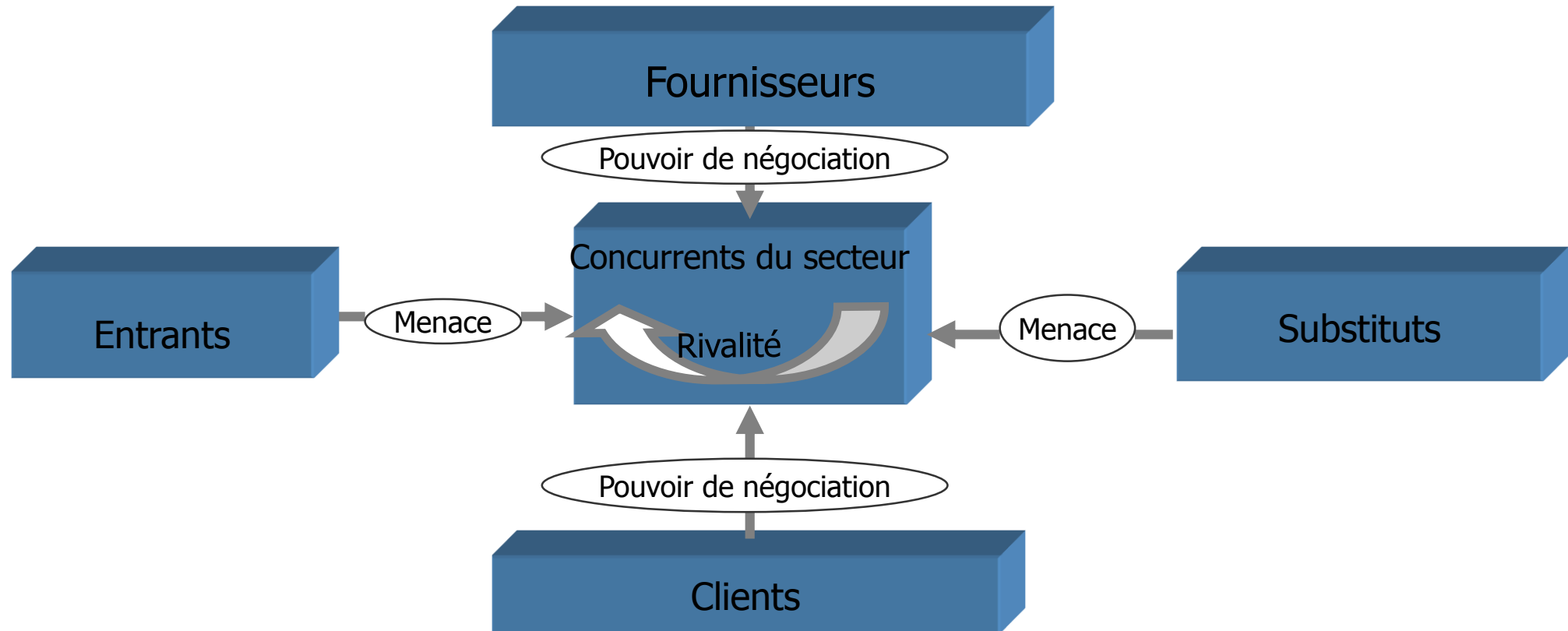


(1): Pas trop cher, qualité et sécurité (2): Plutôt cher, qualité et sécurité

(3): Pas trop cher, plaisir

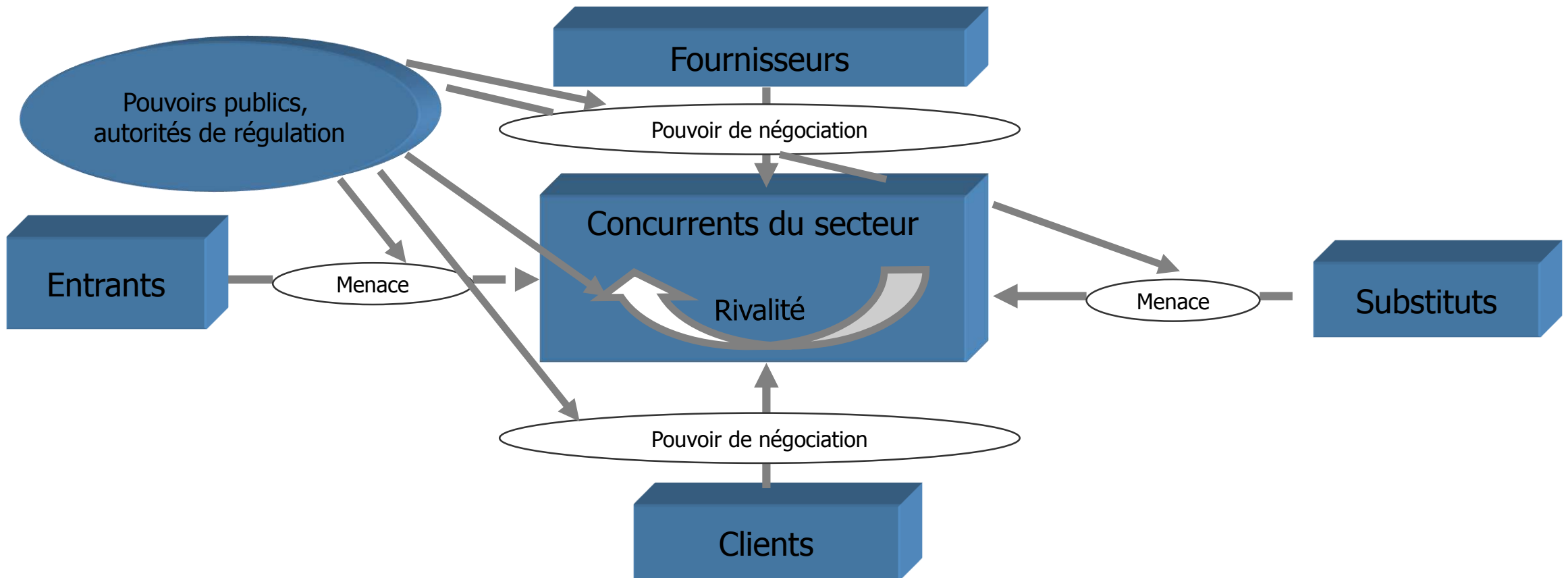
(4): Plutôt cher, plaisir

Les 5 forces de Porter



Les 5 forces + 1 !!

➔ L'influence des pouvoirs publics et des autorités de régulation.



