

## 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