Introduction

Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence accrue, des évolutions technologiques rapides et des exigences réglementaires croissantes, les entreprises doivent régulièrement analyser leur environnement afin d'adapter leurs orientations stratégiques.

Le contexte de préparation de la Coupe du Monde 2030 représente une opportunité importante pour les entreprises marocaines spécialisées dans les systèmes de sécurité. Toutefois, cette perspective s'accompagne de défis liés à la capacité financière, à la maîtrise technologique, à la concurrence internationale et au respect des exigences légales.

À travers le cas de SÉCURE-VISION, il s'agit d'établir un diagnostic stratégique, d'identifier ses domaines d'activité stratégiques (DAS) et de déterminer la stratégie concurrentielle la plus adaptée à sa situation.

1. Explication des concepts : veille stratégique et DAS

A. La veille stratégique

La veille stratégique est un processus continu de collecte, de traitement, d'analyse et de diffusion des informations relatives à l'environnement interne et externe de l'entreprise, dans le but d'anticiper les évolutions, de détecter les opportunités et les menaces et d'éclairer les décisions stratégiques.

Elle permet à l'entreprise de surveiller plusieurs dimensions :

- **Veille concurrentielle :** observer les concurrents, leurs offres, leurs prix et leurs stratégies.
- **Veille technologique :** suivre les innovations et les évolutions des systèmes de sécurité.
- **Veille commerciale :** identifier les besoins des clients et les nouvelles opportunités de marché.
- **Veille juridique et réglementaire :** suivre les lois relatives à la vidéosurveillance, à la protection de la vie privée et aux obligations fiscales.
- **Veille économique :** surveiller les évolutions économiques et les conditions de financement.

Application à SÉCURE-VISION :

L'entreprise doit surveiller les appels d'offres liés à la Coupe du Monde 2030, les exigences techniques des nouveaux stades, les évolutions de la réglementation sur les caméras de surveillance ainsi que les stratégies des concurrents internationaux.

Cette démarche lui permettra d'anticiper les changements et de sélectionner les marchés correspondant à ses capacités.

B. Le domaine d'activité stratégique (DAS)

Un domaine d'activité stratégique (DAS) est un ensemble homogène d'activités ou de produits qui répond à des besoins spécifiques, s'adresse à une clientèle déterminée et nécessite des compétences, des ressources et des facteurs clés de succès particuliers.

Chaque DAS peut faire l'objet d'une stratégie concurrentielle spécifique.

L'identification des DAS permet à l'entreprise de :

- Segmenter ses activités selon les marchés et les clients.
- Identifier les compétences nécessaires à chaque activité.
- Répartir les ressources financières et humaines.
- Évaluer la rentabilité et le potentiel de développement de chaque activité.
- Définir des orientations stratégiques adaptées à chaque domaine.

Application à SÉCURE-VISION :

La sécurité des PME-PMI et les grands projets de sécurité des infrastructures sportives ne présentent pas nécessairement les mêmes caractéristiques. Ils impliquent des clients, des exigences techniques, des volumes d'investissement et des compétences différents. Ils peuvent donc constituer deux DAS distincts.

2. Diagnostic stratégique de SÉCURE-VISION : identification des forces et des menaces

Le diagnostic stratégique permet d'évaluer la situation de l'entreprise en analysant ses ressources internes et les facteurs externes susceptibles d'influencer son développement.

Dans le cadre de cette étude, nous retenons les forces internes et les menaces externes identifiables dans le texte.

A. Les forces de SÉCURE-VISION

Les forces représentent les ressources et les compétences internes qui procurent à l'entreprise des avantages dans son environnement concurrentiel.

Forces identifiées	Justifications tirées du cas
Expérience professionnelle	L'entreprise est reconnue pour son sérieux dans l'installation des systèmes de sécurité.
Bonne connaissance du marché régional	Elle maîtrise les caractéristiques du marché de Casablanca et les besoins des entreprises locales.
Compétences techniques	Elle dispose d'une équipe compétente pour les installations standards.
Expérience commerciale	Elle possède une clientèle composée de PME-PMI.
Expérience dans les marchés publics	Elle détient déjà quelques contrats publics locaux.
Ressources humaines disponibles	Elle compte 65 employés.
Connaissance de plusieurs technologies de sécurité	Elle intervient dans la vidéosurveillance, les alarmes et le contrôle d'accès.