Les origines de l'avantage concurrentiel selon Porter

Domination par les coûts

- le cumul des coûts associés aux activités créatrices de valeur est inférieur au coût des concurrents



- Marge

Différenciation

- Mode de création unique de valeur pour le client



- Marge

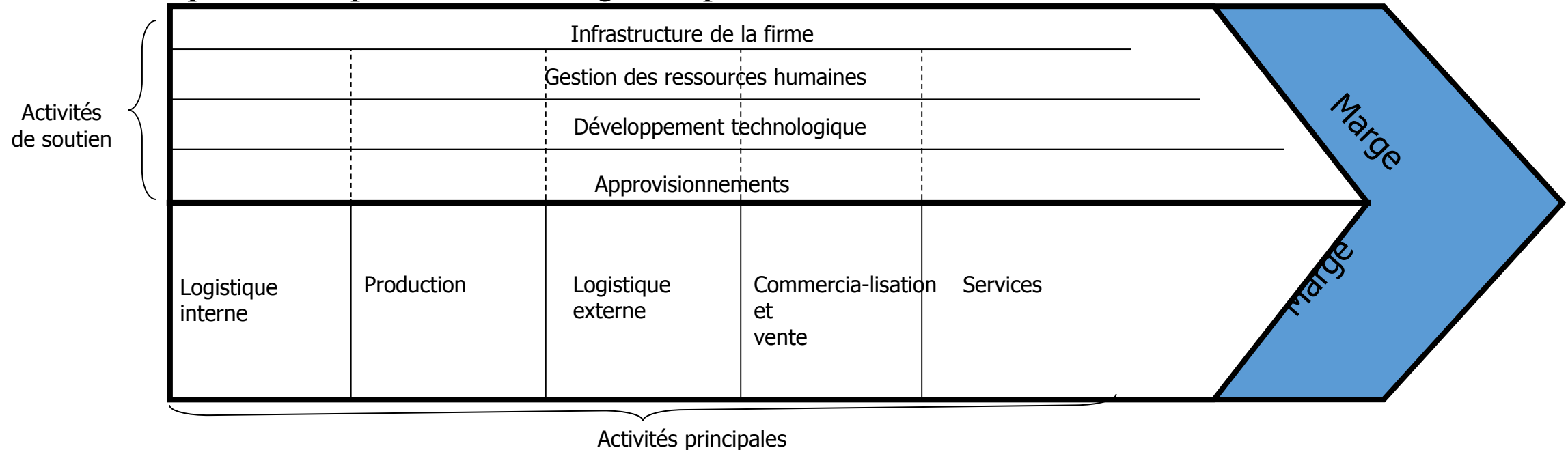
Stratégies génériques et objectifs industriels

Objectifs industriels concernant:	Domination par les coûts	Différenciation
Produits	Faible diversité Longue durée de vie Fort volume Faibles coûts	Forte diversité Faible durée de vie Faible volume Coûts élevés
Processus	Moyens spécialisés Faibles surcapacités Cycle ou délai long	Moyens polyvalents Existence de surcapacités Cycle ou délai court

L'analyse interne

■ La chaîne de valeur

- La mission de l'entreprise ajouter de la valeur lors de toutes les phases de l'activité
- Comparer la chaîne de valeur à celle de l'industrie et des concurrents pour mesurer l'ajout de valeur et vérifier que l'on dispose d'un avantage compétitif



Les ressources et compétences

- Les ressources = actifs stratégiques
 - Immatérielles (brevets, réputation, clientèle...)
 - Humaines (effectif, pyramide des âges, flexibilité, adaptabilité, etc.)
 - Financières (à C.T., à L.T., capacité de mobilisation...)
 - Physiques (équipements, bâtiments, stocks...)

→ 2 critères d'évaluation : la valeur pour le marché et son exclusivité pour l'entreprise
 - Les compétences = la manière de les mettre en œuvre
 - Générales : finalisation des stratégies, organisation, contrôle, information
 - Transversales (interne : Développement de nouveaux produits, Qualité, Service Client... ou externe : Gestion de la relation avec les sous-traitants et fournisseurs ou avec les clients, voire avec les partenaires)
 - Individuelles : savoirs, savoir-faire, savoir-être.

→ Certaines sont distinctives et/ou stratégiques : compétences fondamentales (Hamel & Prahalad, 1990)
- A stratégies comparables et conditions concurrentielles identiques 2 entreprises n'obtiennent pas les mêmes résultats

Les facteurs-clés de succès

- Un facteur-clé de succès dépend de l'environnement, c'est une caractéristique que l'entreprise doit maîtriser si elle veut s'imposer dans un domaine.
- Ex. de facteurs-clés pour La RAM :
 - Système de réservation et d'information,
 - Compétence des pilotes marocains,
 - Sécurité des passagers.

Les outils à l'orientation « Corporate »

L'analyse externe : le diagnostic PEST :

ENVIRONNEMENT POLITIQUE

- réglementation des implantations
- obligation d'un partenaire local
- statuts des personnels
- fiscalité
- rapatriement des bénéfices

ENVIRONNEMENT SOCIAL

- comportements de loisirs
- durée du travail
- mobilité
- taille des familles
- nombres de touristes revenant au pays (overseas chinese)

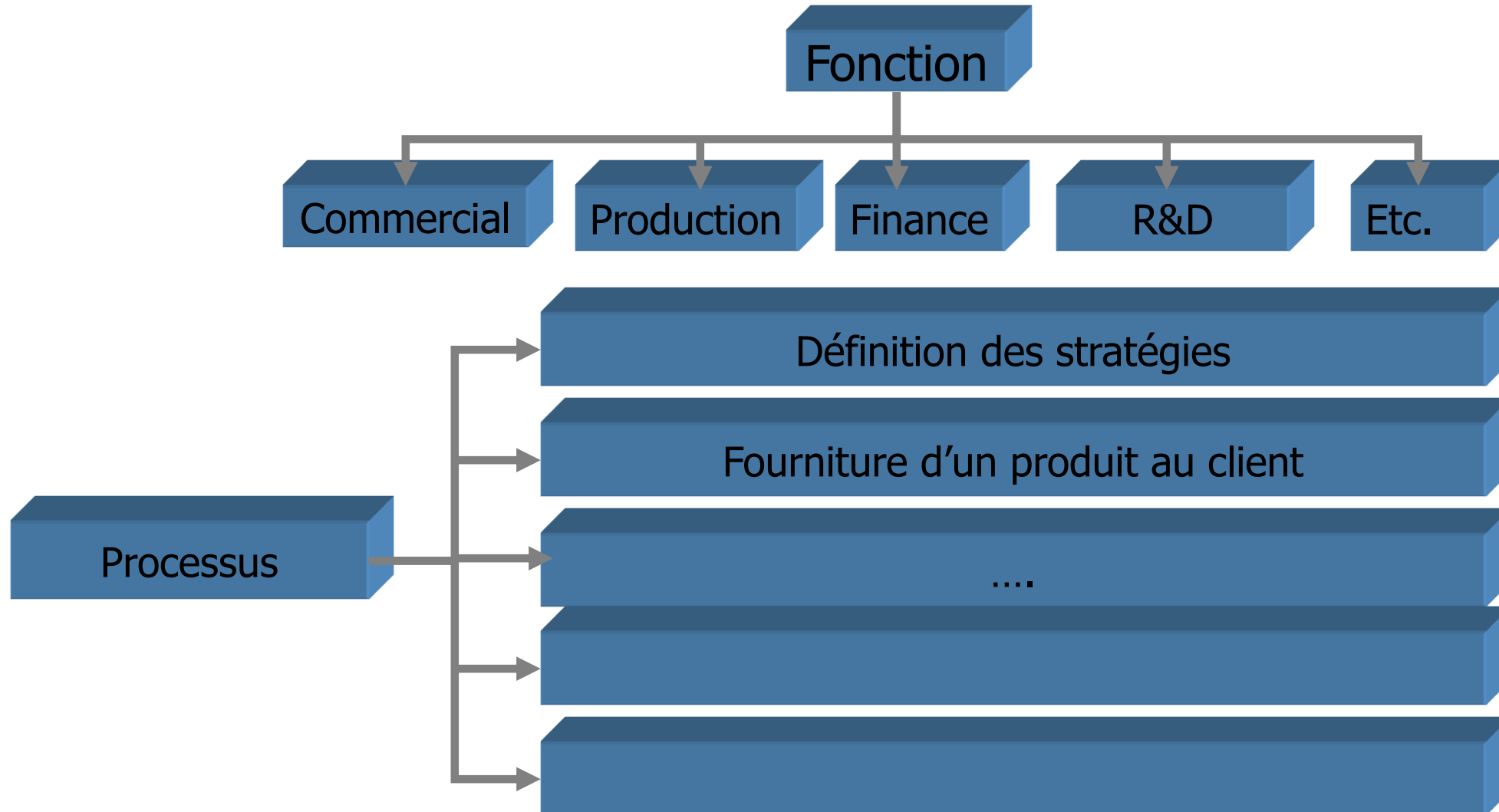
ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

