

Cas LESIEUR CRISTAL



لوسچور كريستال
LESIEUR CRISTAL

Réalisé par :

- EL BAKKARI Amine (ESPME)

Encadré par :

- Mr Mohamadi EL YACOUBI

I- Présentation générale de l'entreprise

L'entreprise Lesieur Cristal est une filiale du Group privé ONA, dont les métiers sont : la fabrication des tourteaux, de savons et huile de table.

Elle détient la position leader sur le marché marocain. Cette filiale qui était bien à l'abri derrière la protection réglementaire et la fixation des prix par l'état, s'est retrouvée devant une situation de libéralisation et d'ouverture des marchés qui fait ressortir ses défauts stratégiques.

Pour faire face à cette crise l'entreprise combine ses forces et a adopté ses finalités et des logiques de développement stratégiques qu'on peut résumer comme suit :

- Connaissance des données et des hommes.
- Activation du levier achat
- Réduction des coûts industriels et coûts opératoires
- Réduction d'effectif (les coûts fixes)

II- Analyse des cinq forces de PORTER

La pression concurrentielle : l'entreprise Lesieur Cristal subie une forte pression concurrentielle :

- Un taux de croissance du secteur faible.
- Ouverture des marchés à l'échelle internationale après la signature des accords de l'OMC d'où l'augmentation des importations qui gênent l'entreprise.
- Faible différenciation des produits de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents (importation des tourteaux).
- Une technologie qui doit être renouvelée pour suivre les tendances.
- Coûts fixes élevés : l'entreprise souffre d'un sureffectif ce qui a augmenté ses coûts fixes dans la mesure où les prix sont fixés par l'Etat → diminution de la marge commerciale
- Les barrières à la sortie : les prix des tickets sont devenus faibles d'où la liberté des concurrents à quitter le marché.

Les nouveaux entrants :

- Les barrières à l'entrée : la baisse des prix des tickets d'entrée sur le marché, ce qui a facilité le dallage aux nouveaux entrants d'avoir le climat idéal pour s'installer.

Pouvoir de négociation des fournisseurs :

- On peut dire que le pouvoir de négociation des fournisseurs est très grand, cela peut être expliqué par la faible valeur ajoutée sur les produits de raffinage et trituration qui ne dépasse pas les 25%. L'entreprise doit réaliser une bonne part au niveau de ses achats.

Pouvoir de négociation des clients :

- Les clients ont un fort pouvoir de négociation surtout ceux appartenant au milieu rural (les petits des régions rurales) car ils représentent une part importante du marché de Lesieur Cristal. Ils ont gardé la même méthode avec leurs clientèles du milieu rural sous contrainte de la nouvelle loi fiscale.

Produits de substitutions :

- l'ouverture des marchés à cause de l'évolution des produits de substitution ou associés.
- l'entrée d'huile d'Arabie Saoudite au Maroc a influé la part dominante de Lesieur cristal.

III- Evaluation de la position concurrentielle à l'échelle à trois points

Les éléments	Coefficients	Notes /3
La valeur ajoutée	1	1
Le coût	1	1
L'image de marque	1	3
Qualité ressources humaines.	1	2
Taille	1	3
Part de marché	1	3
Outil de production	1	1
Effet d'expérience	1	1

C'est parce qu'il n'y a pas de mention indiquant les coefficients, nous avons pris comme coefficient 1

→ GRILLE DE FORCES ET FAIBLESSES

<u>FAIBLESSES</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>FORCES</u>
<u>Effet d'expérience</u>					<u>Image de marque</u>
<u>outil de production</u>					<u>Taille</u>
<u>Valeur ajoutée</u>					<u>Qualité ressources H</u>
<u>Les coûts</u>					<u>Part de marché</u>

