

DOSSIER 1 : ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

Première partie - Stratégie

1. Après avoir défini la notion de métier, identifier les métiers de Léa nature.

La définition de son métier pour une entreprise privée est l'un des éléments qui contribuent à élaborer son diagnostic stratégique. 2 propositions :

- le métier d'une entreprise peut être défini comme «un savoir-faire global permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée» Martinet in Stratégie (Vuibert 1983) ; le métier est donc le domaine naturel de l'entreprise correspondant à ses aptitudes propres ;
- un métier est l'ensemble des ressources et compétences nécessaires à l'exercice compétitif d'une activité. Cette définition montre le lien entre métier et activité, donc domaine d'activité stratégique. On peut le définir à partir des produits qu'elle fabrique, des services qu'elle délivre, des technologies qu'elle utilise et des marchés sur lesquels elle est présente.

L'identification des 4 métiers de Léa Nature repose sur des marques bio et naturelles dans les domaines suivants :

- la cosmétique ;
- la santé et la diététique ;
- l'alimentation biologique ;
- le textile et la maison bio

2. Effectuer le diagnostic interne (forces et faiblesses) de Léa Nature en mettant en évidence ses ressources et compétences.

La démarche de diagnostic stratégique doit s'appuyer sur un diagnostic interne et externe. Le diagnostic interne vise à déterminer la capacité stratégique de l'entreprise et à souligner ses forces et ses faiblesses (Cf. annexes 1 à 5). Parmi les forces apparaissent les ressources et compétences stratégiques de l'entreprise (théorie des Ressources et Compétences de Prahalad et Hamel)

Diagnostic interne des forces et des faiblesses de Léa Nature

FORCES	Léa Nature dispose d'un ensemble de FORCES liées à ses RESSOURCES	Ses ressources physiques : la surface du siège social est doublée pour répondre à la croissance de l'entreprise, le site atteint 11 000 m ² sur 4 hectares de terrain. Il existe plusieurs sites de production.
		Ses ressources financières : Léa Nature dispose d'une indépendance financière et de la capacité à investir dans d'autres entreprises (prise de participation). Les nouveaux associés sont des amis ou entrepreneurs bio qui partagent les mêmes valeurs.
		Ses ressources humaines : basée en France pour la production, l'entreprise a un savoir-faire reconnu, mais des coûts élevés par rapport à ses concurrents, qui importent des matières premières ou produits bio. Ses ressources humaines en matière de R&D et dans les domaines du marketing semblent être très compétentes puisque le groupe accroît son chiffre d'affaires ; ce savoir-faire interne lui permet de formuler des produits biologiques aux qualités sensorielles et à l'efficacité identiques aux produits conventionnels, ceci en toute sécurité pour la peau, par exemple. Elle est de plus dirigée par un leader charismatique ayant une vision de son entreprise.

Diagnostic interne des forces et des faiblesses de Léa Nature		
	Léa Nature dispose d'un ensemble de FORCES liées à ses RESSOURCES	Ses ressources immatérielles : Léa Nature dispose de brevets, d'une bonne notoriété dans le monde du bio et de partenariats avec de nombreuses marques. Sa culture est porteuse de valeurs fortes.
		Ses ressources stratégiques , c'est-à-dire celles qui permettent de créer de la valeur sur le marché. Elles sont rares et difficilement imitables à court terme comme les ressources immatérielles, les ressources humaines en matière de R&D et les ressources physiques de production.
	Les FORCES liées à ses COMPÉTENCES fondamentales	Ses compétences spécifiques en termes de métiers concernant la création et la fabrication de produits biologiques et naturels pour la santé, l'alimentation, l'hygiène-beauté et la maison. Elle propose des produits innovants, en renouvellement régulier et elle maîtrise la qualité de ses produits.
		Ses compétences relationnelles (et sa capacité financière) pour nouer des partenariats avec des producteurs bio, qui viennent renforcer sa notoriété.
FAIBLESSES	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé d'une production de qualité en France, alors que la pression sur les prix augmente • Difficulté de lever des fonds pour une PME familiale • Baisse du CA 2010 par rapport à 2009 • Risques en cas de départ du leader charismatique (Weber) • Mode de distribution devant évoluer (renforcer sa position en magasin spécialisé) • Politique de communication limitée (peu de publicité) 	

3. Identifier et caractériser la stratégie générique de Léa Nature.

Léa Nature met en œuvre une stratégie de différenciation (sophistication par le haut). Pour PORTER, cette stratégie cherche à créer un ou plusieurs avantages perçus comme unique(s) par les acheteurs, elle peut porter sur un des éléments de la chaîne de valeur. La différenciation cherche à construire un avantage concurrentiel sur un facteur autre que le prix : avance technologique, qualité, esthétique, délai de livraison, SAV, image de marque... Le client est alors prêt à payer un prix plus élevé en échange de ce qu'il perçoit comme un avantage.

