

CAS : "SOTEX"

Corrigé indicatif

QUESTION 1 : Quels sont les déterminants de la concurrence sur le secteur textile/habillement d'après le rapport de mise à niveau ? Analysez les forces et les faiblesses des fonctions production et commerciale de SOTEX et dégager sa (ses) compétence(s) distinctive(s).

Déterminants de la concurrence

- Technologie de production évoluée permettant une maîtrise des coûts
- Compétences en conception des produits
- Compétences commerciales

Forces et faiblesses de SOTEX

Fonction Production :

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
○ Polyvalence du personnel	○ Obsolescence de la technologie de production

Fonction Commerciale :

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
○ Capital relationnel ○ Bonne image de marque	○ Manque de coordination avec le service de production

La compétence distinctive

Le capital relationnel développé avec les détaillants constitue une compétence commerciale dont les concurrents ne disposent pas.

QUESTION 2 : Comparer les propositions de Ali et de l'homme d'affaires suédois à l'entreprise SOTEX. Laquelle de ces deux propositions semble être la mieux adaptée au profil stratégique de l'entreprise SOTEX ?

PROPOSITION 1 : Ali à SOTEX

- **Avantages** :
 - Renouvellement d'une partie des machines
 - Engagement dans le programme de mise à niveau
 - Maintien du pouvoir de l'équipe dirigeante du fait que les conditions de participation sont prédéfinies dans la proposition
- **Inconvénients** :
 - Perte totale du contrôle de la distribution (risque de perte de la compétence distinctive sur le plan relationnel et de détérioration de l'image de marque)
 - Pas d'apport en conception qui est un déterminant de la concurrence
 - Ouverture du capital

PROPOSITION 2 : L'homme d'affaires suédois à SOTEX

- **Avantages** :
 - o Apport en conception à travers des modèles nouveaux
 - o Maintien du contrôle de la distribution (compétence distinctive et image de marque) sur le marché local et autres pays
 - o Développement des ventes : accès aux marchés suédois, etc.
- **Inconvénients** :
 - o Paiement de royalties
 - o Exclusivité de la distribution sur certains marchés européens
 - o Ouverture du capital : pas d'apport en fond pour augmenter la capacité et les conditions de participation d'investisseurs suédois au capital ne sont pas définies

CHOIX :

Proposition de l'homme d'affaires suédois + argumentation

QUESTION 3 : Quelles sont les faiblesses de la structure actuelle de "SOTEX" ? Peut-on conseiller à cette entreprise d'adopter une structure divisionnelle ?

LES FAIBLESSES DE LA STRUCTURE ACTUELLE DE SOTEX :

- Développement de visions segmentées
- Ne favorise pas le développement de compétences multiples
- Source de conflits entre les services
- Absence d'une unité de gestion du personnel

CHOIX D'UNE STRUCTURE DIVISIONNELLE (SD)

Arguments pour :

- Entreprise multiproduits donc possibilité d'adopter la SD
- La coordination interne sera améliorée du fait que chaque division regroupe toutes les fonctions liées à un produit.

Arguments contre :

- Risque d'éparpillement des ressources de l'entreprise surtout que la société n'a pas développé de compétences multiples
- Ses ressources étant limitées, elle ne peut pas augmenter ses charges par de nouveaux recrutements
- Risque de tomber dans des difficultés de gérer les interdépendances entre des activités à niveau de ressemblance élevé (technologie, distribution)

Choix : Maintenir la structure fonctionnelle + argumentation