

**Cas pratique : Amorino**

**Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes en effectuant les travaux suivants :**

1. Relever les éléments caractéristiques de l'organisation Amorino.

Type : Organisation privée à but lucratif, entreprise.

Finalité : Lucrative : faire du profit et assurer sa pérennité.

Statut juridique : SAS.

Activité : Fabricant et distributeur de glaces.

Secteur secondaire

Ressources

* Matérielles : une usine de production à Orly de 9 000 m² ; des boutiques en propre.
* Humaines : 40 salariés.
* Financières : Capital, chiffre d’affaires
* Immatérielles : certification Ecocert

Champ d'action : International.

1. Identifier et qualifier les options stratégiques adoptées par Amorino.

Amorino poursuit :

• une stratégie de **différenciation** par le fait qu'il propose des produits de très bonne qualité, proches d’une qualité artisanale, dans un cadre luxueux jouant sur la notoriété des glaces italiennes, mais en s’appuyant sur un outil de production industriel ;

• une stratégie de **diversification** par le fait que ses boutiques se transforment en salon de thé lors de la saison creuse, de sorte que les produits autres que la glace représentent ¼ de son chiffre d’affaires.

* une stratégie d’**externalisatio**n, le glacier appuie son développement sur un réseau de franchisés.
1. Relever des éléments de diagnostic interne de cette organisation.

|  |  |
| --- | --- |
| **Forces**  | **Faiblesses**  |
| Compétences distinctives :- la qualité des produits proposés par une sélection des ingrédients très stricte ; - une capacité à innover : glaces et sorbets bio, sorbets vegan.- certification Bio Ressources matérielles : - un seul point de fabrication qui permet d'avoir une installation importante que les petits glaciers ne peuvent pas se permettre ; - un réseau de franchise qui permet un développement rapide à moindre frais ; | Ressources financières : des coûts d’approvisionnement plus élevés, du fait du niveau de qualité exigé ; - un niveau de prix de vente plutôt élevé ; Compétences distinctives : - une gamme de parfums restreinte ; - des difficultés d’approvisionnement : impossible, par exemple, d’utiliser du lait 100% bio, car **cela coûterait trop cher.**  |

1. Repérer l'avantage concurrentiel de l'entreprise Amorino.

Son avantage concurrentiel repose sur la différenciation, car l'entreprise propose **des produits de qualité** **artisanale fabriqués de manière industrielle**.

**Elle se différencie** ainsi de ses concurrents industriels par la qualité (pas de colorants ou d’arômes de synthèse) et des glaciers artisanaux par sa capacité de production industrielle.

1. Expliquer le problème de management auquel l’entreprise se trouve confrontée.

Le problème de management est lié à **des difficultés d’approvisionnement**, l’entreprise ne retient que des ingrédients **de qualité supérieure**, dont **le coût d’achat est plus élevé** et dont la **disponibilité n’est pas garantie toute l’année (framboises)**. Cela l’oblige à s’approvisionner directement auprès de producteurs pour certains produits, à proposer une gamme de parfums restreinte.

**Annexe 1 : Ils concoctent la crème de la glace italienne à Orly**

En 2002, Amorino est une petite boutique ouverte à Paris. La fabrication se fait sur place, en atelier. L'implantation n'a pas été choisie au hasard : ses deux fondateurs, Cristiano Sereni et Paolo Benassi, s'installent tout près du maître du genre, la Maison Berthillon, sur l'île Saint-Louis. « On s'est juste demandé : Où sont les parisiens, les touristes ? ». Dans chaque pays, ils répètent le même schéma : « ouvrir une boutique vitrine dans la capitale puis se développer en région ». Et ça marche : 29 boutiques en Ile-de-France, 22 en province, 49 en Europe et ailleurs… En propre ou franchisées[[1]](#footnote-1), mais toutes approvisionnées par la production des 40 salariés d'Orly.

Car après un passage à Ivry, cette SAS a choisi de s’établir à Orly, sur un site de 9 000 m², à deux pas du marché de Rungis : « Nous achetons directement aux producteurs, pas aux grossistes du MIN. Mais on profite du grand nombre de transporteurs installés dans le coin. Et avoir un seul point de fabrication nous permet d'avoir une installation importante que les petits glaciers ne peuvent pas se permettre », vante Cristiano Sereni. Un investissement de plus de dix millions d'euros.