- pouvoir d'achat
- taux de croissance
- taux d'inflation
- possibilités d'emprunts

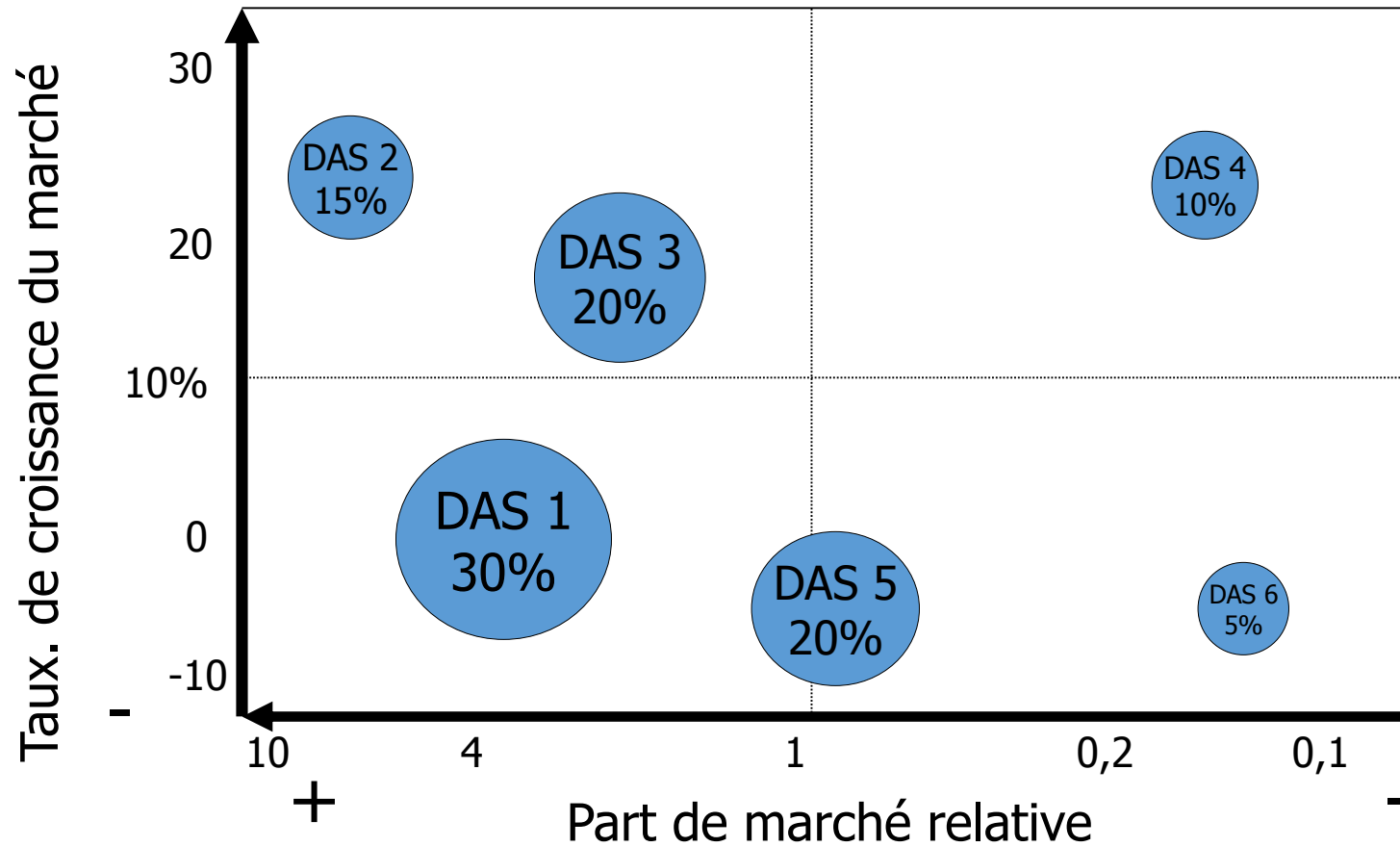
ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

- réseaux de communication
- disponibilités des liaisons internet
- main d'œuvre compétente
- tour operators performants

