

## CAS : "AVERROES"

### Corrigé indicatif

---

**Question 1 :** *Quels types de modes de développement et de voies de développement stratégiques (type de croissance et type de stratégie d'ensemble) ont été choisis par Averroès en 1988. Argumentez vos réponses.*

- **Mode de développement (type de croissance) :** interne création d'une nouvelle activité par les moyens propres de l'entreprise : "*profitant d'une bonne capacité d'autofinancement*".
- **Voie de développement (type de stratégie d'ensemble) :** le passage du tourisme balnéaire au tourisme d'affaires de luxe est une diversification liée :
  - Diversification : "*En effet, les compétences nécessaires pour cette activité sont sensiblement distinctes de celles du tourisme balnéaire*". Le tourisme d'affaires représente donc un nouveau DAS caractérisé par des FCS distincts de ceux du tourisme balnéaire.
  - Liée : "*A côté des salles de conférences, l'offre (...) comprend l'hébergement, la restauration et es services annexes*". Le tourisme d'affaires nécessite certaines ressources communes avec le tourisme balnéaire, d'où l'existence d'une synergie (faible) entre les deux activités.

---

**Question 2 :** *Procédez à une étude approfondie de la concurrence dans le domaine du tourisme d'affaires de luxe en Tunisie en 2002 en utilisant le modèle d'analyse concurrentielle de PORTER.*

Le modèle d'analyse concurrentielle de Porter appliqué au tourisme d'affaires de luxe.

- **Les fournisseurs :**

Identification : les tour-opérateurs, fournisseurs d'immobilisation, nourriture et équipements

Pouvoir des tour-opérateurs **FORT** :

- secteur concentré : nombre peu important
- perpétuelle négociation
- exigent un pourcentage important sur le chiffre d'affaires

Pouvoir des autres fournisseurs **NEGLIGEABLE**.

- **Les clients :**

Identification : hommes d'affaires étrangers, sociétés tunisiennes et étrangères, organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, ambassades, associations et syndicats.

Pouvoir des clients **FAIBLE** à **MOYEN**

- clientèle diversifiée
- marché présentant de bonnes possibilités de développement et de segmentation
- clientèle exigeante.
- Clientèle tunisienne non encore fidélisée
- nombre d'hôtels peu élevé.

- **Les nouveaux entrants**

Identification : pas d'informations dans le cas

Menace : **FAIBLE**

- barrières à l'entrée élevées : investissements importants, manque de compétences.

- **Les produits de substitution**

Identification : hôtels de catégorie inférieure et complexes ou salles de fêtes de luxe remplissant les mêmes fonctions.

Menace : **FAIBLE**, moyenne pour certains clients tunisiens.

- **La concurrence entre firmes**

Identification : 11 hôtels dont Averroès et Azur

Rivalité : **FAIBLE**

- secteur concentré : nombre limité, secteur marginalisé
- marché assez vaste, présentant de bonnes possibilités de développement et de segmentation
- clientèle diversifiée, exigeante
- manque de compétences et de professionnels, importance des investissements en immatériel

- **Synthèse :**

La rentabilité moyenne du secteur du tourisme d'affaires est élevée en raison notamment du faible niveau de compétition entre les firmes. Les deux principales forces qui peuvent diminuer cette rentabilité sont le pouvoir de négociation des *tour-opérateurs* et le niveau d'exigence des clients.

---

**Question 3 :** *En utilisant la matrice BCG, identifiez le système concurrentiel le plus adapté pour caractériser le marché du tourisme d'affaires de luxe en Tunisie en 2002. Argumentez votre réponse.*

- **Le système concurrentiel le plus adapté** pour caractériser le marché du tourisme d'affaires de luxe en Tunisie en 2002 est la spécialisation.

- **Argumentation :**

- Les sources de différenciation sont multiples et significatives : la clientèle du tourisme d'affaires est très diversifiée, hétérogène, aux besoins divers et sensible à la différenciation (technologie, qualité du service de restauration et d'hébergement et diversité des animations, produits et services annexes). Il est donc possible aux firmes de se concentrer sur une cible précise.
- La sensibilité au volume et la solidité de l'avantage concurrentiel potentiel sont importants : la clientèle du tourisme d'affaires est également "sensible au prix et exige des tarifs négociés pour le groupe", en plus, il est possible de "s'intéresser à une cible moins large pour être plus à même de protéger leurs niches et de réaliser des économies d'échelle sur le segment choisi".

---

**Question 4 :** *Identifiez le type de stratégie de domaine (stratégie dans un DAS) choisi par Averroès suite à l'étude réalisée par le cabinet de conseil. Commentez ce choix en vous référant au système concurrentiel identifié dans la question 3.*

- **Type de stratégie de domaine :** Concentration/focalisation/niche fondée sur la différenciation :

- **Commentaire :** Etant donné que le système concurrentiel est la spécialisation, la stratégie de domaine la plus adaptée est la différenciation :

- "ils se sont intéressés exclusivement aux congrès internationaux qu'ils soient organisés par des tunisiens ou étrangers"
- "ont concentré leurs efforts sur le développement et la communication de la différence avec les autres hôtels"