Analyse : Ces forces constituent une base favorable pour développer les activités de l'entreprise. Son expérience locale, sa proximité avec les clients et ses compétences

techniques représentent des atouts pour se différencier des grands concurrents internationaux.

B. Les menaces de l'environnement externe

Les menaces correspondent aux facteurs externes susceptibles de compromettre la compétitivité et le développement de l'entreprise.

Menaces identifiées	Conséquences possibles
Arrivée de concurrents internationaux puissants	Intensification de la concurrence et difficulté à remporter les grands appels d'offres.
Force de frappe marketing des concurrents	Difficulté à renforcer la visibilité et la notoriété de l'entreprise.
Références internationales des concurrents	Avantage concurrentiel de ces derniers dans les grands projets.
Exigences techniques élevées	Nécessité d'acquérir de nouvelles technologies et compétences.
Nouvelles exigences légales sur la vie privée	Risques de non-conformité et coûts supplémentaires.
Réformes fiscales	Modification des charges et des conditions de rentabilité.
Forte demande ponctuelle liée à la Coupe du Monde 2030	Risque de surcharge des capacités opérationnelles et financières.
Dépendance à certains fournisseurs étrangers	Risque de retards d'approvisionnement et de

	hausse des coûts.

Analyse : L'entreprise évolue dans un environnement porteur, mais fortement concurrentiel. Les grands projets peuvent représenter une source de croissance importante, tout en exposant la PME à des risques financiers, techniques et organisationnels.

3. Identification des domaines d'activité stratégiques (DAS) actuels de SÉCURE-VISION

À partir des informations fournies, deux domaines d'activité stratégiques actuels peuvent être identifiés.

DAS	Activités concernées	Clientèle ciblée	Compétences et facteurs clés de succès
DAS 1 : Sécurité des PME-PMI	Installation de vidéosurveillance, alarmes et contrôle d'accès	Petites et moyennes entreprises	Proximité, qualité du service, réactivité, maîtrise technique et prix compétitifs.
DAS 2 : Sécurité des organismes publics locaux	Installation et maintenance de systèmes de sécurité dans le cadre de contrats publics	Administrations et organismes publics locaux	Maîtrise des procédures des marchés publics, respect des cahiers des charges, fiabilité et

			conformité réglementaire.

Remarque importante :

Les grands projets liés à la Coupe du Monde 2030 (stades, hôtels, infrastructures de transport et espaces publics) constituent un marché potentiel de diversification pour SÉCURE-VISION.

Ils pourraient donner naissance à un troisième DAS, celui de la sécurité des grandes infrastructures, mais il ne s'agit pas encore d'un DAS actuel puisque l'entreprise n'a pas encore développé cette activité à grande échelle.

La question de la synergie entre les DAS

La direction doit rechercher une complémentarité entre les différents domaines d'activité.

Par exemple :

- Mutualiser les équipes techniques lorsque cela est possible.
- Utiliser les mêmes compétences en vidéosurveillance et en contrôle d'accès.
- Centraliser certains achats pour bénéficier d'économies d'échelle.
- Préserver la qualité du service offert aux PME-PMI.
- Affecter des équipes spécifiques aux grands projets pour éviter les perturbations des activités habituelles.

L'objectif est de développer les nouvelles activités sans sacrifier les marchés historiques qui assurent la continuité des revenus de l'entreprise.

4. Choix de la stratégie concurrentielle selon le modèle de Porter

A. Présentation des trois stratégies génériques de Porter

Selon Michael Porter, une entreprise peut construire son avantage concurrentiel en adoptant trois grandes stratégies génériques.

Stratégie	Principe	Objectif
Domination par les coûts	Proposer une offre à des coûts inférieurs à ceux des concurrents.	Attirer les clients sensibles aux prix et gagner des parts de marché.
Différenciation	Proposer une offre présentant des caractéristiques distinctives valorisées par les clients.	Se distinguer de la concurrence et justifier une valeur supérieure.
Focalisation (concentration)	Concentrer les efforts sur un segment de marché précis.	Répondre spécifiquement aux besoins d'une clientèle ciblée.