L'analyse de processus et le reengineering



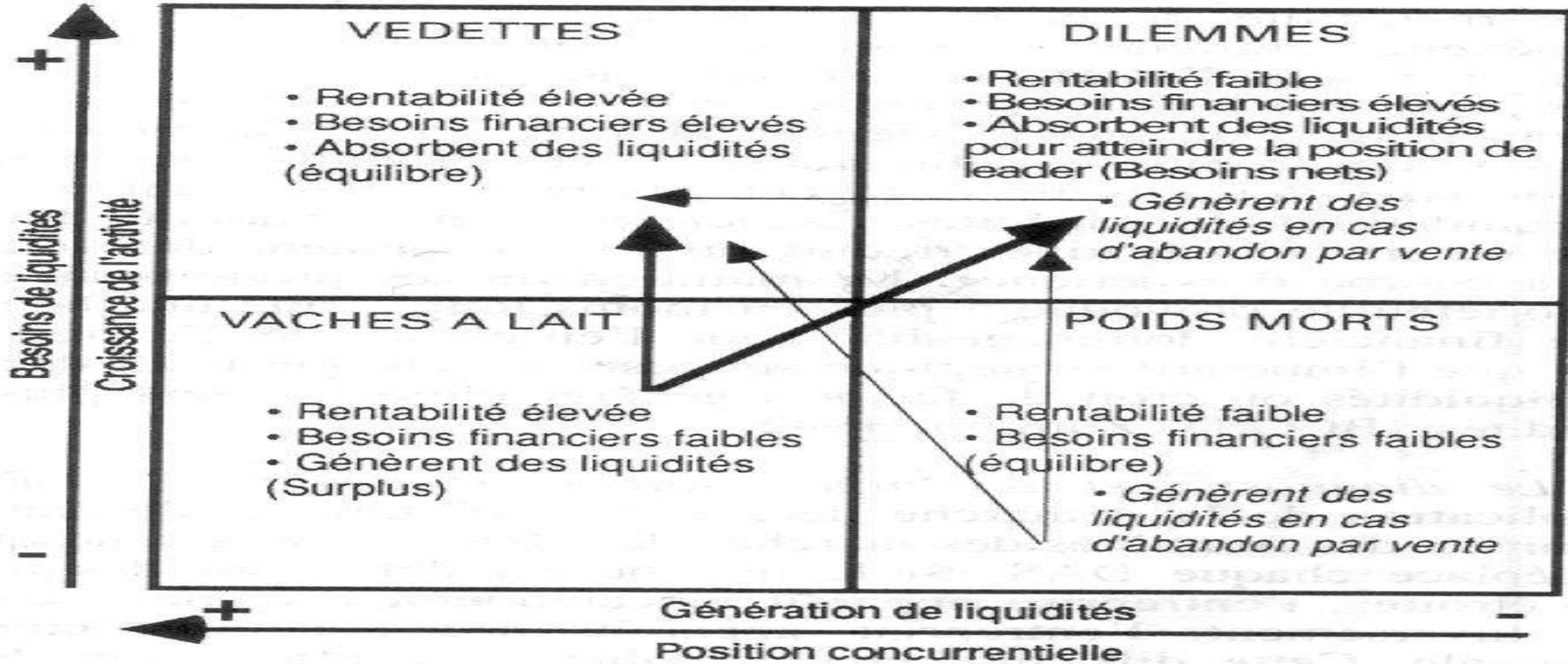
La matrice BCG : Présentation



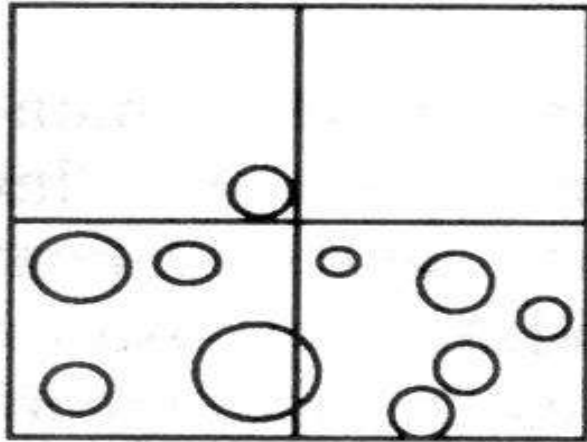
La matrice BCG : préconisations stratégiques

	<i>Dynamisme de la part de marché</i>	<i>Rentabilité</i>	<i>Investissement requis</i>	<i>Cash-flow net</i>
Vedettes	Développer Maintenir	Élevée	Élevé	Proche de zéro ou légèrement négatif
Vaches à lait	Maintenir	Élevée	Faible	Largement positif
Dilemmes	Développer Récolter/ Se retirer	Nulle ou négative Faible ou négative	Très élevé En recul/ Désinvestir	Largement négatif Positif
Poids morts	Récolter/ Se retirer	Faible ou négative	Désinvestir	Positif

La matrice BCG : Flux financiers

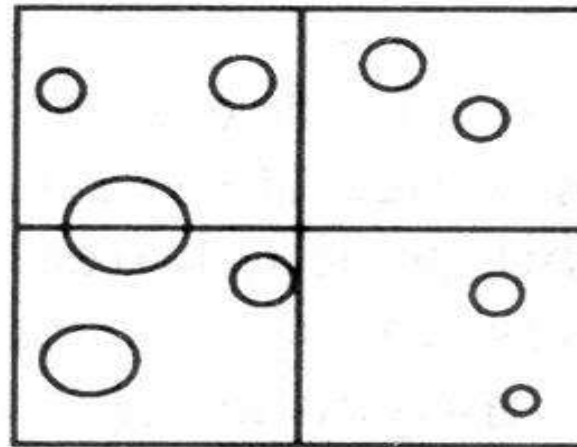


La matrice BCG : Différents types de portefeuille



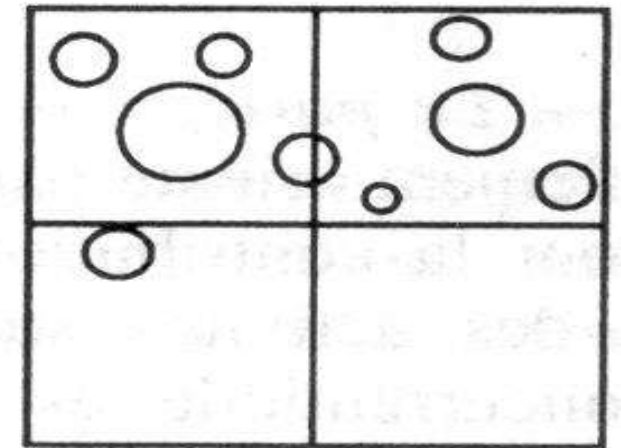
Portefeuille VIEILLI

Problème lancinant de renouvellement des activités dans le cadre d'une organisation ankylosée : la pérennité de l'entreprise est en jeu.



Portefeuille ÉQUILIBRÉ

Équilibre atteint par la minimisation du risque sectoriel, du risque concurrentiel, du risque financier : l'entreprise dispose d'une aptitude quasi mécanique à l'autoreproduction.