→ Calcul de la position concurrentielle

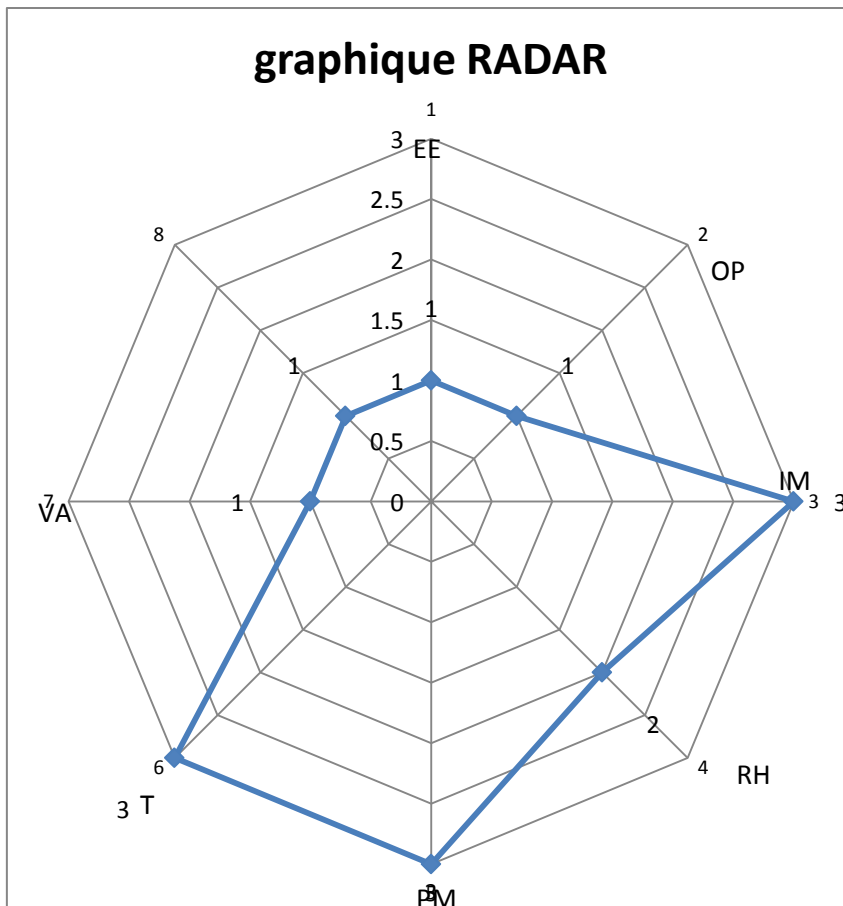
- Score pondéré

$$SP = \frac{\text{la somme des coefficients} \times \text{la note}}{\text{la somme des coefficients}} = \frac{15}{8} = 1.87$$



Position de l'entreprise

→ Présentation graphique RADAR



Les zones étendues correspondent à des forces et les parties retranchées représentent les faiblesses.

IV- Les principaux axes stratégiques de mise à niveau mis en place par Lesieur Cristal sont les suivants :

→ Connaissance des données et des hommes :

- adopter un management basé sur le fait pour ne pas négliger les détails.
- Mise en place d'une nouvelle culture de travail basée sur la coordination, l'anticipation, la transparence de l'information, coopération et l'équité entre les employés.
- Le court-circuitage des distances hiérarchiques : transformation de l'entreprise d'un système bureaucratique à un système simple.

→ Levier achat

- Elimination des politiques d'achat par appel d'offre et l'implication de Lesieur Cristal dans de nouvelles stratégies d'approvisionnement.

