

Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?

Corrigé CHARLES & ALICE noté sur 20 points avec 1 point de bonus dans le décompte total

1. Caractériser l'organisation Charles et Alice (impérativement sous forme de tableau) (3 points, 0,5 pt par bonne réponse dans la limite des 3 points)

Type d'organisation	Entreprise privée	
Statut Juridique	Probablement SA puisque fusionnée avec une filiale d'un groupe	
Finalité	Economique	Profit, pérennité, satisfaction client
	Sociale	- -
	Sociétale	De nombreuses actions ou engagements en faveur d'une démarche éco-responsable
Ressources	Humaines	400 salariés
		Des cuisiniers, ingénieurs agro-alimentaires, marketeurs...
	Financières	140 millions d'€ de CA, avec un objectif d'atteindre 200 millions.
	Matérielles	Deux usines, dans la Drôme et dans le Vaucluse ; Machines, véhicules...
	Immatérielles	R&D, Savoir faire, Recettes (brevets), Certification (Iso 50 001)...
Taille	PME (effectif, CA)	
Champs d'action	International (40% du CA à l'export)	
Secteur d'activité	Secondaire : Industrie Agro-alimentaire	

2. Charles & Alice est-il présent sur plusieurs DAS ? Justifiez. (2 points, 0,5 pt pour chaque bonne réponse)

L'activité d'une entreprise peut être scindée en plusieurs DAS selon :

- Le marché géographique
- Le type de client
- Eventuellement la technologie utilisée
- Le type de produit.

Charles & Alice s'adresse à des cibles professionnelles (annexe 4) et à des consommateurs finaux (annexe 1). Elle diversifie son activité (« des mousses, salades et autres produits autour du fruit, sans sortir du rayon frais » – Annexe 1) et produit aussi différent (sous marque blanche – Annexe 1).

Il y a donc plusieurs DAS dans l'activité de C&A.

3. Présentez le processus stratégique qui a conduit Charles et Alice à fixer sa stratégie.

Le processus stratégique dont le but est de définir la meilleure stratégie possible se décompose en trois étapes :

Étape 1 : qui sommes-nous ? Métier de l'entreprise, mission, et diagnostic stratégique.

(1 point) Métier : L'entreprise fabrique des compotes avec ou sans sucre ajouté bio ou pour enfant ; elle se diversifie avec des mousses, salades et autres produits autour du fruit. Le métier de l'entreprise est donc la fabrication de dessert à base de fruits.

(1 point) Mission : « Vous proposer des desserts aux fruits, des recettes gourmandes élaborées à partir d'ingrédients sélectionnés... pour vous faire plaisir ! » (cf annexe 2)

Diagnostic interne

(3 points, 0,25 pt pour chaque bonne réponse)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Champion de la compote sans sucre ajouté (62 % du segment en grande et moyenne surface)• Marketing rétro qui donne confiance• Adaptation à la consommation nomade (500 000 consommateurs hors domicile par jour)• 40% des ventes se font sous MDD dont la moitié à l'international.• Positionnement BIO• Achat de matières premières locales (pommes dans rayon de 180 km) autres fruits en France si possible• Traitement des déchets (peau de pomme, pépins)• Usines labellisées économie d'énergie et d'eau• Partenariat avec des arboriculteurs• Gamme diversifiée autour du fruit (réemploi des compétences)• Plusieurs DAS (plusieurs types de cibles donc faible dépendance envers l'une d'elle)	<ul style="list-style-type: none">• Difficultés d'approvisionnement en fruits bio : recherche d'arboriculteur bio.• Saturation de l'outil de production : les deux usines tournent à plein régime en trois-huit, parfois même le week-end.

Diagnostic externe

(3 points, 0,25 pt pour chaque bonne réponse)

Opportunités	Menaces
<p><u>PESTEL</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Économique : demande augmente plus vite que l'offre (les ventes en GMS explosent)• Socioculturel avec les consommateurs qui veulent davantage de produits bios, ou sans sucres ajoutés ...• Socioculturel – politique : les différents scandales liés à l'alimentaire ces dernières années <p><u>Forces de Porter</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Les principaux concurrents n'ont pas le même positionnement « bio »• 5 millions de foyers acheteurs (a été doublé)	<p><u>PESTEL</u></p> <p>...</p> <p><u>Forces de Porter</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Concurrents dont la notoriété est forte Andros et Materne• Pénurie d'approvisionnement (pas assez de fournisseurs)

Problème de management rencontré : (2 points)

La demande des consommateurs augmente trop vite par rapport à la capacité de production de l'entreprise, et celle-ci ne peut donc répondre à toutes les demandes des distributeurs. Ses usines tournent à plein régime en trois-huit, parfois même le week-end, mais elles sont arrivées à saturation.

Étape 2 : Où voulons nous aller ? Fixation d'objectifs cohérents avec le diagnostic fait à l'étape 1

Objectif : (1 point)

Charles & Alice dépasse 140 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec un objectif commercial : atteindre 200 millions, mais l'outil de production est saturé.

Étape 3 : Comment faire pour atteindre l'objectif fixé ? Définition d'une stratégie.

Choix stratégique : (2 points)

Pour accroître la capacité de production de l'entreprise, Charles & Alice investit dans une nouvelle ligne de production qui va lui permettre d'augmenter de 40 % la quantité produite par l'usine.

Remarque : Il s'agit donc d'une stratégie de croissance interne.

Mise en œuvre : (2 points)

L'investissement s'élève à 8 millions d'euros.

Il va sans doute nécessiter aussi d'importants recrutements.

De plus, afin d'assurer leur approvisionnement, C&A a signé une vingtaine de contrats d'exclusivité sur quinze ans avec des arboriculteurs Bio.

Justifiez qu'il s'agit d'une décision stratégique (1 point)

- Elle engage d'importantes ressources de l'entreprise ;
- Elle a une portée sur le long terme ;
- Elle est irréversible, ou difficilement ;
- Elle est prise par la hiérarchie la plus élevée ;
- Elle engage la pérennité de l'entreprise.