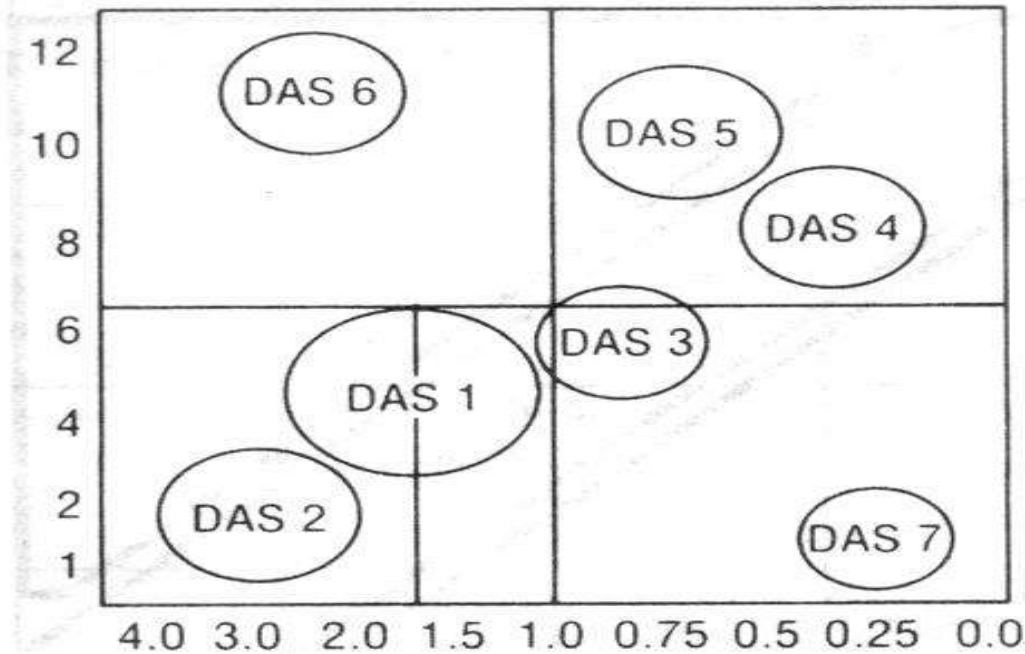


Portefeuille JUVÉNILE

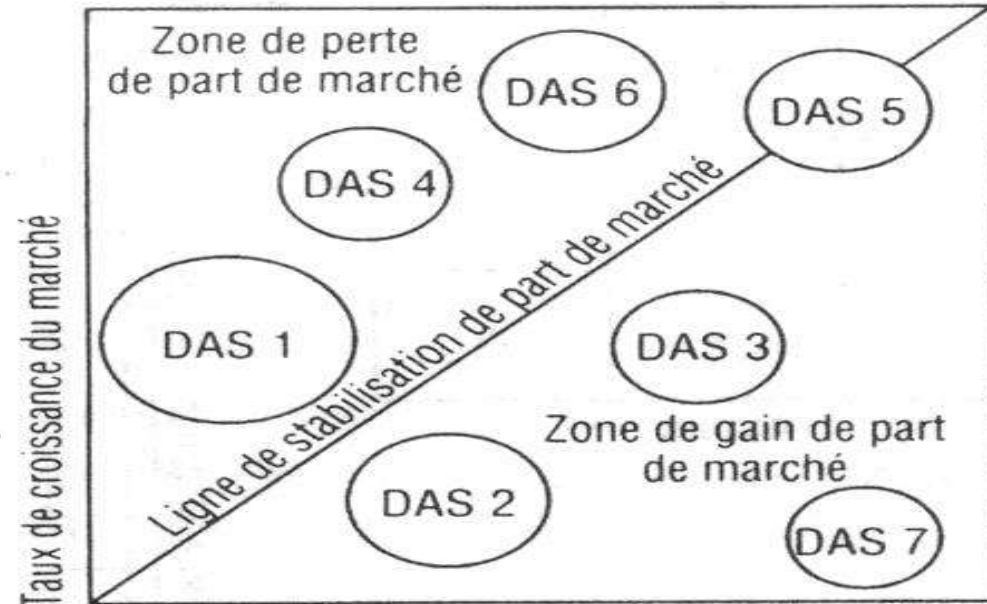
Problème financier contraignant avec un flux de fonds nets structurellement négatif : l'autonomie de l'entreprise est compromise.

La matrice BCG : Evolution dynamique

FIGURE 15. – ANALYSE HISTORIQUE D'UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉ



1. Portefeuille d'activité de la firme X à l'instant T0



Taux de croissance des ventes de l'entreprise (à 5 ans)

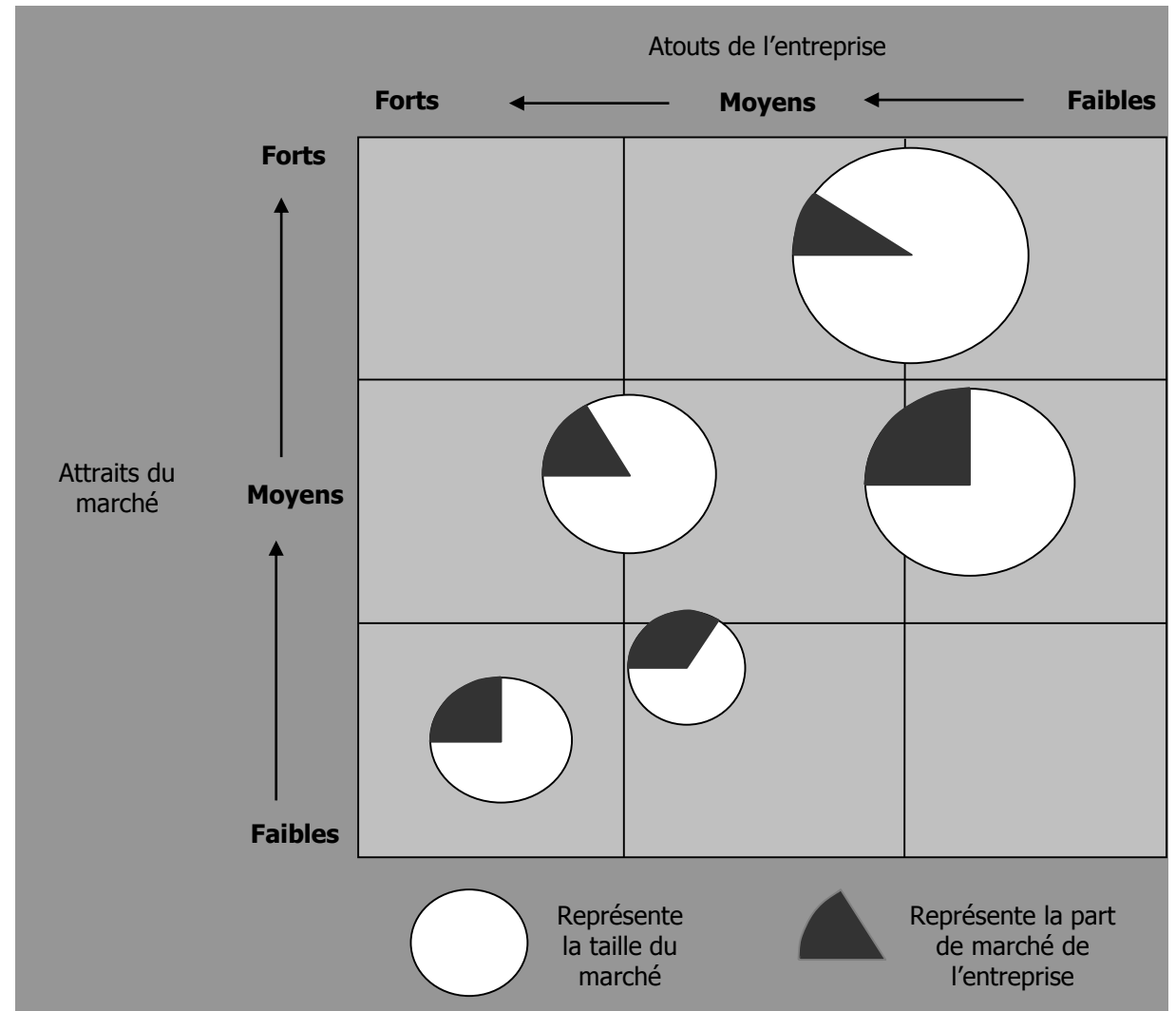
2. Évolution relative des parts de marché de chaque DAS (T-5 → T0)

La matrice BCG : Analyse critique

- Réducteur (2 dimensions)
- Marché de volume
 - Primauté au gain d'expérience
 - Importance des économie d'échelles (diminution des coûts)
- Statique (position à un moment donné)
- Financement interne (pas d'appel au marché)
 - ➔ Contexte dans lequel les matrices sont nées.