→ Réduction des coûts industriels et coûts opératoires

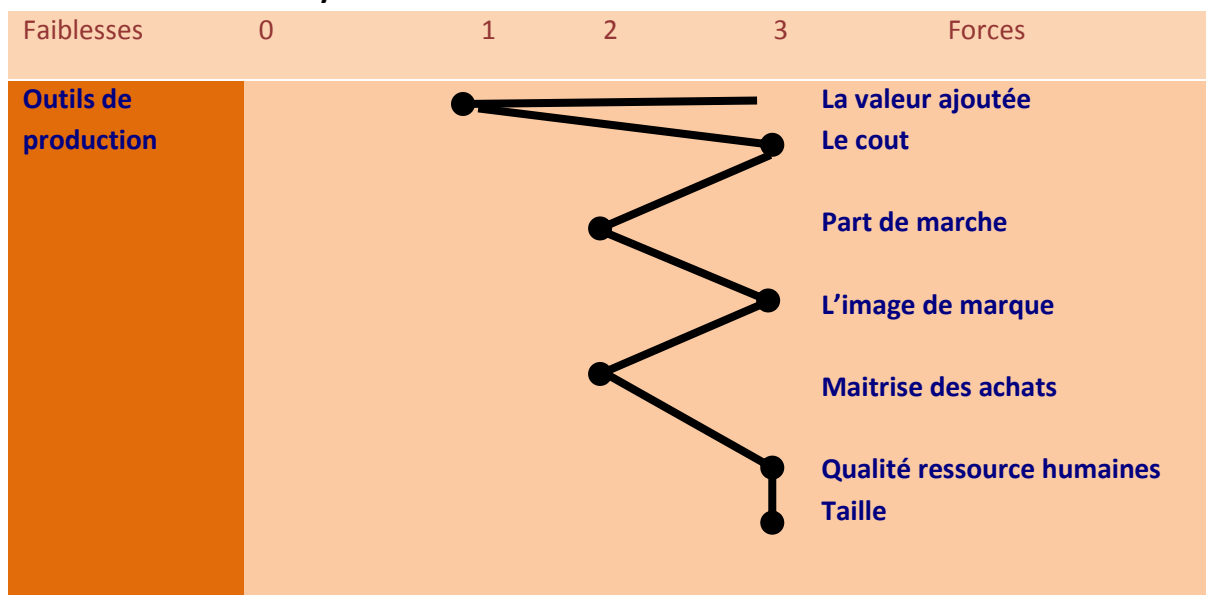
- Analyse détaillée de la chaîne de valeur (des méthodes, des procédures, des processus) pour localiser les ruptures de charge, les conflits de priorités les défauts de synergie...etc.
- Amélioration de la qualité en amont (réduction du gaspillage du temps et d'énergie) et aval par rapport à celle des intermédiaires et des consommateurs.

- **Réduction d'effectif** : Licenciement de 22% du personnel, dans cette optique deux politiques ont été mises en œuvre :
- Commencer par les cadres ainsi les employés sont plus conscients de la gravité de la situation de l'entreprise et donc celle-ci va éviter les grèves ainsi que le recours aux tribunaux.
 - Promotion et reconnaissance des employés pour prouver que Lesieur Cristal n'est pas en situation de faillite mais que cette politique est plus une revitalisation de ses ressources humaines.

V- Evaluation de la position concurrentielle de Lesieur cristal(PC)

Elément	Coefficients	Note/3
La valeur ajoutée	1	3
Le coût	1	3
L'image de marque	1	3
Qualité ressources humaines.	1	3
Taille	1	3
Part de marché	1	2
Maîtrise des achats	1	2
Outils de production	1	1

