

CAS ASSUREMENT GOURMAND (7,5 points) (CONCOURS MARS 2016)

Hamdi est un grand amateur de gastronomie. Ayant fait des études d'ingénieur en industrie alimentaire, son rêve était depuis 1990 de créer sa propre entreprise dans les plats précuits emballés pour le personnel des hôpitaux, les militaires, les prisons, les sociétés privées, les administrations publiques, etc. mais il a très rapidement compris que le marché tunisien n'était pas encore préparé à ce genre d'offre.

Son père Ali détenait une entreprise familiale « La Finesse » depuis 1978 dans la fabrication des chocolats fins. Grâce à sa présence à côté de son père, Hamdi s'est imprégné des bonnes pratiques et des règles précieuses pour gérer une telle activité délicate. Depuis 1988, Hamdi a commencé à côtoyer son père et à se familiariser avec les valeurs fondamentales de l'entreprise : Générosité, créativité, amour de la perfection, persévérance, technicité et habileté manuelle.

Grand maître chocolatier, Ali, le père de Hamdi, précurseur et autodidacte passionné, curieux et attentif aux évolutions, avait conçu lui-même ses premières machines parce qu'il n'était pas satisfait de celles qui existaient sur le marché en termes de précision et de perfection. Il achetait les fèves de cacao depuis la création de l'entreprise, de la Martinique, chez un seul fournisseur pendant la période de récolte du cacao, entre octobre et février, puis il les stockait toute l'année afin de les torréfier et les broyer.

Suite au décès de son père en 1998, Hamdi a hérité avec sa sœur Najla de l'affaire familiale, mais surtout de la machine la plus importante dans le travail du chocolat, le torréfacteur. Cette machine à vocation générale, qui est responsable en grande partie de la qualité du produit puisqu'elle permet au cacao d'exhaler son arôme et d'obtenir sa couleur définitive. En effet, les fèves de cacao, une fois torréfiées et broyées, forment une pâte de cacao liquide dont on extrait la matière grasse appelée beurre de cacao à laquelle on ajoute différents ingrédients selon le chocolat que l'on désire obtenir.

Etant conscient que pour faire la différence et attirer plus de clients, il doit faire preuve d'imagination et d'audace comme a toujours fait son père. En 1999, Hamdi a amélioré son processus de fabrication de la chocolaterie avec la collaboration de ses équipes pour offrir toujours le meilleur et l'excellent des produits afin d'augmenter sa part de marché qui est deux fois celle de son principal concurrent en Tunisie «Azalea». Tout ceci en conservant un savoir-faire artisanal exclusif et en privilégiant la qualité exceptionnelle jusque-là proposée sur le

marché tunisien. Son entreprise use de ses compétences exceptionnelles pour créer des chefs-d'œuvres à base des ingrédients les plus fins. 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. Ce travail nécessite plusieurs mois de recherche de nouvelles combinaisons de notes subtiles et des mariages d'ingrédients surprenants dans une activité qui croît de l'ordre de 18 %. Hamdi n'épargne aucun effort pour proposer ses produits à différents clients aussi exigeants que les boutiques, tels les restaurants « les 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, et ce depuis l'année 2000.

En 2003, Hamdi a eu l'idée d'améliorer la notoriété de sa marque « La Finesse » et de fidéliser ses propres clients. 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. Depuis ce jour, Najla assure elle-même la livraison des commandes aux organisateurs de manifestations et cérémonies et aux restaurants, anciens clients de son frère Hamdi. Les particuliers qui ont besoin de plusieurs variétés ou de coffrets « La Finesse » s'adressent directement aux boutiques pour passer une commande ou pour acheter les modèles existants. Deux ans après, lorsque l'activité de commercialisation des chocolats fins connaissait un taux de croissance de l'ordre de 12 %, Najla a créé un réseau de boutiques pour que l'enseigne « Assurément Gourmand » soit présent un peu partout en Tunisie. Ceci lui a permis de continuer la transmission de ses valeurs en mettant sur le devant de la scène toute la noblesse du chocolat qui apparaît clairement dans la décoration des magasins et dans les emballages proposés pour leurs pralinés et ganaches. Toutes ces boutiques se ressemblaient pour satisfaire leurs clients amateurs de chocolats raffinés sans se soucier des prix de vente. Ce réseau de boutiques qui nécessitait beaucoup de financement, a rendu les amateurs de la marque « La Finesse » plus nombreux et a permis à cette activité, gérée par Najla, d'être rentable.

