

Ce sujet comporte deux dossiers indépendants qui peuvent être traités dans l'ordre de votre choix, en précisant le numéro de chaque dossier traité. Des documents vous sont fournis. Vous devrez vous y reporter, soit comme documentation de base, soit pour répondre à une question précise.

Dossier 1: La stratégie de Stokvis Nord Afrique



Travail à faire

1. Relevez des documents les métiers de Stokvis.
2. Déterminez sa position concurrentielle.
3. Montrez que Stokvis opte pour la diversification stratégique.
4. Peut-on dire que Stokvis adopte une stratégie d'impartition ? Justifiez votre réponse.
5. En exploitant le document 2, relevez 4 opportunités qui justifient l'adoption de cette stratégie.

Ressources documentaires

Document 1

Stokvis : Politique générale

Présent sur le marché marocain depuis 1953, le Groupe STOKVIS est le leader marocain de l'importation et de la distribution de matériels techniques au Maroc.

Depuis sa création, cette entreprise a su couvrir l'intégralité des besoins de ses clients. Et ce, par la mise à disposition de matériels hautement compétitifs.

Pour ce faire, ce Groupe est structuré en 4 divisions autonomes : Agricole, engins de travaux publics, manutention, nettoyage et rayonnage, climatisation et froid industriel.

Chaque division a sa propre histoire mais toutes ont cependant un point commun : fournir aux différents secteurs d'activités économiques des biens d'équipements et en assurer la maintenance.

Dans tous ses domaines d'intervention, le Groupe STOKVIS a fait du service son crédo et l'affiche en tête de ses engagements avec sa signature officielle : " Priorité au service ".

Ainsi, toutes les divisions et filiales du Groupe disposent d'un Service Après Vente à la pointe de la technologie avec un stock de pièces de rechange d'origine à des prix concurrentiels.

Source : Site web de Stokvis (texte adapté)

Document 2

Stokvis est partenaire de Repsol

Stokvis Nord Afrique, a signé en 2012 une convention avec le pétrolier espagnol, Repsol. La convention porte sur la distribution au Maroc des lubrifiants automobiles et industriels estampillés Repsol. A travers ce partenariat, Stokvis intègre un nouveau métier dans son périmètre fonctionnel en s'adossant à une marque leader de sa branche avec une notoriété affirmée. De la même façon, Repsol pose les jalons d'une présence pérenne pour ses lubrifiants sur le sol marocain en s'appuyant sur un relais solide reconnu pour son expertise des réseaux de distribution et sa connaissance historique du marché marocain.

Le potentiel à court terme en chiffre d'affaires de cette convention est estimé à près de 100 de millions de dirhams, soit 5 à 7% d'un marché libéralisé depuis janvier 2009 et évalué entre 1,7 et 2 milliards de dirhams. Cette estimation inclut à la fois les huiles pour moteurs et les huiles industrielles. Les premières concernent un marché à très fort potentiel depuis le démantèlement effectif des droits de douane entre le Maroc et l'UE. Ce segment profite également des perspectives de rajeunissement du parc automobile et d'une évolution positive du taux de motorisation des ménages qui atteint à peine les 16% au Maroc contre plus de 55,4% en Espagne, le pays d'origine de Repsol. Le segment des huiles industrielles profitera également des énormes capacités de secteurs stratégiques dans les politiques économiques du Maroc comme l'Agriculture, le BTP, la pêche...

Source : Site web de Stokvis (texte adapté)

Dossier 2 : La stratégie de Toyota

Le logo Toyota, se décrit par trois ellipses formant un T stylisé, il se définit de la façon suivante « L'union des consommateurs par l'âme du produit ».



Travail à faire

1. Relever le métier de base de Toyota.
2. Toyota est une firme multinationale. Justifier cette affirmation en exploitant les documents.
3. Désigner et caractériser la stratégie de Toyota au Brésil.
4. En partant du document 1, Quelles sont les trois explications mises en avant pour expliquer la réussite de Toyota ?
5. Peut-on dire que Toyota opte pour la stratégie d'impartition ? Justifier votre réponse.
6. Dans quelles mesures l'investissement à l'étranger peut-il constituer une bonne alternative à l'exportation pour une entreprise comme Toyota ? Rédiger un paragraphe cohérent.

Ressources documentaires

Document 1

Toyota ravit à GM sa place de leader mondial

Que Toyota devienne numéro un n'est pas à proprement parler une surprise, tant la montée en puissance du groupe ces dernières années est apparue inexorable : en 2004-2005, il a affiché un bénéfice de 8,7 milliards d'euros. En 2005, la Toyota Prius, première voiture hybride vendue à grande échelle, est « élue voiture de l'année ». Sur la dernière décennie, Toyota a quasiment doublé de taille. C'est donc tout naturellement qu'après avoir doublé Ford en 2003, il dépasse aujourd'hui GM. [...] Cette réussite repose en grande partie sur le « Kaizen », la volonté que doivent avoir les salariés de toujours faire mieux. L'autre force du constructeur japonais, c'est son souci permanent du détail. Constamment, chaque employé recherche le meilleur geste, la meilleure pratique, celle qui permettra d'allier qualité et économie. Enfin, Toyota est passé maître dans l'art de faire du neuf avec du vieux : les deux tiers d'un nouveau véhicule proviennent du modèle précédent. « Le même type de serrure est utilisé sur des dizaines de modèles, seul l'aspect extérieur change », constate admiratif un concurrent.