B. La stratégie la plus pertinente pour SÉCURE-VISION : la focalisation fondée sur la différenciation

Compte tenu de ses ressources financières limitées, de sa notoriété locale et de l'absence d'expérience dans les grands projets, la stratégie de focalisation fondée sur la différenciation semble la plus pertinente.

Cette stratégie consiste à concentrer les ressources de l'entreprise sur des segments de marché précis, dans lesquels elle peut valoriser ses compétences techniques, sa proximité avec les clients et sa connaissance du marché marocain.

Elle peut être mise en œuvre à travers plusieurs orientations :

1. Se concentrer sur des segments de marché spécifiques

SÉCURE-VISION peut privilégier les PME-PMI, les hôtels, les établissements commerciaux et certaines infrastructures régionales dont les besoins correspondent à ses capacités techniques.

2. Se différencier par la qualité du service

L'entreprise peut renforcer sa compétitivité grâce à :

- La rapidité d'intervention.
- La proximité avec les clients.
- La qualité des installations.
- La maintenance préventive et corrective.
- L'accompagnement technique personnalisé.
- Le respect des normes et des obligations relatives à la protection de la vie privée.

3. Développer des partenariats stratégiques

Face aux grands concurrents internationaux, SÉCURE-VISION peut éviter de se présenter seule aux appels d'offres de très grande envergure.

La proposition du groupe de construction représente une opportunité intéressante. L'entreprise pourrait intervenir comme sous-traitant spécialisé dans certains lots techniques du projet de stade.

Ce partenariat lui permettrait :

- D'accéder à un marché de grande envergure.
- De bénéficier de l'expérience d'un grand groupe.
- De renforcer ses références professionnelles.
- D'acquérir de nouvelles compétences.
- D'améliorer progressivement sa notoriété nationale.

4. Préserver les activités historiques

La participation à un grand projet ne doit pas entraîner l'abandon des clients habituels.

La direction doit organiser une séparation opérationnelle entre les équipes chargées des clients traditionnels et celles affectées au nouveau projet.

Cette organisation permettra de maintenir la qualité des prestations et d'éviter les risques de dépassement de capacité.

5. Renforcer la conformité réglementaire et technologique

L'entreprise doit investir progressivement dans les compétences et les technologies nécessaires pour répondre aux exigences des nouveaux marchés, notamment en matière de cybersécurité, de protection des données personnelles et de conformité des installations.

C. Pourquoi les autres stratégies sont-elles moins adaptées ?

Stratégie	Appréciation pour SÉCURE-VISION
Domination par les coûts	Peu adaptée : l'entreprise ne dispose pas des ressources financières et des économies d'échelle des grands concurrents internationaux.
Différenciation globale	Risquée : elle nécessiterait des investissements importants pour couvrir un marché très large.
Focalisation avec différenciation	Plus adaptée : elle permet de valoriser les compétences existantes, de cibler des segments précis et de limiter les risques financiers.

Conclusion générale

Le cas de SÉCURE-VISION illustre les difficultés auxquelles une PME peut être confrontée lorsqu'un environnement économique offre simultanément des opportunités de croissance importantes et des menaces concurrentielles majeures.

L'analyse stratégique montre que l'entreprise dispose de plusieurs atouts, notamment son expérience locale, ses compétences techniques, sa connaissance du marché régional et sa clientèle existante. Cependant, ses ressources financières limitées, sa dépendance technologique et son manque d'expérience dans les grands projets constituent des contraintes importantes.

Dans ce contexte, la stratégie de focalisation fondée sur la différenciation apparaît comme une orientation cohérente. Elle permettrait à l'entreprise de consolider ses activités historiques tout en accédant progressivement aux nouveaux marchés grâce à des partenariats stratégiques.

La réussite de SÉCURE-VISION ne dépend donc pas de sa capacité à remporter tous les grands marchés, mais de sa capacité à sélectionner les opportunités correspondant à ses compétences, à maîtriser ses risques et à construire progressivement un avantage concurrentiel durable.