Forte de son goût pour l'effort et la réussite, Najla s'est lancé un nouveau défi pour élargir l'étendue de la notoriété de la marque « La Finesse » sur un marché où les leaders mondiaux de chocolats raffinés se sont bien implantés et où la concurrence est intense. En 2008, elle a décidé de conclure un partenariat avec Mahmoud, propriétaire d'un magasin 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 » : « Un connaisseur boit un bon café avec du chocolat noir exceptionnel ou au lait raffiné et il peut être aussi intéressé par un petit coffret de chocolats fins à son goût. De plus, le chocolat « La Finesse » est plus qu'un aliment, c'est surtout un plaisir comme le café. Alors, vous allez offrir à vos clients un art de vivre et un instant de sérénité sans équivoque par la richesse de l'association de nos deux produits exceptionnels ».

Fin 2010 Hamdi a voulu profiter de son savoir-faire dans la fabrication du chocolat et de sa bonne notoriété sur le marché pour créer un nouvel atelier dans un domaine d'activité en pleine croissance et qui n'est pas encore rentable en Tunisie. Il va assurer la production sur mesure de commandes personnalisées de chocolats qu'il appelle « Happy Chocolate », passées par les boutiques de sa sœur Najla, suite à la demande de certains clients. Pour cela, il a acquis une chaîne de production spécialisée dans la fabrication minutieuse de chocolats de formes variées mais en utilisant du beurre de cacao prêt à l'emploi pour s'adapter aux exigences spécifiques d'une autre clientèle encore plus exigeante en termes de modèles et de formes. Il a recruté un responsable design produit pour tracer, dessiner et décorer les objets et les formes demandés. Les nouveaux produits qu'il propose sont déclinés sous différentes formes et saveurs, mais ils sont vendus à un niveau de prix plus élevé. Depuis, Hamdi dispose de toutes les compétences nécessaires pour fabriquer du chocolat (saveurs et ingrédients différents) sous diverses formes et dimensions : une fleur, une poupée, un animal, un bijou, un instrument de musique, un ballon, un cœur, etc., selon la demande et la préférence du client. Ces nouveaux produits pouvaient être une idée de cadeau, mais aussi un substitut au gâteau d'anniversaire, de naissance ou de mariage. La niche ciblée se prend à l'avance pour passer la commande dans l'une des boutiques de Najla et pour préciser tout ce qui est important pour l'acheteur. La commande détaillée est ensuite passée au nouvel atelier de Hamdi pour préparer le gabarit et les ingrédients nécessaires afin de préparer le chef-d'œuvre dans les délais, et le ramener à la boutique le jour fixé. Un nouvel emballage a été conçu pour cette nouvelle offre afin de conserver le produit, assurer son déplacement et surtout le rendre agréable à offrir. Cette activité porteuse « Happy Chocolate » nécessite beaucoup de fonds par rapport à l'argent qu'elle génère. Très vite, Hamdi et sa sœur Najla se rendent compte des problèmes financiers dans leur groupe d'entreprises et ont commencé à se poser des questions sur les raisons qui ont menée à cette situation.

Questions :

1. L'entreprise « La finesse » détient elle des compétences distinctives, si oui lesquelles et justifier votre réponse. (0,75 points)
2. Quelle est la modalité de pénétration du marché étranger adoptée par Najla en 2008 ? Justifier votre réponse. (0, 75 points)
3. En se référant à la matrice BCG II, identifier le système concurrentiel caractérisant le domaine d'activité de la fabrication du chocolat fin dans lequel agit l'entreprise « La Finesse » en Tunisie avant 2010 ? Déduire la stratégie de domaine adoptée par Hamdi ? Justifier votre réponse. (2,25 points)
4. Quelles sont les voies de développement stratégiques réalisées dans les années 1999, 2000, 2003 et fin 2010. Présenter vos réponses sous forme d'un tableau à trois colonnes, indiquant l'année, la voie de développement et la justification correspondante. (1,75 points)
5. Aider Hamdi et sa sœur à comprendre les causes des problèmes financiers que rencontre leur portefeuille d'activités en vous référant à la matrice BCG I et aux concepts du risque et du diagnostic stratégiques. Argumenter votre réponse. (2 points)