Plus encore qu'au Japon, Toyota recherche la réussite à l'étranger. En 1980, le constructeur avait 11 usines dans 9 pays. Aujourd'hui, il est présent dans 26 pays au travers de 46 sites. Le plus bel exemple de sa réussite : les Etats-Unis où, en moins de vingt ans, il est parvenu à bousculer les constructeurs américains sur leur propre terrain. Prochaine étape ? L'Europe. Toyota y multiplie les investissements. Après son usine de Valenciennes (Nord), le groupe japonais a inauguré en 2005 un nouveau site en République Tchèque. Les constructeurs européens sauront-ils mieux se défendre que leurs homologues américains contre le rouleau compresseur nippon ?

Aujourd'hui, Toyota dispose d'un réseau mondial d'équipementiers et de sous-traitants. Elle fabrique selon le système « Juste A Temps » ; la fabrication se fait selon les commandes enregistrées.

D'après Stéphane LAUER, article paru dans le quotidien *Le Monde*, mercredi 21 décembre 2005 (texte adapté)

Document 2

Des unités de production installées aux quatre coins du monde

Le constructeur automobile japonais Toyota a annoncé qu'il allait investir 600 millions de dollars dans la construction d'une troisième usine au Brésil, où il produira une nouvelle voiture compacte à partir de 2012. Laquelle? Pas encore de réponse à cette interrogation. Certitude à contrario: la production devrait commencer au cours du second semestre 2012. Ce nouveau site, situé à Sorocaba, dans l'Etat de Sao Paulo, devrait dans un premier temps avoir une capacité annuelle de 70 000 voitures, destinées au marché local. Dans un communiqué, le numéro un mondial de l'automobile précise que, dans un deuxième temps, une partie de la production sera destinée à être exportée. Au départ quelques 1 500 salariés travailleront au sein de ce nouveau complexe industriel.

Source : <http://www.toyota-industries.com/>

Correction :

Dossier 1: La stratégie de Stokvis Nord Afrique

1. Relevez des documents les métiers de Stokvis.

Les métiers de Stokvis sont au nombre de deux :

- L'importation et la distribution de matériels techniques au Maroc.
- La distribution au Maroc des lubrifiants automobiles et industriels estampillés.

2. Déterminez sa position concurrentielle.

L'entreprise Stokvis est leader sur son marché. Elle détient la plus grande part de marché au Maroc.

3. Montrez que Stokvis opte pour la diversification stratégique.

Stokvis opte pour la diversification stratégique car elle a ajouté un nouveau métier à son portefeuille d'activités, à savoir l'importation et la distribution des lubrifiants automobiles et industriels.

4. Peut-on dire que Stokvis adopte une stratégie d'impartition ? Justifiez votre réponse.

Oui, Stokvis opte pour la stratégie d'impartition car elle a fait un partenariat (ou un accord d'association) avec l'entreprise espagnole Repsol qui lui donne l'exclusivité d'importer et de vendre les lubrifiant Repsol au Maroc.

5. En exploitant le document 2, relevez 4 opportunités qui justifient l'adoption de cette stratégie.

Les opportunités de l'environnement qui ont encouragé cette stratégie sont :

- Le démantèlement effectif des droits de douane entre le Maroc et l'UE ;
- Les perspectives de rajeunissement du parc automobile ;
- L'évolution positive du taux de motorisation des ménages qui atteint à peine les 16% au Maroc contre plus de 55,4% en Espagne, le pays d'origine de Repsol ;
- Les énormes capacités des secteurs stratégiques dans les politiques économiques du Maroc comme l'Agriculture, le BTP, la pêche...

Dossier 2 : La stratégie de Toyota

1. Relever le métier de base de Toyota.

Le métier de base de Toyota est : l'industrie automobile.

2. Toyota est une firme multinationale. Justifier cette affirmation en exploitant les documents.

Toyota est une firme multinationale car elle dispose des filiales à l'étranger (elle est présente dans 26 pays au travers de 46 sites de production) et une plus grande part de son chiffre d'affaires est réalisée sur des marchés extérieurs.

3. Désigner et caractériser la stratégie de Toyota au Brésil.

La stratégie de Toyota au Brésil : c'est une stratégie d'internationalisation.

Caractériser : Sa voie est l'investissement direct à l'étranger (IDE). Dans un premier temps, cet investissement vise le marché local et dans une deuxième phase, l'entreprise visera d'exporter vers d'autres marchés à partir du Brésil.

4. En partant du document 1, Quelles sont les trois explications mises en avant pour expliquer la réussite de Toyota ?

Les trois facteurs clés de succès de Toyota :

- Le « *Kaizen* » : la volonté que doivent avoir les salariés de toujours faire mieux (l'amélioration continue) ;
- Le souci permanent du détail. Chaque employé recherche le meilleur geste, la meilleure pratique, celle qui permettra d'allier qualité et économie ;
- L'art de faire du neuf avec du vieux : les deux tiers d'un nouveau véhicule proviennent du modèle précédent.

5. Peut-on dire que Toyota opte pour la stratégie d'impartition ? Justifier votre réponse.

Oui, Toyota opte pour la stratégie d'impartition car elle fait appel à la **sous-traitance**. Elle dispose ainsi d'un réseau de sous-traitants à travers le monde.

6. Dans quelles mesures l'investissement à l'étranger peut-il constituer une bonne alternative à l'exportation pour une entreprise comme Toyota ? Rédiger un paragraphe cohérent.

Une stratégie d'internationalisation peut se faire à travers trois principales modalités, à savoir l'exportation, les accords de partenariat et l'investissement direct à l'étranger (IDE). Cette dernière modalité, qui est l'IDE, peut constituer une bonne alternative à l'exportation pour une entreprise comme Toyota. En effet, l'IDE permet d'avoir les avantages suivants : supprimer les coûts liés à la distance géographique, éviter les droits de douane dans le cas de l'exportation, bénéficier des coûts de production moins élevés à l'étranger (salaires plus bas, fiscalité moins contraignante, etc.) et adapter le produit à la demande locale.

Bon courage

