

100%
gratuit

les corrigés du dcg 2011 sur www.comptalia.com



comptalia, l'école qui en fait + pour votre réussite !



CONSULTEZ
NOTRE DOCUMENTATION
SUR NOTRE SITE

Comptalia Formation

Formations à l'Expertise Comptable DCG-DSCG
Préparations aux BTS CGO et BTS AG PME-PMI
Formations en Comptabilité, Gestion de la paye, IFRS...

- › Formation complète - sur mesure - à votre rythme
- › Cours en ligne + supports papier + cours-vidéo
- › Assistance permanente de vos formateurs
- › Devoirs corrigés - séances de cours en direct sur Internet

www.comptalia.com



Comptalia TV

La chaîne du savoir comptable.

- › Cours-vidéo à la demande pour tout le programme DCG et DSCG
- › Cours-vidéo sur l'utilisation des logiciels comptables
- › Magazines d'information professionnelle : l'actualité Fiscale, Sociale, Juridique, Comptable, IFRS...

www.comptalia.tv

UNE QUESTION ?

- Comment finaliser mon DCG ou mon DSCG ?
- Quelle formation professionnelle pour mon projet ?
- Comment fonctionnent les formations Comptalia via Internet ?
- Mes frais de formation peuvent-ils être pris en charge ?...

Nos conseillers vous renseignent au

 **0 800 COMPTA**

APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE
SOIT **0 800 266 782**



SESSION 2011**UE 7 - MANAGEMENT****Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5**

Aucun document ou matériel n'est autorisé.

Document remis au candidat : le sujet comporte 9 pages numérotées de 1/9 à 9/9.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants

Page de garde	page 1
Présentation du sujet	page 2
DOSSIER 1 – Etude d'une situation pratique (12 points)	page 2
DOSSIER 2 – Développement structuré	(8 points) page 3
DOSSIER 3 - Rentabilité, risque d'un portefeuille titre ... (4 points)	page 3

*Le sujet comporte les annexes suivantes***DOSSIER 1**

Annexe 1 - Léa Nature, une entreprise au service de l'environnement	page 3
Annexe 2 - Léa Nature historique	page 4
Annexe 3 - Léa Nature nos métiers; évolution du chiffre d'affaires net du groupe Léa nature.....	page 5
Annexe 4 - Des achats responsables au service de l'innovation	page 6
Annexe 5 - Production	page 7
Annexe 6 - Léa nature acquiert 33 % du capital d'EKIBIO, son homologue ardéchois	page 8
Annexe 7 - Léa Nature veut rééquilibrer sa distribution	page 8

DOSSIER 2

Annexe 8 - Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises	page 9
Annexe 9 - RSE : les nouveaux habits du capitalisme.....	page 9

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

SUJET

*Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.
Toute information calculée devra être, justifiée.*

DOSSIER 1- LEA NATURE

Charles Kloboukoff a créé en février 1993 Léa Nature : son entreprise est familiale et indépendante, avec l'ambition de devenir le vrai spécialiste des plantes et des produits naturels bénéfiques pour la santé. En 2010, il se consacre à la constitution d'un groupement de PME bio.

Travail à faire

A l'aide de vos connaissances, tant théoriques que factuelles, et des annexes 1 à 7, répondre aux questions suivantes :

Première partie – Stratégie

- 1. Après avoir défini la notion de métier, identifier les métiers de Léa Nature.**
- 2. Effectuer le diagnostic interne (forces et faiblesses) de Léa Nature en mettant en évidence ses ressources et ses compétences.**
- 3. Identifier et caractériser la stratégie générique de Léa Nature.**
- 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 ?**
- 5. Ce mode de développement illustre-t-elle choix habituel d'une PME ? Qu'en concluez-vous ?**

Deuxième partie – Management et décisions

Charles Kloboukoff, actuel PDG de Léa nature prend de nombreuses décisions, avec un impact plus ou moins important sur son groupe.

- 6. En quoi Charles Kloboukoff remplit-il, selon MINTZBERG, les rôles d'un manager ?**
- 7. Peut-on dire que Charles Kloboukoff est un entrepreneur au sens de Schumpeter ?
Justifier votre réponse.**
- 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.**

DOSSIER 2 – DEVELOPPEMENT STRUCTURE

À partir de vos connaissances et des annexes 8 et 9, analysez la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et sa traduction dans les pratiques des entreprises.

Annexe 1

Léa Nature, une entreprise au service de l'environnement

Jardin Bio', Florissante ou So' Bio etc. ces marques vendues dans la grande distribution et les enseignes spécialisées sont bien connues des consommateurs de produits biologiques.

Mais ce que l'on connaît moins, c'est le groupe qui les détient. Plongée au cœur de la stratégie de Léa Nature, une entreprise pas tout à fait comme les autres.