La matrice Mc Kinsey (Matrice Atouts/Attraits)

- Définition de critères d'évaluation de l'attrait du marché et des atouts de l'entreprise (force compétitive)
- Pondération des critères (total atouts = 1, total attrait = 1)
- Evaluation de chaque DAS par rapport aux critères (sur 5) pour chacune des 2 dimensions
- Localisation de chaque DAS sur la grille, la surface des cercles est proportionnelle au CA et la Pdm de l'entreprise est représentée

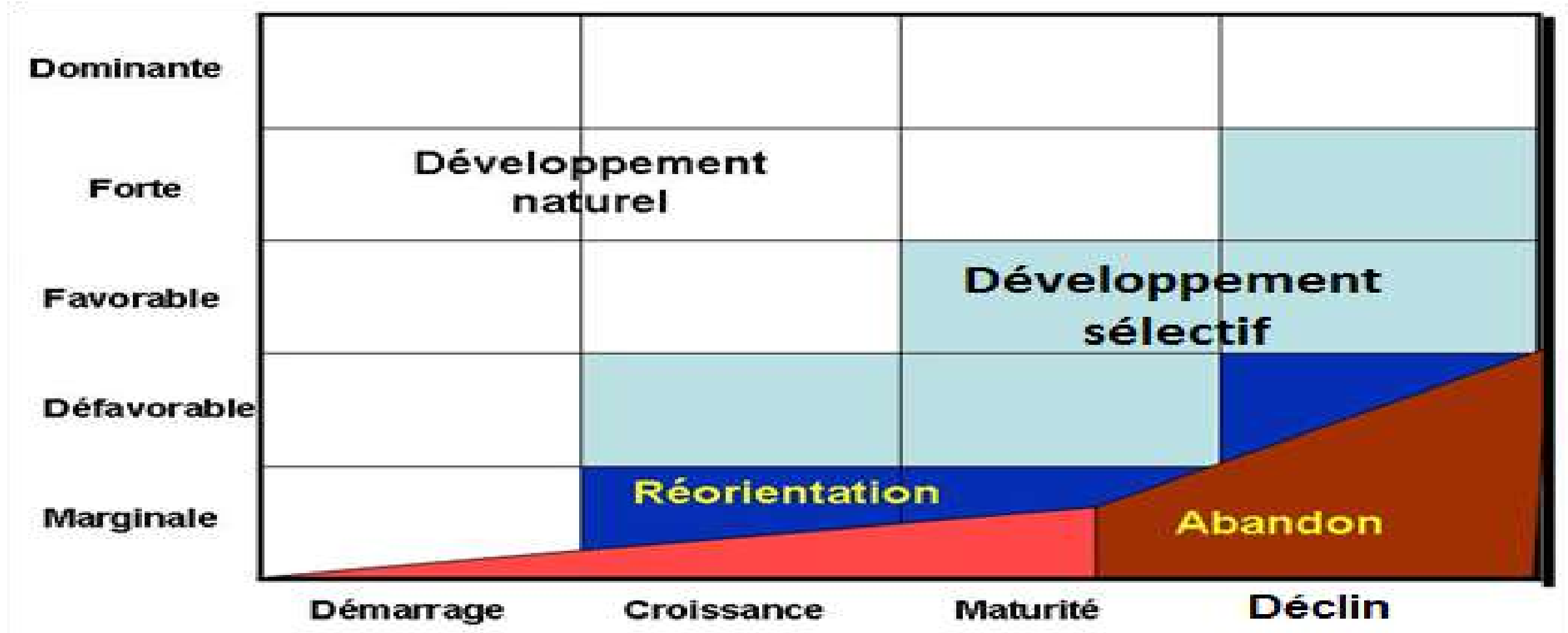


La matrice Mc Kinsey : Préconisation stratégiques

← ATTRAITS DU MARCHÉ

		Forts	Moyens	Faibles
↑ ATOUTS DE L'ENTREPRISE SUR LE DAS	Forts	Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
	Moyens	Investissement sélectif	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement
	Faibles	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement	Moisson / Désinvestissement

La matrice Arthur D Little ADL



Résumé des caractéristiques des différentes matrices

Les différentes matrices	Atouts	Attraits	Précision
BCG	Part de marché	Taux de croissance	4 cases
McKinsey	Force compétitive	Attrait du marché à moyen terme	9 cases
ADL	Position concurrentielle	Maturité du métier	20 cases

Les matrices : Intérêts et limites

Intérêts	Limites
Vue synthétique de l'ensemble des activités	Présentation réductionniste des réalités
Représentation graphique claire	Réduit l'analyse stratégique à deux dimensions
Simplification des situations complexes	Ignorance du lien entre stratégie et mise en œuvre
Intégration des préoccupations financières, marketing et stratégiques	Ignorance des aspects organisationnels et politiques
Identification des stratégies génériques dans le temps	Caractère fondamentalement statique des outils
Outils de préparation des décisions stratégiques	Outil de présentation de décisions déjà prises
Outil pédagogique de formation	Outil manipulateur pour justifier des options prises d'avance

La synthèse du diagnostic stratégique : Le tableau de SWOT

- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
- Résumer les différentes opportunités et des différentes menaces dans un tableau synthétique
- Les propositions stratégies résultent du croisement des Forces/Faiblesses avec les Opportunités/Menaces

La synthèse du diagnostic stratégique : Le tableau de SWOT

Forces	Faiblesses
Personnel, équipe Notoriété, image de marque	Ressources financières Vulnérabilité Locaux vétustes
Opportunités	Menaces
Retrait d'un concurrent Changement de la législation Partenariat	Nouveau concurrent Evolution de la technologie Evolution de la demande, des modes et tendances

Actions à entreprendre

Forces	Faiblesses
Les maintenir, les développer	Y remédier, les compenser
Opportunités	Menaces
Les saisir en priorisant	Les contrer

Analyse stratégique par SWOT (SOCIETE LABO MAROC)

A/ Identification de la société :

Forme & capital social	: SA au capital de 500 k dhs
Appartenance à un groupe	: LABO – MAROC
Objet social	: Fabrication et négoce de prothèse à usage Médical
Adresse	: QI Tassila
Ancienneté de la relation	: 10/1986.

Historique résumé:

Création en 1883, la société actuelle est passée sous le contrôle de la famille LARGO en 1968 à 51% puis 100% en 1988. le PDG, MED LARGO 43 ans, contrôle 75% du capital de LABO DISTRIBUTION, qui détient 95% des actions de LABO SA.