La stratégie de différenciation repose ici sur les éléments suivants :

- la composition et donc la qualité des produits proposés (produits constitués à 90 % de matières premières biologiques, 65 % des produits finis étant labellisés bio par ecocert) ;
- l'approvisionnement local (72 % sont fabriqués en France, prises de participation dans des coopératives locales) et la volonté de l'augmenter (objectif de 20 % d'ingrédients français dans les produits finis d'ici fin 2011) ;
- l'innovation permanente (200 produits nouveaux par an environ, objectif de rénover 1/5 du catalogue existant chaque année...) qui repose sur la maîtrise des technologies de production ;
- la mise en place d'une politique de RSE (siège social HQE, centre de tri des déchets internes, ordinateurs en matériaux recyclés, soutien de grandes causes, lignes de conduite internes...).

4. Quels sont les modes de développement possibles pour une PME ? Quel est le mode de croissance de Léa Nature lors de sa prise de participation dans Ekibio ? Quels sont les intérêts et les limites de ce choix ?

Il existe trois modes de développement possibles pour une PME :

- croissance interne (ou croissance organique) qui consiste à développer les stratégies à partir des propres capacités de l'organisation ;
- croissance externe qui correspond à l'ensemble des modalités de développement qui passent par l'acquisition ou le contrôle de capacités de production déjà existantes et déjà en fonctionnement ;
- alliance et partenariat (croissance contractuelle) : une alliance est une collaboration entre deux organisations concurrentes, tandis qu'un partenariat est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes.

Le mode de croissance de Léa Nature est celui d'une croissance externe par prise de participation dans EKIBIO. Léa Nature se trouve aujourd'hui à la tête de 33 % du capital de Ekibio.

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elle permet d'acquérir une technologie que l'organisation ne possède pas, par exemple. ➤ Elle permet un développement très rapide (adaptée à l'entreprise qui veut se diversifier par exemple). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elle est complexe à mettre en œuvre (changements dans les structures d'organisation et dans la GRH). Des problèmes managériaux se posent quant à l'intégration des salariés qui faisaient partie de l'organisation rachetée. ➤ Elle pose des problèmes de coordination : l'intégration de nouvelles activités peut être difficile. ➤ Elle peut être très coûteuse lorsque les coûts d'acquisition sont très élevés.

5. Ce mode de développement illustre-t-il le choix habituel d'une PME ? Qu'en concluez-vous ?

Pour une PME la croissance interne est le mode privilégié notamment pour des raisons financières, d'indépendance et de personnalité du dirigeant. Les deux autres modes de développement (croissance externe, alliance / partenariat) ne sont pas à exclure mais ne constituent pas une priorité ou un axe de développement majeur pour la PME.

Deuxième partie – Management et décisions

6. En quoi Charles Kloboukoff remplit-il, selon MINTZBERG, les rôles d'un manager ?

La profession de manager peut être définie en se référant à différents rôles, regroupés en trois grandes catégories : les relations interpersonnelles, les rôles liés à l'information et les rôles décisionnels. Dans des proportions variables, le manager doit remplir l'ensemble de ces rôles qui, dans la pratique, forment un tout et sont difficilement dissociables [Référence : H. Mintzberg ; Le management, Editions d'organisation ; 1990]

Les rôles d'un manager

1	Les rôles interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ces rôles concernent les relations avec les autres et découlent directement de l'autorité formelle du manager : <ul style="list-style-type: none"> - le rôle de symbole consiste à accomplir des tâches de représentation et de cérémonie au sein de l'organisation ; - le rôle de leader concerne le recrutement et la motivation de son équipe ; - le rôle de l'agent de liaison implique la responsabilité de répartir et de coordonner les tâches des subordonnés.
---	----------------------------------	--

Les rôles d'un manager

2	Les rôles liés à l'information	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans son rôle d'observateur, le manager cherche de l'information pertinente, de l'intelligibilité. Les managers sont sans cesse en quête d'une information susceptible d'affecter le fonctionnement de l'organisation dont ils sont responsables. ➤ Dans le rôle de diffuseur, le manager communique ses informations aux autres membres de l'organisation. ➤ Dans son rôle de porte-parole, le manager se charge des déclarations officielles adressées aux personnes étrangères à l'entreprise.
3	Les rôles décisionnels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans le rôle d'entrepreneur, le manager cherche à améliorer le fonctionnement du département ou de l'organisation en prenant l'initiative de nouveaux projets ou en définissant les changements nécessaires. C'est donc la mise en œuvre de l'innovation, chère à J.A. Schumpeter, qui est ici concernée. ➤ Dans son rôle de régulateur, le manager est amené à résoudre des conflits interpersonnels ou inter-services. ➤ Dans son rôle de répartiteur des ressources, le manager a la responsabilité de confier les ressources disponibles (budgets, ressources humaines...) aux différents services en fonction de priorités qu'il a lui-même définies. ➤ Dans son rôle de négociateur, le manager représente un département ou l'organisation elle-même lors de transactions avec les partenaires extérieurs.