Avec 560 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisés en 2009 grâce à quelques 1 300 produits différents, Léa Nature est aujourd'hui un poids lourd du marché français du bio.

Un sacré chemin parcouru depuis ses débuts en 1993, où la petite entreprise de 7 personnes se faisait fort de démocratiser l'automédication naturelle, dont Charles Kloboukoff, son patron, est un adepte depuis l'enfance. Aujourd'hui, la phytothérapie compte encore pour 18% du chiffre d'affaires de Léa Nature, mais le groupe s'est développé dans tous les domaines du bio avec une dizaine de marques réparties entre les secteurs de l'alimentaire (50% de son chiffre d'affaires dont les 400 références de la marque Jardin Bio'), la cosmétique naturelle (30% du chiffre d'affaires avec Floissance, SoBio étic, Lift'argan et Natessance), et la maison (2 % du chiffre d'affaires avec les produits d'entretien Biovie et le linge en coton bio de La Maison de Léa).

Le choix de la «cohérence bio »

Cette croissance n'a pas empêché le groupe- indépendant et familial- de rester fidèle à ses valeurs.

« Fabriquer des produits bio implique une cohérence écologique» estime ainsi Charles Kloboukoff.

Pour ce patron, sacré entrepreneur de l'année 2009 dans la catégorie Business vert, « l'entreprise doit certes rechercher la performance économique mais aussi l'exemplarité environnementale et sociale» ... Au quotidien, cela donne des produits constitués à 90 % de matières premières biologiques (65 % des produits finis sont labellisés bio par Ecocert) et dont 72 % sont fabriqués en France.

Mais l'entreprise veut aller encore plus loin sur l'approvisionnement local. « Pour les ingrédients cultivables en Europe, nous nous interdisons les origines lointaines et, dans le cas où nous devons le faire, nous privilégions la filière bio équitable. Si celle-ci n'existe pas, nous accompagnons alors une coopérative pour qu'elle le devienne, comme UGPPK -qui produit du karité au Burkina Faso par exemple. Enfin, nous faisons actuellement un gros travail de recensement des ingrédients que nous utilisons dans nos produits avec pour objectif 20 % d'ingrédients français dans nos produits finis fin 2011 contre 8% actuellement», explique Mireille Lizot, la directrice communication du groupe. Un vrai défi quand l'on sait que la France ne compte que 2 % de sa surface agricole utile en mode bio et que la filière demande encore à être structurée. « C'est pourquoi nous avons des prises de participation dans des coopératives locales un peu partout en France, des partenariats avec des agriculteurs qui se convertissent au bio ou que nous aidons à structurer la filière de plantes aromatiques bio par exemple », précise alors Mireille Lizot.

Pour les salariés, la «cohérence bio » se décline aussi sur leurs conditions de travail. Le siège social de La Rochelle -forcément Haute Qualité Environnementale -HQE- puise son énergie dans les panneaux solaires et les pompes à chaleur aérothermiques, et dispose d'un centre de tri des déchets interne en fin de ligne de production. 20% du parc automobile des commerciaux est hybride et le parc informatique est progressivement remplacé par des ordinateurs « verts », en matériaux recyclés. Dans leur travail, les salariés, qui peuvent facilement bénéficier d'un emploi du temps flexible, sont aussi régulièrement sensibilisés aux questions environnementales par de nombreuses actions portées par la direction ou leurs collègues. Sept collaborateurs (dont le patron, sa femme, la directrice de communication ou la chef de service ingrédients/qualité et sourcing) forment également un comité éthique qui veille, aux côtés du comité exécutif, à l'orientation de certains investissements ou choix stratégiques de l'entreprise (orientation énergétique du siège social, campagne de publicité, dons aux associations, etc.)[...] .

Garder sa différence dans un marché concurrentiel

Ces engagements forts ont aussi un coût, ce qui peut représenter un certain handicap dans un marché du bio où la concurrence se fait de plus en plus agressive. Car dans l'alimentation comme la cosmétique, Léa Nature fait désormais face aux marques des distributeurs et aux grandes marques nationales qui ne s'embarassent pas toujours d'autant de scrupules sur l'approvisionnement (les ingrédients sont souvent importés et produits sur des grandes surfaces de culture) ou les conditions sociales.

« En quelques années, le marché s'est profondément modifié et il y a aujourd'hui une très forte pression sur les prix. Tous ceux qui sont dans le circuit de la grande distribution, comme nous, sont exposés et ceux qui ne marqueront pas suffisamment leur différence sont voués à disparaître », analyse Charles Kloboukoff. Pour marquer la sienne aux yeux des consommateurs, le patron de Léa Nature [...], mise pourtant sur une communication discrète.

