

PSE : CAS ALIMENPLUS (7 POINTS) (MARS 2019)

Mr. Othmen, un jeune diplômé en agronomie, est venu s'installer dans la région de Sidi Bouzid pour lancer un projet de transformation de **tomates séchées en poudre**. Il a toujours été convaincu que sa région d'origine possède plusieurs avantages dans le secteur de l'agriculture. La quantité ainsi que la qualité des tomates qui sont cultivées dans la région constituait l'un de ses principaux atouts. Il constatait que la tomate séchée au soleil est la plus appréciée et la plus demandée sur le marché international. **Il s'agit d'un élément incontournable de la gastronomie de nombreux pays comme l'Allemagne, la France, l'Italie, etc. Les tomates séchées peuvent être utilisées, dans les sauces, les potages instantanés, la nourriture pour bébés et enfants, pour fabriquer des boissons de tomate ou des produits médicaux.**

Sur le marché local, **la consommation de la tomate séchée en poudre n'est pas encore ancrée dans la culture de consommation des tunisiens. Les originaires de la région préfèrent utiliser les procédés artisanaux de séchage.**

Convaincu que le développement de cette activité en Tunisie va permettre d'ouvrir de nouveaux horizons d'écoulement pour la tomate dans l'avenir, Mr. Othmen a décidé en 2000 la création de l'entreprise ALIMENPLUS qui vendait une grande partie de sa production en Italie. Le recours au partenariat pour ce genre de projet lui a été recommandé par son conseiller afin de garantir l'exportation. Sur le marché local, Mr. Othmen était l'un des principaux initiateurs du commerce des tomates séchées en poudre. Il a ouvert son premier magasin de vente des épices y compris les tomates séchées, au centre de la ville de Sidi Bouzid.

Depuis les premières années de production, l'entreprise s'est imposée sur le marché international grâce à la qualité de ses produits et sa réputation grandissante. Ce succès n'est pas dû au hasard, c'est le fruit des moyens mobilisés. L'entreprise est notamment réputée par son processus de production depuis la phase en amont jusqu'à la phase en aval. Elle a établi des contrats de culture avec une dizaine d'agriculteurs afin de les accompagner depuis les semences jusqu'à la récolte. Elle a voulu être une référence dans la supervision et le contrôle de toutes les étapes de la tomate séchée au soleil, de la récolte à la production. Elle a mis en place des tests physiques, chimiques et microbiologiques dans un laboratoire à tous les stades : de la matière première jusqu'au produit fini. Par rapport à la concurrence, l'entreprise se trouvait mieux

structurée aux niveaux des techniques de séchage, de l'hygiène, des conditions de stockage et d'emballage.

La campagne de production de tomate de saison démarre début juillet et se termine fin septembre. Compte tenu de la nature de l'activité, la majorité de la main d'œuvre utilisée est saisonnière. Pour créer au personnel permanent une activité qui s'étale sur toute l'année, l'entreprise a institué en 2006 une unité de production qui se charge de la préparation des sauces de tomates, des tomatines avec vinaigre ou poivrons, etc. qui seront destinés aux restaurants. Pour ce faire, Othman a investi dans l'acquisition de quelques équipements et surtout dans la formation des salariés aux techniques de production nécessaires.

Le développement remarquable réalisé associé à un savoir-faire reconnu a encouragé Othman à utiliser l'unité de séchage des tomates pour le séchage d'autres légumes et fruits (aubergines, raisins, figues et abricots, etc.). Othman fournissait pour sa clientèle une gamme élargie des produits 100% tunisiens, depuis l'agriculteur jusqu'à l'unité de transformation.

La mise en valeur de la qualité de ses produits a amené l'entreprise, en 2008, à ouvrir un restaurant dans un quartier chic en pleine expansion dans le grand Tunis où les clients peuvent découvrir et déguster divers plats intégrant dans leur préparation la gamme de produits de l'entreprise. L'objectif visé est de proposer une variété des recettes principalement aux tomates séchées tout en revisitant les secrets de préparation de nos ancêtres pour les adapter au goût du jour. A ce stade, il convient de souligner que la tomate séchée, très riche en goût et particulièrement typée, ne se fond pas dans toutes les préparations. Et pour se retrouver pionnier dans l'activité de restauration saine face à des clients amateurs de plats originaux, l'entreprise a engagé une équipe de jeunes passionnés par la cuisine disposant d'une profonde connaissance des ingrédients.

