

Cas : "AVERROES"

Cas adapté par M. Mezghani Lassaâd, FSEG Sfax
Examen du CES de Révision Comptable - Session Principale 2002/03

Averroès est un hôtel de catégorie 5 étoiles situé à Gammarth (banlieue nord de Tunis). Cet hôtel a été créé en 1975 par la famille *Ben Mater* suite à une idée originelle du fils aîné *Ibrahim*. Ce dernier, après l'obtention d'une maîtrise en économie a travaillé pendant 10 ans à l'Office National du Tourisme Tunisien (ONTT).

Profitant de la beauté du site des côtes de Carthage, l'hôtel s'est exclusivement intéressé, pendant une dizaine d'années, au tourisme balnéaire de luxe. Toutefois, le rêve de *Ibrahim* a été dès le départ de diversifier l'offre et de faire du tourisme d'affaires* le fer de lance de l'hôtel et à terme son activité principale.

Ce tourisme englobe les congrès, les *incentives* (sorte de récompense accordée par l'entreprise à ses employés) et les salons spécialisés (un lieu de présentation des produits des professionnels) aussi bien pour les tunisiens que pour les étrangers. A côté des salles de conférences et de commissions, l'offre des hôtels d'affaires comprend l'hébergement, la restauration et les services annexes (business centre, salle de sport, etc.).

Ce tourisme est apparu en Tunisie dans les années 80 à côté du tourisme saharien (Tozeur, Kébili, Gafsa, etc.), de montagne (Tataouine, Matmata, etc.), culturel (Sbeitla, Kerkouane, El Jem...) et écologique (Ichkeul...) pour diversifier les produits offerts par le pays suite à la concurrence internationale aiguë observée dans le domaine du tourisme balnéaire de masse.

Alors que le tourisme balnéaire des côtes de Carthage n'attire les touristes que cinq mois par an, la haute saison dans les hôtels d'affaires dure à peu près neuf mois. Mais malgré ce fait, le tourisme d'affaires reste marginalisé en Tunisie en raison notamment du manque de compétences et de professionnels notamment dans le domaine commercial alors que dans ce type d'activités l'aspect relationnel et la constitution d'un portefeuille client sont des éléments clés de réussite.

Les investissements nécessaires pour le lancement d'un hôtel sont par ailleurs considérablement importants. Les investissements supplémentaires nécessaires pour un hôtel d'affaires sont quant à eux moins matériels qu'immatériels (formation du personnel, système d'information, constitution et/ou acquisition de bases de données...). En effet, les compétences nécessaires pour cette activité sont sensiblement distinctes de celles du tourisme balnéaire.

A la lumière des résultats encourageants d'une étude de rentabilité du nouveau projet et profitant d'une bonne capacité d'autofinancement et d'une relation privilégiée de confiance avec les banquiers, la famille propriétaire d'*Averroès* décide en 1988 de se lancer dans le tourisme d'affaires et de réaliser ainsi le rêve de *Ibrahim*.

En 2002, le nombre total d'hôtels 5 étoiles s'intéressant au tourisme d'affaires est de 11, dont 6 situés dans la capitale. *Azur* est l'hôtel le plus ancien. Il s'intéresse exclusivement à une clientèle étrangère et a comme actionnaire principal un *tour-opérateur* (fournisseur dans le secteur hôtelier). Ceci lui vaut d'être leader dans ce segment alors que les autres hôtels sont en perpétuelle négociation avec ces rares "fournisseurs" de clients étrangers qui exigent un pourcentage assez important sur le chiffre d'affaires. Les fournisseurs d'immobilisations, de nourriture et d'équipements sont quant à eux assez disponibles en Tunisie.

* Pour les besoins de l'étude de cas, une certaine confusion sera faite entre le tourisme d'affaires et l'hôtellerie d'affaires

La clientèle cible de l'hôtellerie et du tourisme d'affaires est assez diversifiée et le marché, assez vaste, présente encore de bonnes possibilités de développement et de segmentation. A côté des hommes d'affaires étrangers présentés par les *tour-opérateurs*, *Averroès* avait envisagé de cibler toutes les sociétés tunisiennes et étrangères présentes à Tunis et de s'intéresser également aux organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, aux ambassades, aux associations et aux syndicats. Mais la régularité et la fidélité de ces clients nationaux ne s'avéraient pas facilement acquise.

En effet, les clients des hôtels d'affaires qu'ils soient tunisiens ou étrangers deviennent de plus en plus exigeants et sensibles à la technologie utilisée dans les salles de conférences (vidéo-projecteurs, micro baladeurs et fixes, sonorisation...), à la qualité du service de restauration et d'hébergement (souplesse en matière d'heure de retour des clefs le jour du départ) et à la diversité des animations et des services et produits annexes. Cette clientèle est également sensible aux prix et exige généralement des tarifs négociés pour le groupe. Une concurrence indirecte se faisait même sentir de la part des hôtels de catégories inférieures et de certains complexes et salles de fêtes de luxe.

Une étude stratégique réalisée par un important cabinet de conseil de la place réussit à convaincre les dirigeants de s'intéresser et de protéger une cible étroite pour être plus à même de réaliser des économies d'échelle sur le segment choisi et protégé.

La niche choisie est celle des congrès internationaux (qu'ils soient organisés par des étrangers ou des tunisiens) et à côté d'une campagne de recrutement de commerciaux, une grande campagne de communication a été lancée pour mettre en relief les atouts d'*Averroès* et notamment les différents services annexes proposés. Grâce à une association avec une agence de voyage tunisienne, une offre intégrée a pu être proposée comprenant notamment des excursions et des visites diverses tout au long et en marge des congrès.

TRAVAIL A FAIRE

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.
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.
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.
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.