Depuis cette année, un logo « producteurs régionaux » est par exemple apparu sur quelques produits Jardin Bio qui contiennent au moins 70% des ingrédients d'origine France. Mais il vous sera difficile de trouver une publicité vantant les mérites des produits Léa Nature. Quelques pages sont bien achetées dans certains magazines spécialisés (Le Nouveau Consommateur et Terra Eco) «mais il s'agit essentiellement de soutenir financièrement leur démarche >>, affirme la responsable de la communication. La plupart du temps, le budget communication est plutôt mis à contribution pour soutenir une grande cause comme la sauvegarde des abeilles ou la

lutte contre les OGM ... Cette « cohérence bio » qui guide la stratégie de Léa Nature « demande un gros travail de suivi, long et coûteux, mais qui nous paraît nécessaire. Il faut tenir bon jusqu'à ce que le marché reparte à la hausse », souligne Charles Kloboukoff. Car si ces dernières années, le marché des produits bio affichait des taux de croissance à deux chiffres (25 % entre 2006 et 2008 puis 15 à 20 % en 2009), 2010 a été marquée par un « phénomène de palier avec une croissance de 2 à 3 % seulement » observe le patron de Léa Nature qui reste cependant optimiste et prévoit une progression de 7 à 8 % pour 2011. Pour Charles Kloboukoff en tout cas, il n'est pas question de freiner le développement du groupe. L'entreprise continue de miser énormément sur l'innovation (200 nouveaux produits par an environ) et la diversification : une activité traiteur de produits bio-fi-ais va ainsi voir le jour en 2011 avant que ne soit créée une biscuiterie bio et un pôle céréaliier en 2012...

Béatrice Héraud, www.novethic.fr, Date : 21/10/10

Annexe 2

Léa Nature : historique

En 1994, la gamme FLORESSANCE est lancée.

En 1995, FLORESSANCE s'étend avec les infusions, les gélules de complexes de plantes, les Phyto'cocktails. Le JARDIN BIOLOGIQUE apparaît avec les épices, les aromates, les plantes en vrac et les infusions biologiques.

En mars 1996, LEA INSTITUT VITAL s'installe à La Rochelle pour accélérer son développement et lance la gamme cosmétique naturelle LEA NATURE.

En 1997, FLORESSANCE devient n°1 de la phytothérapie en libre service en France.

En 1998, LEA INSTITUT VITAL figure au 25^{ème} rang du top 100 des entreprises françaises indépendantes (magazine l'Entreprise/Ernst & Young)

En 1999, le Groupe LEA NATURE pose la première pierre de son siège social. Sur 4500 m², il regroupe 200 personnes jeunes et ambitieuses dont 120 sur le site. Un pôle salé **LE JARDIN BIOLOGIQUE** est développé.

En 2000, le Groupe rachète la société MAISON de FLEURANCE, la marque de diététique SILHOUETTE, et la conserverie biologique VIVER. Il lance la gamme ENTOUKA, le bio des enfants et une gamme de Thalasso. C'est aussi l'organisation de sa première journée de l'environnement pour sensibiliser l'interne à la protection de la nature.

En 2001, la surface du siège social est doublée pour répondre à la croissance de l'entreprise. Le site atteint 11 000m² sur 4 hectares de terrain.

En 2002, renforcement des cellules R&D et contrôle qualité. Lancement tout azimut des gammes de cosmétiques spécifiques, de nutrition sportive, de vitamines naturelles, d'épices bio.

En 2003, développement des réseaux spécialisés et refonte de la gamme NATESSANCE. Lancement de la première

gamme de cosmétique biologique NATESSANCE. Le Groupe fête ses 10 ans.

En 2004, arrivée de la gamme de cosmétique bio pour bébés avec NATESSANCE BEBE BIO. Création d'une nouvelle gamme de sels et spécialités: JARDIN DES OCEANS. Construction d'une nouvelle extension du siège social.

En 2005, création de la gamme textile JARDIN BIO EQUITABLE. Extension du siège social.

En 2006, arrivée de la gamme cosmétique bio et équitable JARDIN BIO ETIC. Le Groupe LEA NATURE reçoit le trophée de l'entreprise citoyenne pour son engagement en terme de solidarité internationale et de développement durable pour le développement de la filière textile.

En 2007, le Groupe LEA NATURE reçoit la Marianne d'Or pour son engagement envers la sauvegarde des abeilles. Arrivée de la gamme de cosmétiques Bio BIOSCIENCE et d'une nouvelle gamme de compléments alimentaires biologiques BIOSYSTEM en pharmacies. Lancement des produits d'entretiens écologiques BIOVIE en grande distribution. Engagement de plusieurs marques du Groupe au Club 1% pour la planète qui reversent 1% de leur chiffre d'affaires net à des associations environnementales.

En 2008, lancement de SO'BIO ETIC, gamme de soins et d'hygiène biologique en grande distribution. Lancement de JARDIN BIO SOJA, gamme alimentaire à base de soja biologique. Le siège social agrandit ses services R&D de 2000m² supplémentaires.