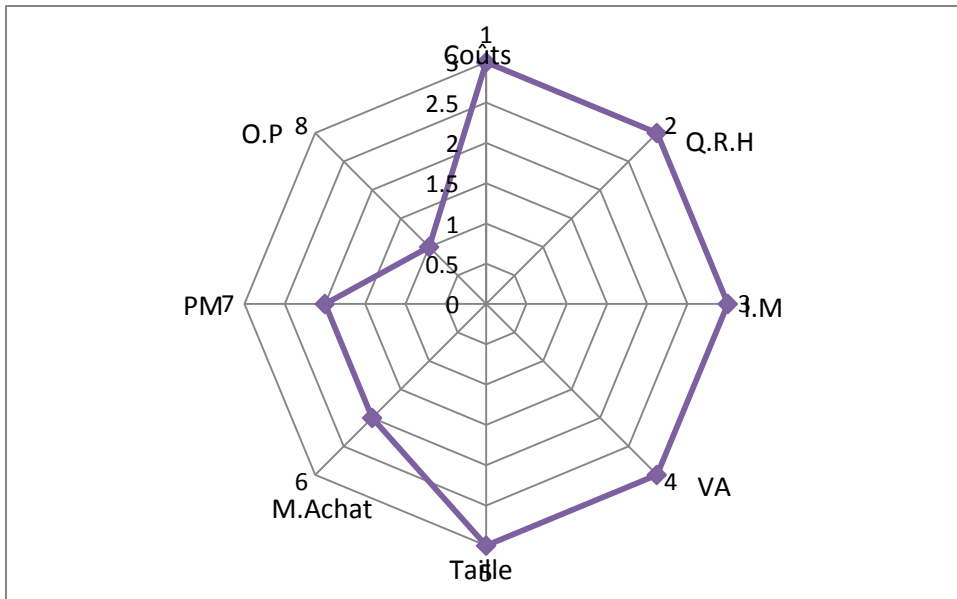
→ **Grille d'analyse des forces et faiblesses :**



→ **Calcul de la position concurrentielle**

- **Score pondéré**

$$SP = \frac{\text{la somme des coefficients} \times \text{la note}}{\text{la somme des coefficients}} = 20/8 = 2.5$$

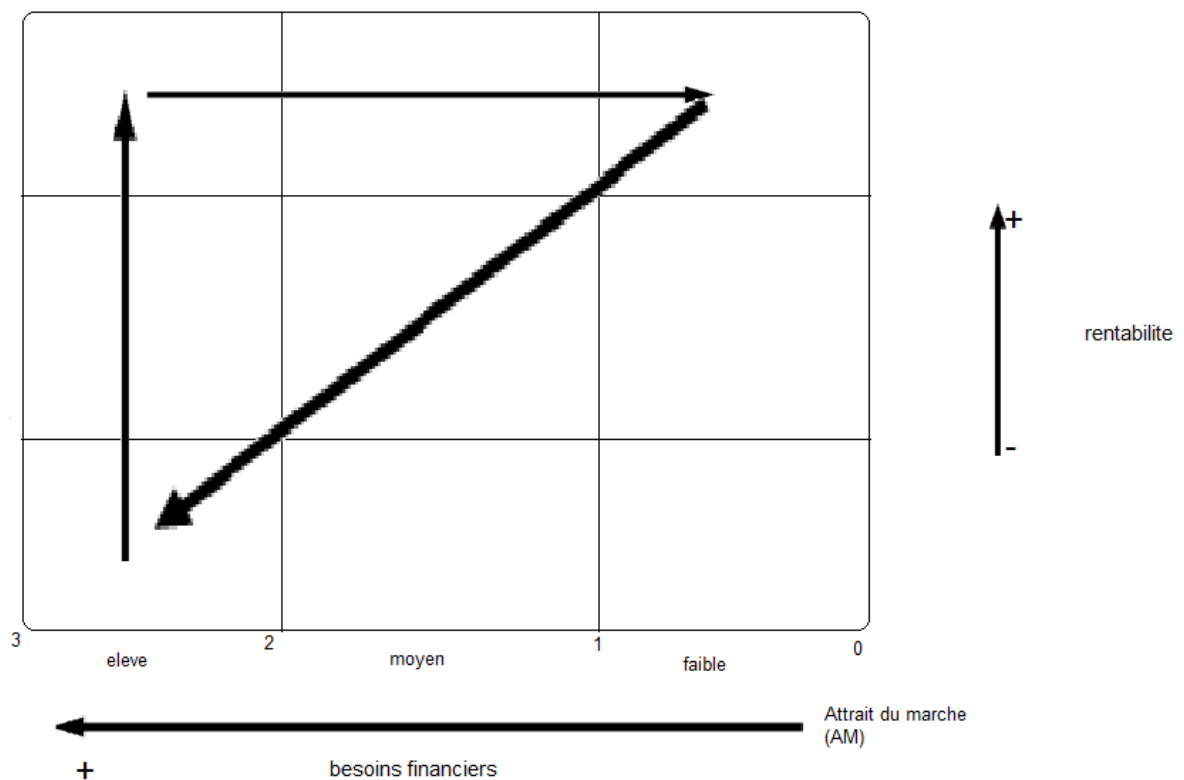


Les zones étendue correspondent a des forces et les parties retranchées représentent les faiblesses ;