Pamplemousse de Sicile, lait entier de Normandie… Les produits d'un peu partout sont mélangés, pasteurisés et chauffés dans une cuve à 85°C, puis homogénéisés avant que le tout ne soit refroidi à 4°C. Les cuves de maturation accueillent ensuite la préparation « pendant 24 à 48 heures pour que les arômes se développent ». Le passage dans le tunnel de surgélation les refroidit à -18°C avant le stockage en entrepôt réfrigéré, puis le départ pour des destinations plus ou moins lointaines.

Source : d’après www.leparisien.fr, mars 2013

 **Annexe 2 : Les glaces Amorino, c’est bon et basta !**

Amorino c’est ce glacier italien qui propose une approche plus artisanale du produit : des glaces à l’italienne sans colorant ni arôme de synthèse, 100 % naturelles.

Tous les experts des cornets deux boules vous le diront : une bonne glace, c’est avant tout des choses simples (du lait et des œufs frais) turbinées avec les fruits du moment. Moyennant quoi, Amorino se targue de ne sélectionner que le meilleur. Les concurrents plébiscitent la mangue péruvienne bon marché ? Amorino ne prend que de l’alfonso, une variété indienne 30 % plus chère. Les framboises premier choix ne sont disponibles qu’entre avril et septembre ? Amorino ne propose pas ce parfum au-delà de cette période. Quant aux pistaches, les deux dirigeants en ont testé trois sortes avant de craquer pour la fameuse pistache de Bronte. Pas donnée, certes. « Mais on sent la différence », assurent-ils. « Parfois, nous négocions directement avec le producteur. Impossible, sinon, d’avoir des poires non pasteurisées, fraîches et mûres ». Et ne leur parlez pas des colorants ou des arômes de synthèse utilisés par les industriels. « Chez nous, même les conservateurs sont d’origine naturelle ». Un choix qui a sa contrepartie : les fournisseurs sont difficiles à trouver, la variété des parfums proposés reste donc limitée (25 saveurs) et les prix de vente s’en ressentent : 3,60 € le petit cornet.

Mais Amorino, c’est aussi un marketing sur mesure pour vous transporter en Italie en deux lippées. Dans ses boutiques, tous les noms de parfums sont en italien dans le texte. Et puis on peut choisir autant de saveurs qu'on désire, la glace étant présentée en fleur sur un cornet, et non en boules. En outre, l’offre est organisée en saisons, comme dans le prêt-à-porter. Enfin, l’activité est très dépendante de la météo, et sur ce plan, la France n’est pas l’Italie. L’idée des deux fondateurs : transformer le glacier en salon de thé pendant la basse saison, afin de garantir la rentabilité des boutiques pendant la saison basse. Depuis 2005, les boutiques Amorino proposent chocolats chauds et cafés gourmands accompagnés de panettone et de confiseries. Des produits importés d’Italie, qui représentent un quart du chiffre d’affaires. « En plus, ça nous a ramené des clients qui ne connaissaient pas nos glaces », se réjouit Cristiano Sereni.

Depuis 2012, Amorino possède la certification Ecocert (le must en matière de bio), et le glacier a lancé des parfums bio. « On a réussi à trouver des fruits bio de qualité », explique Paolo. Cristiano ajoute que cela lui paraît inconcevable d’utiliser des œufs issus d’élevage en batterie. « J’ai toujours vu dans mon frigo à la maison des œufs biologiques ». Et quid du lait ? « Nous avons un lait de qualité. Mais il nous est impossible de n’utiliser que du lait bio : ce serait trop cher ! Car le lait, c’est 60 % d’une glace ». Mais rien n’arrête Amorino. La dernière trouvaille du glacier ? Une gamme de 10 sorbets vegan2 agréés par la Vegan Society, dont deux bio.

Source : les auteurs

1. La franchise est un contrat par lequel une entreprise en autorise une autre à utiliser sa marque et son savoir-faire, en contrepartie d’une rémunération. 2 sans aucun produit d’origine animale. [↑](#footnote-ref-1)