**Sur quoi portent les décisions stratégiques et comment sont-elles prises ?**

**Dossier élève**

***En vous aidant des documents fournis dans le dossier, vous réaliserez les dossiers suivants :***

**La décision stratégique détermine particulièrement l’offre de l’organisation**

1. Caractérisez l’organisation Biscuiterie Mercier : type, forme, finalité, nature de l’activité, statut juridique, ressources et champ d’action géographique.
2. Présentez les produits qui composent l’offre de la Biscuiterie Mercier et précisez s’il s’agit de biens ou de services, marchands ou non marchands. Justifiez votre réponse.
3. Repérez la décision prise en 2011 et indiquez à quel niveau elle a été prise.
4. Dégagez l’impact de cette décision sur l’offre de la Biscuiterie Mercier.
5. Expliquez pourquoi cette décision peut être qualifiée de stratégique.

**Les décisions stratégiques sont prises dans un contexte d’information imparfaite**

1. Quelles sont les informations principales recherchées par la Biscuiterie Mercier avant de lancer les macarons salés ? En quoi ces informations sont-elles indispensables à la prise de décision stratégique ?
2. Expliquez pourquoi ces informations ne suffisent pas à garantir le succès du nouveau produit.
3. Qu’appelle-ton une information imparfaite lors d’une prise de décision stratégique ?

**Les choix stratégiques résultent d’une planification ou émergent en fonction des circonstances.**

1. Exposez les projets de la Biscuiterie Mercier pour 2013-2014 ? Pourquoi peut-on affirmer qu’il s’agit d’une décision stratégique planifiée ?
2. Repérez les facteurs qui ont conduit Daniel Mercier à prendre la décision de produire des macarons salés et précisez si les circonstances pouvaient être anticipées.
3. Pourquoi peut-on dire que le choix de Daniel Mercier relève d’une stratégie émergente ?
4. Distinguez la planification stratégique de la stratégie émergente.

**Le dossier comprend :**

* Annexe 1 : Présentation de la Biscuiterie Mercier
* Annexe 2 : Daniel Mercier présente son activité - *Vidéo oseotv.fr*
* Annexe 3 : Les ressources de la PME Mercier
* Annexe 4 : La PME Mercier en quelques dates
* Annexe 4 : Les différents métiers de la PME Mercier
* Annexe 5 : Et bientôt des macarons salés
* Annexe 6 : Les macarons salés : un pari ?
* Annexe 7 : Le projet d’extension de la biscuiterie en 2013-2014

**Les ressources :**

* Ressource : Décision stratégique ou décision opérationnelle ?

**Annexe 1 : Présentation de l’organisation Mercier**

Ne dites pas à Daniel Mercier que le soleil estival ou le sable des plages se marient mal avec le chocolat. Car l'artisan installé à Baugy, en plein cœur du Berry, est un inconditionnel de ses créations qu'il est le premier à savourer à raison d'une ration quotidienne de 400 grammes : « Il n'y a pas d'heure, pas de saison pour le chocolat, pourvu qu'il soit bon et qu'il apporte du plaisir ! »

Aujourd'hui, ses chocolats se trouvent sur les meilleures tables de Tokyo ou New York, chez Fauchon ou Harrods. Avant d'en arriver là, la maison familiale a connu quelques étapes gourmandes. Dans ce village situé non loin de Bourges, Daniel Mercier est le représentant de la troisième génération de Mercier. La boulangerie familiale a été créée par Marcel au début du siècle mais c'est surtout son fils Pierre, secondé par son épouse Jacqueline, qui va lui donner une autre dimension avec la pâtisserie en inventant des recettes de tuiles, de palets, de « croustades du Berry ». « Ça se vendait pas mal, se rappelle Daniel, alors j'ai commencé à en vendre. Pourtant mon père ne voulait pas que je reprenne l'entreprise, mais que je réussisse ma vie à travers des études. Mais ça m'a rattrapé, raconte-t-il avec gourmandise, il est vrai que depuis l'âge de 5 ans, on baignait dans cette atmosphère pour donner un coup de main en boutique ou à l'atelier et, à 13 ans, je fabriquais les moules pour les œufs de Pâques. Papa m'a donné aussi le goût des belles choses et du travail bien fait. »

En 1987, Daniel saute donc le pas, rachète les murs d'une ancienne coopérative et crée la biscuiterie avec deux salariés dans 200 m2. Plus de quinze ans après, la PME est devenue grande et emménage dans 5.600 m2 avant de programmer une nouvelle extension pour 2013-2014. Entre-temps Daniel s'est lancé véritablement dans le chocolat, en reprenant une petite unité près de Bourges dont il assurait la commercialisation. L'artisan se prend vite au jeu : « Le chocolat est un matériau fantastique que l'on peut travailler ou couler et qui se prête à toutes les innovations. » Sans prétention, l'artisan s'est même fixé un objectif : « Devenir le meilleur chocolatier du monde » et la référence du « très haut de gamme et de l'excellence ».