Analyse stratégique par SWOT (SOCIETE LABO MAROC)

B/Informations financières (comptes consolidés)

Indicateurs	2008	2009	2010	2011
CA / HT	60805	70945	70362	75000
VA/Production + ventes march.	39,7	34,2	46,3	
EBE/VA	27,1	23,1	42,7	
Résultat Net	1058	1628	1375	1500
CAF	3174	2579	6653	7500
Capitaux propres/total bilan	11,5	18,2	24,7	
Dettes financ./capitaux propres	3,28	1,76	0,85	
FDR	8615	5625	11737	
BFR	19459	19265	13055	
SNT en J/CA HT	-64	-69	-7	
ETE	-	5436	20237	
Charges financières/EBE	38,9	57,2	19,2	
Investissements	1264	911	1405	1750
Dividendes distribués	0	0	0	0
Part de mouvement CMB	54	54	64	67%
Cotation des risques CMB	D3	C3	D2	
Risques immédiats	De A (très faibles) à E (très élevés)			
Risques différés	De 1 (très faibles) à 5 (très élevés)			

Analyse stratégique par SWOT (SOCIETE LABO MAROC)

C/ Informations patrimoniales :

- Garanties reçus : caution personnelle et solidaire à) objet général du PDG à hauteur de 4000 k.dhs. pour garantir divers engagements + lettre d'engagement des associés de non perception de dividendes + délégation assurance vie du PDG 1000k.dhs.
- Patrimoine social estimé (+/- values) : les locaux sont loués à la SCI familiale 635k.dhs.
- Patrimoine des dirigeants (estimation) : valeur des actifs immobiliers de la SCI estimée à 35M.dhs (expertise 10/2001).

Analyse stratégique par SWOT (SOCIÉTÉ LABO MAROC)

D/ Situation des marchés et état de la concurrence :

Le groupe comprend deux affaires, LABO DISTRIBUTION et LABO SA.

1- LABO DISTRIBUTION contrôle 95% du capital de LABO SA et assure la politique commerciale du groupe en gérant les 12 commerciaux dont 10 VRP exclusifs. Les commissions sont facturées à LABO SA pour servir leurs rémunérations. Le marché est en phase d'assainissement, les remboursements de la Sécurité Sociale étant plafonnés pour les prothèses de hanches et de genoux afin de lutter contre des surfacturations parfois de l'ordre de 180 à 200% pratiquées entre chirurgiens et fabrications ou distributions et assorties de rétrocessions. Ceci affectera sensiblement les marges, notamment pour les revendeurs.

2- LABO SA commercialise les produits réalisés dans ses ateliers ou sous-traités pour son compte, ceci pour 30% de son CA :

- prothèses de hanche et de cheville Pharo,
- prothèses de genoux à revêtement lisse Cartier.

Les ventes de produits distribués en négoce représentent 70% de ventes. Ce sont essentiellement de produits d'origine USA pour lesquels l'affaire a obtenu l'exclusivité :

- prothèse de genoux micro-billée DEPUY, pour 40% des ventes totales ;
- instrumentation pour blocs opératoires.

Analyse stratégique par SWOT (SOCIETE LABO MAROC)

3- Par domaines, le CA total se répartit comme suit :

Rubriques	Orthopédie	O.R.L	Ophtalmologie
Part dans le CA total	80%	12%	8%

4- Les débouchés sont en rapide évolution du fait des mesures prises par la Sécurité Sociale et de la généralisation des ventes directes des fabricants :

Ventilation par clients	Ventes aux hôpitaux publics	Ventes aux cliniques privées
1993	57%	43%
2001	25%	75%

Cette modification permet une sensible compression des délais, les cliniques payant à 60 jours.

Stocks de marchandises ²	2008	2009	2010
Montants en k.dhs	18080	13265	14480
Rotation en jours d'achats	214j	180j	183j

5- La gestion des stocks subit une contrainte importante : toute vente d'une prothèse facturée de 10 à 30k.dhs implique le prêt d'une « boîte opératoire » qui comprend prothèses d'essais et définitive, ainsi que toute l'instrumentation, soit 150 kdhs

Analyse stratégique par SWOT (SOCIETE LABO MAROC)

E- Evolution des performances :

1. La marge brute s'est améliorée grâce aux ventes prothèses de genoux DEPUY, lancées en début 2007 mais réellement commercialisées en 2008/2009 pour compenser le recul des gammes maison de prothèses lisses, aujourd'hui dépassées. La gamme DEPUY n'étant pas plafonnée par la S.S la société a accru ses tarifs durant le dernier exercice, tout en profitant de la baisse du US.\$.

Rubriques	2009	2010	2011
Charges financières	2280	2767	2123
BFR en mois de CA HT	3,8	3,3	2,2

1. Les charges salariales sont bien contrôlées, ce qui permet de redresser l'EBE, alors que les effectifs passent de 43 à 45 personnes.

Rubriques	2009	2010	2011
Marge brute en % du CA	56,8	53,2	66,1

3. Les charges financières sont importantes mais en recul sensible avec la diminution appréciable du BFR.

Analyse stratégique par SWOT (SOCIETE LABO MAROC)

F/Les perspectives pour 2012 :

1. A. L'exercice 2012 doit permettre un nouveau développement du CA à une bonne progression de l'exportation, jusqu'ici négligée : on escompte un CA de 4 M.dhs en UE, et en Afrique du Sud. Le résultat net sera de 1500k.dhs alors que la CAF atteindra 7500k.dhs.
2. B. Les investissements liés à l'expansion à l'export seront de 750k.dhs en 2012, alors que la recherche de nouveaux modèles de prothèses, actuellement non plafonnées, nécessitera un budget de R&D de 250k.dhs. un programme informatique de 450k.dhs est également budgétisé

Analyse stratégique par SWOT (SOCIETE TOYOTA)



ENONCE :

- Toyota et Lexus ont construit leur image sur l'aspect « protection de l'environnement ». La Prius est aujourd'hui un exemple suivi en matière véhicule hybride. Et le marché des voitures hybrides est aujourd'hui en forte croissance.
- Toyota a d'ailleurs commercialisé sa technologie de l'hybride à d'autres constructeurs comme Ford. Ceci place le constructeur leader en Recherche et Développement (R&D) pour la protection de l'environnement.
- Avec l'Aygo, Toyota cible le marché des jeunes citadins dynamiques. Ce marché est saturé mais cette voiture répond très finement aux attentes de cette clientèle et est disponible pour un prix incroyablement concurrentiel.
- L'industrie automobile est en récession. Toyota est au contraire en constante croissance depuis 2005 dans plusieurs régions du monde. Autant en termes de profits que de ventes.

- Des analyses expliquent que cela est dû à sa large gamme de produits. De la Lexus à l'Aygo en passant par la Land cruiser, elle attire des clients aux attentes très différentes. Toyota est un exemple, et est même l'objet d'études de cas dans les universités, en matière de segmentation, ciblage et positionnement.
- En 2008, Toyota est devenu leader mondial des constructeurs automobile, General Motors a repris cette place début 2012 mais il semblerait que ce ne soit que temporaire). Son marketing très ciblé est l'un des facteurs qui lui a permis d'atteindre cette position si enviable.
- Toyota jouit de la reconnaissance de son haut niveau de qualité et de « non gaspillage», si prisé en ces temps où la protection de notre environnement devient de plus en plus présent dans notre esprit.