Les documents mettent plus particulièrement l'accent sur le rôle décisionnel que remplit Charles K. (décision concernant le lancement de nouveaux produits, le renforcement des cellules R&D et contrôle qualité, les opérations de croissance externe).

7. Peut-on dire que Charles Kloboukoff est un entrepreneur au sens de Schumpeter ? Justifier votre réponse.

La personnalité de Charles K évoque la figure de l'entrepreneur au sens de Schumpeter : il a l'initiative de nouveaux projets et cherche à susciter l'innovation, il prend des risques. Ses innovations sont à la base de nouveaux marchés favorables à la croissance de l'entreprise et du marché. Il crée sa propre demande en créant de nouveaux débouchés.

8. Proposer une typologie des décisions prises dans les entreprises. Identifier et caractériser la décision prise par le groupe Léa Nature lors de la création de Bioléa frais.

Une décision est le fait d'effectuer un choix lors de la confrontation à un problème afin de le résoudre.

Dans son livre «Stratégie du développement de l'entreprise», I. Ansoff propose une classification des décisions en fonction du niveau auquel elles sont prises : stratégique, tactique et opérationnel. Différents critères permettent alors de classer les décisions : l'importance du domaine concerné (l'entreprise, un service...), l'horizon temporel de la décision (décision à long terme ou à court terme), sa complexité (degré d'incertitude, informations nécessaires), les objectifs poursuivis (objectifs stratégiques comme le développement d'un nouveau DAS ou opérationnels comme la gestion du stock..).

Les décisions stratégiques concernent les axes de développement de l'entreprise. Elles sont prises en relation avec l'environnement (source d'opportunités et de menaces). Elles relèvent de la direction générale et engagent l'entreprise sur du long terme. Leur incertitude est élevée.

Les décisions tactiques (ou de pilotage) concernent la gestion quotidienne de l'entreprise (mise en œuvre des ressources humaines, cf. recrutement), matérielles telles que automatisation de la chaîne de production, financières. Elles engagent l'entreprise à moyen terme et relèvent des gestionnaires, des cadres. Leur incertitude est variable.

Les décisions opérationnelles (ou de régulation) concernent l'exploitation courante de l'entreprise. Leurs effets sont immédiats et elles relèvent des opérationnels. Le niveau d'incertitude est faible.

On peut aussi classer les décisions selon leur degré de structure (selon H. Simon). On distingue :

- les décisions programmables. Il s'agit de décisions de routine, répétitives pour lesquelles on dispose de procédures, de règles prédéterminées ;
- les décisions non programmables. Elles ne peuvent pas faire l'objet d'une procédure définie à l'avance et chaque décision de ce type apparaît comme unique en son genre ou insuffisamment répétitive pour qu'un effort de standardisation soit entrepris.

Identification et caractérisation de cette décision : la création de Bioléa frais	C'est une décision stratégique : - car elle concerne l'orientation générale du groupe Léa Nature avec des conséquences à long terme. Charles K a décidé de diminuer la part de son chiffre d'affaires dans la grande distribution et de rééquilibrer sa distribution. Cela correspond à ses valeurs ; - cette décision est risquée (pari sur les magasins spécialisés) ; - elle est prise par le président du groupe CK en association avec la famille Geavert ; - le degré d'incertitude est élevé du fait de la complexité de l'environnement et de l'instabilité.
--	--

➤ Une définition cohérente de la RSE comme par exemple :

«Concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire» (Commission européenne)

«La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et éco responsabilité.» (Ministère environnement)

➤ Une problématique :

Elle montre un concept pouvant porter à différentes interprétations, même potentiellement concurrentes et contradictoires.

➤ Développement :

La structure doit permettre d'aborder en particulier :

- **Des interprétations différentes selon les parties prenantes (Freeman – groupes d'individus qui sont affectés ou qui affectent les activités, les pratiques d'une organisation) :**

- ❖ Pour les entreprises & les actionnaires :
- ❖ Contenu : avantages (possibilité de profit...), dimension stratégique (retour sur investissement, avantage concurrentiel...)
- ❖ Mise en œuvre : absence de contrainte (légale, normative...)
- ❖ Pour les salariés, d'abord des attentes sociales.
- ❖ Contenu : social et sociétal
- ❖ Mise en œuvre : importance de la législation ; rôle des pouvoirs publics
- ❖ Pour les autres parties prenantes, des attentes environnementales

- **Des pratiques :**

- ❖ En interne : modes de production, GRH, modes de management
- ❖ En externe : stratégie commerciale, communication externe et toute(s) stratégie(s) respectueuse(s) de la RSE.

- **Des critiques et limites relatives aux :**

- ❖ Conflits d'intérêt
- ❖ Principe du volontarisme
- ❖ Rôle du Droit et des pouvoirs publics
- ❖ Objectifs ...
- ❖ Limites techniques et internationales (contraintes droit national/international)

➤ Conclusion :

Notion floue qui permet d'englober des interprétations différentes propices à mettre toutes les parties prenantes d'accord...