Dans ce domaine qu'est encore en sa phase de démarrage, l'entreprise a pu mettre sur le marché une gamme de menus équilibrés. La recherche constante de saveurs raffinées a conduit l'entreprise à créer une plateforme d'échange et d'informations afin de partager avec les clients le plaisir de cuisiner tunisien. Sur cette plateforme, des rubriques sont conçues pour le recueil des recettes de la cuisine tunisienne confectionnées avec des ingrédients 100% naturels et pour la participation à un concours annuel des meilleures recettes de cuisine à base de tomates

séchées. Le nombre d'interaction réalisé a permis à l'entreprise d'accroître sa notoriété. **Raison pour laquelle, l'entreprise n'épargne aucun effort** pour mettre en valeur ce nouveau style de restauration. Elle a réservé un coin pour les clients désireux de visionner l'histoire de la cueillette et de la conservation des aliments tunisiens.

Toujours en quête d'opportunités sur le marché des produits alimentaires, Mr. Othman a constaté que l'activité de la branche des céréales et dérivés est en constante évolution d'une année à une autre malgré la fluctuation des performances de l'agriculture. La consommation de biscuits en Tunisie suit une augmentation continue au cours des années d'une moyenne de 2% par an. Le diagnostic effectué par rapport à l'engagement dans l'activité de fabrication des biscuits classiques a été rassurant et dénote la forte position concurrentielle que pourrait détenir l'entreprise sur ce domaine. L'expérience managériale de l'entreprise dans le domaine des affaires lui a permis de pouvoir cibler les bons fournisseurs de matières premières et de technologies et réunir les compétences nécessaires pour installer, dans un temps record, une unité industrielle bien aménagée. L'entreprise a bien réussi, en 2010, à augmenter le capital pour parvenir à financer cette nouvelle activité.

En 2016, l'entreprise a décidé de s'adresser à des femmes qui suivent un régime alimentaire ou des personnes ayant des problèmes de santé avec une nouvelle version de son célèbre biscuit sans sucre et sans conservateurs ou autres additifs artificiels. Les biscuits proposés sont confectionnés avec des procédés nouveaux qui respectent la qualité nutritionnelle et sensorielle. Les biscuits sont fabriqués à partir des plantes tunisiennes de première qualité pour pouvoir se démarquer de la concurrence étrangère. La distribution des biscuits diététiques s'effectue à travers les grandes surfaces. Ces dernières qui ont l'habitude d'importer ce type de produits sont exigeantes en termes de choix des marques. Pour être sélectionnée par les grandes surfaces, la marque devrait être connue. Face à ce problème, l'entreprise a décidé dans un premier temps de changer sa destination en s'adressant à des magasins de paramédical. Pour pouvoir assurer ses ventes dans ces magasins, elle a envisagé de mener des opérations marketing à orientation non seulement publicitaire mais également événementielle. Ce qui passait par l'organisation des journées de sensibilisation sur l'alimentation saine. Pendant ces journées, l'entreprise a eu l'occasion de présenter sa gamme de produits sains aux participants dont notamment les nutritionnistes. Ceux-ci sont sensibilisés par l'entreprise afin qu'ils recommandent les biscuits aux consommateurs.

Deux ans après l'écoulement de ses biscuits diététiques (en 2018), ALIMENPLUS a décidé de concevoir des emballages différents et de modifier les formes des biscuits selon la catégorie d'âge de sa clientèle afin d'accroître sa part de marché. Et pour attirer davantage l'attention des enfants, l'entreprise a créé un personnage « l'enfant roi » qui s'inscrit dans l'univers familier de l'enfant tunisien et que l'enfant le connaît en raison d'une présence répétitive en communication publicitaire. Toutes les actions menées ont été développées par les mêmes compétences de l'entreprise en recherche/développement et en marketing tout en s'inspirant de l'expérience des entreprises étrangères dans le même domaine.

Questions

1. Identifiez les facteurs clés de succès du segment de transformation des tomates séchées en poudre. Justifiez votre réponse (1 point).
2. Caractérisez le système concurrentiel de l'activité de restauration saine en Tunisie selon la matrice BCG II tout en indiquant l'attrait de ce domaine. Justifiez votre réponse (1.5 points).
3. Identifiez les voies de développement réalisées par l'entreprise en 2006, 2010, 2018 ainsi que les modes de croissance envisagés ? Justifiez votre réponse (1.5 points).
4. S'agit-il d'une segmentation stratégique ou marketing dans le cas de l'entreprise en 2016 ? Argumentez votre réponse (1 point).
5. Identifiez la stratégie concurrentielle déployée au niveau du DAS biscuits diététiques. Justifiez votre réponse (1 point).
6. En se référant au modèle de l'analyse concurrentielle de Porter, indiquez une force qui pourrait affecter l'activité de fabrication des biscuits diététiques. Argumentez votre réponse (1 point).