- Toyota offre des modèles tant aux véhicules privés que professionnels. Elle étudie minutieusement son marché pour identifier et satisfaire les besoins de ses clients.
- L'entreprise pratique la Qualité Totale ([Total Quality Management](#)) pour maximiser ses profits.
- L'industrie automobile a déjà connu plusieurs sombres affaires. En 2005, Toyota rappelait 880.000 véhicules pour un problème de suspensions. L'entreprise n'a pas communiqué sur le coût que ce rappel a engendré. La majorité de ces voitures étaient vendues aux Etats-Unis mais l'affaire a fait du bruit dans le monde entier. N'en n'avez-vous pas entendu parler de Paris, Toulouse ou Bruxelles ?
- On peut parler sur le marché automobile de « concurrence effrénée ». On voit aujourd'hui émerger la Chine et la Corée du Sud. L'industrie déplace ses implantations dans les pays de l'Est pour diminuer ces coûts de production.

Chapitre 4 : Cas pratique N°2 (Société TOYOTA)

- Le secteur automobile dépend également de la fluctuation des prix des matières premières comme l'acier ou le pétrole. Les pays développés comme en Europe de l'Ouest ou en Amérique du Nord sont en déclin comparé à d'autres. Du coup, les ventes sont en diminution dans ces zones géographiques.
- Être une grande entreprise comporte ses désavantages. L'offre internationale est trop importante et, avant d'entamer toute fabrication, les constructeurs doivent s'assurer que leur véhicule va satisfaire leurs clients. Les principaux marchés de Toyota sont le Japon et les Etats-Unis. Il dépend largement de la situation économique et politique de ces marchés.
- Toyota se tourne maintenant vers la Chine mais ... nous y avons vu ces derniers jours d'importants boycotts. Les fluctuations monétaires sur cette économie en forte croissance réduit les marges du constructeur.
- Investir dans une implantation représente des coûts fixes faramineux. Il faut également former sa main d'œuvre et conserver ce personnel une fois formé. Si le marché est en diminution, l'entreprise se trouve alors en surcapacité de production. Durant une autre période, alors que le marché est en croissance, le constructeur pourrait passer à côté d'importantes opportunités de croissance. Il n'est pas évident de suivre « on-time » les fluctuations de l'économie. C'est le problème de tous leaders du secteur automobile.

Q1 : Que Signifie la lettre « S » de la matrice SWOT :

Strenghts

Q2 : Que signifie le « W » de SWOT :

Weaknesses

Q3 : Que signifie le « O » de SWOT :

Opportunities

Q4 : Que signifie le « T » de SWOT :

Threats

Q5 : Les Forces et faiblesses sont des paramètres ?

1/ **Interne à l'entreprise**

2/ Externe à l'entreprise

Q 6: Les Opportunités et Menaces sont des paramètres ?

- 1/ Internes à l'entreprise
- 2/ Externes à l'entreprise

Q7 : Les Forces et Opportunités représentent pour l'entreprise :

- 1/ Des possibilités
- 2/ Des ressources
- 3/ Des éventualités
- 4/ Des atouts
- 5/ Aucune réponse n'est convenue

Q8 : Les faiblesses et Menaces représente pour l'entreprise :

- 1/ Des Désavantages
- 2/ Des incapacités
- 3/ Des inconvénients
- 4/ Des handicaps
- 5/ Aucune réponse n'est convenue

Q9 : La gamme des Voitures Hybrides représentent une :

- 1/ Force
- 2/ Faiblesse
- 3/ Opportunité
- 4/ Menace
- 5/ Aucune réponse n'est convenue



Q10 : Les principaux marchés de Toyota sont le JAPON et les ETATS-UNIS, cela représentent t'ils :

- 1/ Force
- 2/ Faiblesse
- 3/ Opportunité
- 4/ Menace
- 5/ Aucune réponse n'est convenue

Q11: En 2005 Toyota rappel 880.000 véhicules pour un problème de suspensions.

- 1/ Force
- 2/ Faiblesse
- 3/ Opportunité
- 4/ Menace
- 5/ Aucune réponse n'est convenue



Q12: Des analyses ont montré que Toyota présente une large gamme de produits.

- 1/ Force
- 2/ Faiblesse
- 3/ Opportunité
- 4/ Menace
- 5/ Aucune réponse n'est convenue

Q13 : Le marketing ciblé de Toyota est l'un des facteurs qui lui a permis d'être leader mondial des constructeurs automobile :

- 1/ Force
- 2/ Faiblesse
- 3/ Opportunité
- 4/ Menace
- 5/ Aucune réponse n'est convenue



Q14 : ces derniers il faut noter l'immigration de l'industrie de l'automobile vers les pays de l'EST afin de diminuer les coûts de production.

- 1/ Force
- 2/ Faiblesse
- 3/ Opportunité
- 4/ Menace
- 5/ Aucune réponse n'est convenue

Q15 : Toyota a commercialisé sa technologie hybride à des constructeurs comme Ford, ceci lui permettant de devenir Leader en Recherche et développement pour la protection de l'environnement.

- 1/ Force
- 2/ Faiblesse
- 3/ Opportunité
- 4/ Menace
- 5/ Aucune réponse n'est convenue



Q16 : L'entreprise pratique La démarche «QUALITE TOTALE » :

- 1/ Force
- 2/ Faiblesse
- 3/ Opportunité
- 4/ Menace
- 5/ Aucune réponse n'est convenue

Q17 : Avec Aygo Toyota propose une voiture qui répond finement aux attentes de sa clientèle avec un prix incroyablement concurrentiel :

- 1/ Force
- 2/ Faiblesse
- 3/ Opportunité
- 4/ Menace
- 5/ Aucune réponse n'est convenue



Q18 : Toyota se tourne aujourd'hui vers la CHINE... Les fluctuations monétaires de cette économie réduit les marges du constructeur :

- 1/ Force
- 2/ Faiblesse
- 3/ Opportunité
- 4/ Menace
- 5/ Aucune réponse n'est convenue

Q19 : Le secteur de l'automobile dépend directement de la fluctuation des prix des matières premières comme l'acier ou le pétrole.

- 1/ Force
- 2/ Faiblesse
- 3/ Opportunité
- 4/ Menace
- 5/ Aucune réponse n'est convenue



Q20: Toyota jouit de la reconnaissance de son haut niveau de qualité et de « Non Gaspillage » :

- 1/ Force
- 2/ Faiblesse
- 3/ Opportunité
- 4/ Menace
- 5/ Aucune réponse n'est convenue

Q21 : Investir dans une implantation représente des coûts fixes faramineux. Avec ce système l'entreprise s'expose à un risque de fluctuation de l'économie.

- 1/ Force
- 2/ Faiblesse
- 3/ Opportunité
- 4/ Menace
- 5/ Aucune réponse n'est convenue



Q22 : Toyota propose des modèles pour les particuliers mais aussi pour les professionnels.

1/ Force

2/ Faiblesse

3/ Opportunité

5/ Menace

6/ Aucune réponse n'est convenue

Q23 : Le SOWT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS)

1/ Vrai

2/ Faux

Réponses

Q1 : 2
Q2 : 4
Q3 : 3
Q4 : 2
Q5 : 1
Q6 : 2
Q7 : 4
Q8 : 4
Q9 : 3
Q10 : 2
Q11 : 4
Q12 : 1

Q13 : 1
Q14 : 4
Q15 : 3
Q16 : 1
Q17 : 3
Q18 : 2
Q19 : 4
Q20 : 1
Q21 : 2
Q22 : 1
Q23 : VRAI



Merci de votre
attention