VI- La position stratégique de l'entreprise

En utilisant le model McKinsey l'entreprise se focalise dans le cadrant d'amélioration de la position car d'après notre analyse on a constaté que Lesieur Cristal a adopté plusieurs stratégies pour contrecarrer ses point faibles, parmi eux l'augmentation de la valeur ajoutée, la diminution des coûts et la transformation de l'entreprise d'un système bureaucratique en un système simple.

Présentation la matrice McKinsey :



VII- le redressement de l'entreprise :

Filiale du puissant groupe ONA, bien à l'abri d'une protection réglementaire ,l'entreprise Lesieur cristal détient une position leader sur le marché marocain, mais avec la nouvelle réforme et l'élimination du protection réglementaire, l'entreprise s'est retrouvée seule dans un monde monopolisé par des géants, c'est pour cette raison qu'il a fallu adopter des nouvelle stratégies et changer en même temps cette technique dépasse pour pouvoir s'adapter aux nouveaux contexte tout en restant toujours au sommet hiérarchique par rapport aux autres concurrents.

Donc pour que l'entreprise puisse voir la lumière du jour autrefois, pour qu'elle puisse gagner ce défi de réussir, elle a donc besoin d'un nouveau cotsh , qui a un seul bute c'est mener l'entreprise vers la réussite.

De ce faire ,DRISSI AMAR le nouveau directeur de l'entreprise CRISTAL a procédé a un analyse du problème ce qui l'amène a mettre l'accent sur les points suivantes :

Redresser les points faibles de l'entreprise, donc en procédant à une analyse stratégique de la matrice BCG toute en mettant l'accent sur la réinjection du cash flow généré pour pouvoir améliorer la situation de l'entreprise. Il a adopté aussi un management basé sur le fait pour ne pas négliger les détails, l'injection de nouvelle culture de travail basée sur la coordination, l'anticipation, la transparence de l'information, coopération et l'équité entre les employés.

En fin pour prouver que l'entreprise LESIEUR CRISTAL n'est pas en situation de faillite il a adopté des Promotion et des reconnaissances des employés pour les motiver de plus en plus, dans le but que l'entreprise devient compétitive dans un marché concurrencée.

VIII- Stratégie générique pour Lesieur Cristal.

Pour affronter les 5 forces concurrentielles, l'entreprise Lesieur cristal dispose selon Porter de trois grands types de stratégie générique :

- ✚ La domination par les couts
- ✚ La différenciation
- ✚ La spécialisation

En premier lieu on peut dire que cette entreprise a une obligation de diminuer ses couts en augmentant sa force de négociation avec ses fournisseurs. Elle pourra ainsi bénéficier d'une marge entre les prix de vente fixés par l'état et ceux d'achat de sa matière premier, de ce faite elle aura un avantage sur ses concurrents et augmentera sa compétitivité sur le marché. Deuxièmement, l'entreprise doit prendre en considération l'évolution des produits de substitution et innover en matière (technique logistique etc....) de ses produits pour se différencier sur le marché. Elle doit acquérir de nouvelle technologie (au lieu de celle devenue obsolète avec le temps) qui va lui permettre d'augmenter sa productivité. Au niveau de la spécialisation l'entreprise Lesieur Cristal doit chercher de nouveaux marchés ou elle pourra faire jouer sa forte compétitivité et différenciation pour se spécialiser dans le domaine de la trituration des résidus oléagineux.