

**Corrigé IHEC ISCAR Mars 2016**

**1 : Les compétences distinctives de l'entreprise « La Finesse » (0, 75 pt)**

- Le savoir- faire artisanal (0, 25)
- La qualité (0, 25)

**Justification :**

« ...tout en conservant un savoir- faire artisanal exclusif et en privilégiant la qualité exceptionnelle jusque- là proposée sur le marché tunisien ». (0, 25)

**2 : La modalité de pénétration des marchés étrangers (0, 75 pts)**

Filiale commerciale commune (0, 5) **Croissance conjointe peut aussi être acceptée comme réponse**

**Justification :**

« Elle a décidé de conclure un partenariat avec Mahmoud, propriétaire d'un magasin de renommé « Saveurs Extrêmes » à Dubai, qui commercialise le café haut de gamme, et de profiter de sa position concurrentielle dominante pour accéder à ses clients. Najla a tenu un argument de taille pour motiver le partenaire et le convaincre d'accepter sa coopération dans le magasin « Saveurs Extrêmes ». (0, 25)

**3 : Le système concurrentiel : Spécialisation (0, 5)**

**Avantage concurrentiel élevé (0, 25) et sources de différenciation fortes (0, 25)**

- Ceci tout en conservant un savoir -faire artisanal exclusif et en privilégiant la qualité exceptionnelle jusque- là proposée sur le marché tunisien. (0,25)
- Toutes les boutiques spécialisées dans la vente des chocolats et autres produits raffinés, ayant une bonne image de marque tel le cas de la marque « La Finesse », reconnaissent que l'offre proposée par Hamdi combine des saveurs séduisantes et des textures délicates. (0, 25)
- Ce travail nécessite plusieurs mois de recherche de nouvelles combinaisons de notes subtiles et des mariages d'ingrédients surprenants dans une activité qui croit de l'ordre de 18 %. (0, 25) **ou on accepte sinon** (Son entreprise use de ses compétences exceptionnelles pour créer des chefs- d'œuvres à base des ingrédients les plus fins).
- **« La stratégie de domaine :** stratégie de différenciation par le haut à travers l'amélioration (0, 25) (on donne 0, 25 même s'il n'y a pas la précision de « l'amélioration ») **et on accepte aussi**

## Correction Révision comptable PSE Mars 2016

Stratégie de différenciation (0, 25)

- Hamdi n'épargne aucun effort pour proposer ses produits à différents clients aussi exigeants que les boutiques, tels les restaurants trois fourchettes et les organisateurs de banquets et de réceptions pour le compte des ministères, des grandes sociétés ou même pour des particuliers d'une certaine classe sociale. (0, 25)

### 4 : Les voies de développement réalisées par Hamdi en 1999, 2000, 2003 et fin 2010. (1, 75 pts)

Année	Action de développement	Voie de développement
1999	Améliorer le processus de fabrication...pour toujours offrir le meilleur et l'excellence dans ses produits afin d'augmenter sa part de marché...	Spécialisation par expansion (0, 25)
2000	Hamdi n'épargne aucun effort pour proposer ses produits à différents clients aussi exigeants que les boutiques,.....et ce, depuis l'année 2000.	Spécialisation MKG (0, 25)
2003	Il a convaincu sa sœur Najla, qui était réticente, d'ouvrir deux boutiques sous l'enseigne « Assurément Gourmand » pour vendre à leurs clients très exigeants en matière de goût et de raffinement le chocolat « La Finesse » en exclusivité.	Diversification verticale (0, 25) par intégration en aval (0, 25)

### 5 : Le risque stratégique et diagnostic stratégique pour expliquer la situation financière délicate du portefeuille d'activités stratégiques (2 pts)

Hamdi et sa sœur disposent d'un portefeuille d'activités composé de 3 DAS. En se référant à la BCG I, nous remarquons après diagnostic du portefeuille que l'activité de fabrication du chocolat fin « La Finesse » et l'activité de commercialisation des chocolats « Assurément gourmand » se trouvent dans le segment stratégique **« Vedette »**. (0, 25)

Ces deux activités **s'autofinancent** (0, 25) donc, avant 2010 le portefeuille d'activité était **équilibré en termes de ressources absorbées et générées**. (0,25)

Mais, à partir de fin 2010, lorsqu'il y a eu l'intégration de l'activité « Happy Chocolate » qui se trouve dans le segment **« Dilemme »** (0, 25), le groupe **court un risque stratégique important** (0,25) puisque le portefeuille d'activités a connu un **déséquilibre en termes de**

**degré de maturité de ses activités mais aussi en termes de ressources absorbées et générées (0, 25).**

En effet, l'activité de production des chocolats « Happy chocolate » nécessite **des besoins de financements très importants (0,25)** et **le groupe ne dispose pas d'activité mature qui peut assurer le financement de l'activité dilemme et assurer sa transformation en vedette (0,25)** c'est ce qui explique les problèmes financiers du groupe.

**Noter bien : Toutes les informations suivantes ne sont pas notées dans la réponse à cette question, si l'étudiant les cite c'est bien pour justifier mais elles ne sont pas obligatoires.**

DAS « La finesse » : Vedette

- ...afin d'augmenter sa part de marché qui est 2 fois celle de son principal concurrent.
- ...dans une activité qui croit de l'ordre de 18 %

DAS « Assurément gourmand » : Vedette

- ...connaissait un taux de croissance de l'ordre de 12 %
- Ce réseau de boutiques qui nécessitait beaucoup de financement, a rendu les amateurs de la marque, ...et a permis à cette activité, gérée par Najla, d'être rentable.

DAS « Happy Chocolate » : Dilemme

- Un domaine d'activité en pleine croissance et qui n'est pas encore rentable en Tunisie ;
- Cette activité porteuse « H CH » nécessite beaucoup de fonds par rapport à l'argent qu'elle génère.