

CAS : LE CHEMIN DU BOIS

Corrigé indicatif

QUESTION 1

Système concurrentiel : Fragmentation

Caractéristiques du secteur du bois en 1990 :

- Beaucoup de petits concurrents entrant et sortant continuellement :
 - 5500 entreprises dans le secteur informel et 200 appartenait au secteur formel
 - Le nombre de création et de disparition des entreprises est devenu assez significatif.
- Une grosse entreprise est désavantagée par rapport à une petite : pour les grosses entreprises, il y a des barrières à la sortie à cause des investissements importants. *(Certaines opérations de traitement du bois tel que le sciage nécessitent des investissements assez importants. Possibilité de sous-traitance).*
- Marges diverses et instables : Les marges des entreprises sont diverses et instables. *(entre autres à cause des pratiques commerciales se caractérisent par l'octroi de crédits-clients variant entre 90 jours et trois ans).*

QUESTION 2

Proposition de Kaïs : La distribution sera faite en exclusivité par DIT :

- Avantages :
 - DIT est un grand distributeur implanté dans les cinq grandes villes du pays avec plusieurs points de vente dans certaines d'entre elles.
 - Cette solution ne demandera pas un investissement en hommes et en locaux.
 - Elle évitera le travail supplémentaire de courir derrière les clients particuliers qui n'honorent pas leurs engagements de paiement.
 - Elle permet à NEWBOIS de renforcer son image puisque les meubles seront vendus sous sa marque.
- Inconvénients :
 - Le renforcement de son image de marque dépend largement de la qualité des services de DIT.
 - Existence du risque de l'exclusivité : risque de dépendance entraînant une asymétrie des pouvoirs de négociations.

Première proposition du Père : La distribution sera faite par des entreprises de meubles telles que Skanes Meubles, Meublatex :

- Avantages :
 - Cette solution ne demandera pas un investissement en hommes et en locaux.
 - Elle évitera le travail supplémentaire de courir derrière les clients particuliers qui n'honorent pas leurs engagements de paiement.
 - Cette solution permet à NEWBOIS d'éviter les risques de l'exclusivité.

- Inconvénients :
 - La vente des meubles modulaires en Kit de NEWBOIS s'effectue sous la marque du distributeur ce qui ne permet pas à NEWBOIS de renforcer son image et/ou de profiter de sa notoriété.
 - Risque d'imitation par les revendeurs/producteurs.

Deuxième proposition du Père : NEWBOIS crée sa propre chaîne de distribution à travers la République.

- Avantages :
 - Indépendance des distributeurs.
 - Elle permet à NEWBOIS de renforcer son image puisque les meubles seront vendus sous sa marque.
- Inconvénients :
 - Cette solution nécessitera un investissement en hommes et en locaux.
 - Elle nécessitera un travail supplémentaire : courir derrière les clients particuliers qui n'honorent pas leurs engagements de paiement.

QUESTION 3

(a) Structure actuelle de NEWBOIS : Structure fonctionnelle

- Avantages :
 - La spécialisation actuelle des unités organisationnelles est sources de gain de productivité
 - Les interactions entre les tâches d'une même unité sont fortes
- Inconvénients :
 - Difficultés de coordination entre les unités spécialisées
 - Chaque responsable d'unité a tendance à s'enfermer dans sa fonction

(b) Structure proposée par Mongi : Structure divisionnelle

- Avantages :
 - autonomie de chaque division
 - facilité de mesurer la performance de chaque division par référence à des objectifs quantitatifs
 - facilité de coordination des différentes fonctions au sein de chaque division
 - démultiplication des fonctions de direction permettant de créer des réserves organisationnelles
- Inconvénients :
 - éparpillement des ressources de l'entreprise entre les deux divisions
 - difficultés de gérer les interdépendances entre les activités des deux divisions