***Source : La Tribune***

**Annexe 2 : Vidéo- entretien avec Daniel Mercier par Oséo TV (2mn)**

<http://www.oseo.tv/Biscuiterie-Mercier_v765.html>

**Annexe 3 : Les ressources de la Biscuiterie Mercier**

Depuis 1988, la SARL Biscuiterie Mercier affiche une croissance annuelle de 20 %. Elle est aujourd'hui installée dans des locaux de 5 600 m2 et compte trente-quatre employés. « Entre 2005 et 2008, nous avons investi près de trois millions d'euros notamment dans l'achat d'un nouveau bâtiment. Nous transformons environ 180 tonnes de fèves de cacao par an. » Du travail de la fève, sortent de superbes pièces de chocolat : des escarpins, des robes, des cravates, des jeux d'échecs ou de petits chevaux, des outils, des sucettes en forme d'étoiles... « Nous travaillons différentes gammes de produits. 25 % de nos produits sont vendus aux réseaux de la grande distribution, 30 % à des épiceries fines et à l'export et le reste nous le vendons dans nos boutiques à Baugy, Orléans et Bourges et aux marques de distributeurs comme Fauchon. »

# **Source : L’écho du Berry**

**Annexe 4 : Historique de la Biscuiterie Mercier**

**1920 :** Marcel Mercier tient sa boulangerie de Baugy.

**1958 :** Son fils Pierre prend la relève et développe la pâtisserie.

**1985 :** Daniel commence à commercialiser les biscuits « maison ».

**1988 :** Daniel Mercier crée la biscuiterie Mercier.

**1997 :** La boulangerie est vendue.

**2001 :** Daniel rachète les parts de la famille pour être « seul maître à bord ».

**2005 :** Installation des locaux dans une ancienne usine textile.

**2009 :** Reprend La Chocolaterie Royale à Orléans.

**2011 :** Lancement des « macarons salés ».

**2013 :** Nouvelle extension programmée.

***Source : La Tribune***

**Annexe 5 : Et bientôt des... macarons salés**

Le nouveau challenge de Daniel Mercier ? Créer et commercialiser un macaron 100 % salé. « Il y a deux ans, Isabelle Desjardins-Lavisse, présidente de la société de recherche fondamentale Génialis installée à Henrichemont, est venue me voir. Elle avait, avec des ingénieurs, inventé le macaron entièrement salé et elle cherchait un artisan pour le fabriquer en grande série. »

Daniel Mercier se lance dans l'aventure. Personne n'avait encore réussi à reproduire la coque des macarons sans un gramme de sucre. Après deux ans de travail, la Biscuiterie chocolaterie Mercier commencera à commercialiser ces macarons salés à la fin de l'année [2011], dans ses magasins.

Coque de cacao fourrée au foie gras, coque d'épinard fourrée au crottin de chèvre, les macarons salés séduisent déjà les clients. « Nous avons beaucoup de demandes à l'international, notamment de clients allemands, anglais, américains et japonais. Nous pouvons adapter ces macarons aux marchés. Nous avons par exemple des macarons au yusu et au miso pour le marché asiatique. Nous avons mené des études moléculaires précises. Il a également fallu mettre au point les processus de fabrication. Les clients nous pressent. Nous commencerons à répondre à quelques demandes en 2012. Le véritable lancement se fera fin 2012. L'innovation demande du temps. »

Et de l'argent, car pour mettre au point ces petites gourmandises, la Biscuiterie chocolaterie de Baugy a investi 1,2 million d'euros sur deux ans.

***Source : L’écho du Berry***

**Annexe 6 : Les macarons salés, un pari ?**

Le lancement de ce nouveau produit est un réel pari sur l’avenir. Malgré l’optimisme affiché pour son lancement, rien ne garantit le succès des macarons salés en France et à l’étranger, même si la Biscuiterie Mercier a recueillie beaucoup d’informations avant de prendre cette décision importante. En effet, elle a commandé une étude de marché pour recueillir les impressions et suggestions des futurs clients sur ce nouveau produit. Elle a également fait déguster les premiers macarons salés sur des échantillons de « testeurs ».

Recueillir ces informations est une nécessité mais elles ne garantissent pas le succès du produit. Elles ne concernent que des échantillons de consommateurs et la commercialisation « grandeur nature » peut donner des résultats très différents.

L’accueil du produit peut être beaucoup moins enthousiaste que ne le prévoit la Biscuiterie. Les pertes seraient alors très importantes pour la Maison Mercier. à l’inverse, si le produit est bien accueilli par les clients, la Biscuiterie jouira pour une bonne période d’un avantage certain sur ses concurrents.

***Source : Les auteurs***

**Annexe 7 : Le projet d’extension de la biscuiterie en 2013-2014**

Une nouvelle extension des bâtiments est planifiée pour 2013-2014 afin d’accompagner la croissance de l’activité. Ce projet implique des investissements considérables mais il s’inscrit en droite ligne avec la philosophie du dirigeant Daniel Mercier : promouvoir le savoir-faire familial et la qualité des produits de la maison Mercier. Et le succès est au rendez-vous si l’on se réfère à la croissance continue du chiffre d’affaires : 20% chaque année. C’est donc assez naturellement que l’entreprise anticipe sa croissance et décide logiquement de s’agrandir tout en veillant à préserver ses procédés de fabrication artisanaux. L’enjeu est en effet de taille : l'artisan s'est fixé comme objectif de « devenir le meilleur chocolatier du monde » et la référence du « très haut de gamme et de l'excellence ».

***Source : Les auteurs***

**Ressource : Décision stratégique ou décision opérationnelle ?**

***Source : Les auteurs***