Source : Leanature.com

Annexe 3

Léa Nature : nos métiers

Léa Nature propose des marques bio et naturelles dans les domaines de la santé, l'alimentation, l'hygiène beauté, le textile et les produits d'entretien.

La cosmétique

Lift'Argan : les soins bio à base d'argan pour les parapharmacies et pharmacies.

Natessance : les cosmétiques naturels et bio dans les magasins bio et parapharmacies¹ pharmacies.

Floressance : la cosmétologie, les soins, la parapharmacie efficace en grande distribution.

SO' Bio étic. : l'hygiène Beauté bio sensorielle et accessible en grande distribution.

Feel'BiO : une gamme dédiée à l'hygiène de toute la famille en grande distribution.

Mon petit BiO' : une gamme bébé de soins et de produits d'hygiène certifiés bio en grande distribution.

La santé et la diététique

Biosystem : l'alternative bio préventive en pharmacies.

Natessance : les compléments esthétiques en pharmacies, parapharmacies et magasins spécialisés.

Floressance : les compléments alimentaires naturels et la phytothérapie en grande distribution. Ligne

Control : la diététique minceur en grande distribution.

Karélia : la diététique « contrôle des sucres » en grande distribution.

L'alimentation biologique

Jardin Bio' : la marque phare de l'épicerie bio en grande distribution, avec plus de 300 références.

Spécialiste de l'épicerie bio depuis ses débuts en 1995, Jardin Bio fabrique et distribue des produits sains et de qualité, élaborés dans le respect de l'Homme et de la Nature. Tous les produits sont certifiés AB (agriculture biologique) et Fairtrade-Max Havelaar, lorsque la filière existe.

Le textile et la maison bio

Biovie : la première gamme grand public labellisée Ecocert, à base de noix de lavage et d'huiles essentielles bio pour l'entretien de la maison.

La Maison de Léa : le linge de maison en coton bio et équitable en grande distribution.

SO'BiO'etic : le prêt-à-porter en coton bio et équitable en grande distribution.

Natessance bébé : une gamme de produits adaptée aux besoins de bébé en coton peigné biologique et équitable

source : Leanature.com

Evolution du chiffre d'affaires net du groupe Léa Nature

1993	1996	1999	2001	2004	2005	2006	2007	2008	2009
257 000 €	6 M€	15 M€	28 M€	39 M€	47 M€	57 M€	70 M€	86 M€	105 M€

M€= millions d'euros

En 2010, le Groupe Léa Nature rassemble près de 600 collaborateurs et collaboratrices et réalise un chiffre d'affaires global d'environ 100 millions d'euros.

Source : Leanature.com

Annexe 4

Des achats responsables au service de l'innovation

Les ingrédients recherchés sont principalement certifiés biologiques (90 % des volumes), commerce équitable (12% des volumes), ou naturels (9% des volumes).

10 % des ressources humaines et 7 % des ressources budgétaires sont engagées dans le *sourcing* [acte qui vise à réduire le coût général des achats, en automatisant les processus concernés] la recherche, le développement, la formulation et la qualité sur l'ensemble de nos filières.

Notre ambition est de créer chaque année 15 % de nouveaux produits en plus (200 nouveautés en 2009) toutes filières confondues et de rénover 115 de notre catalogue existant.

Pour atteindre ses objectifs, le Groupe met en œuvre des lignes de conduite internes rigoureuses s'appuyant sur des référentiels normatifs ou privés tels que l'IFS (International Food Standard) pour les métiers alimentaires ou encore les BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication) pour les métiers cosmétiques.

R&D COSMÉTIQUE

Notre connaissance des plantes et de leurs modes d'extraction nous permet d'élaborer les extraits naturels les plus riches et les plus purs en principes actifs. Nous veillons à sélectionner des matières premières non testées sur animaux et à engager uniquement des tests par méthodes alternatives sur les ingrédients et les produits finis.

Nous avons acquis un savoir-faire interne qui nous permet de formuler des produits biologiques aux qualités sensorielles et à l'efficacité identiques aux produits conventionnels, ceci en toute sécurité pour la peau. En effet, notre éthique nous conduit à proposer des formules sans paraben, ether de glycol, phénoxyethanol, silicone et paraffine. A ce jour, 70 % de nos références sont labélisées Cosmébio et certifiées par Ecocert.

R&D SANTÉ

Une veille active et constante permet de bénéficier des dernières découvertes en principes actifs naturels et de développer des formules plus concentrées et efficaces, dispensées par des formes galéniques mieux adaptées.

Une expertise minutieuse des modes de transformation et de conservation est réalisée sur chaque plante afin de préserver au maximum toutes ses propriétés thérapeutiques et sensorielles.

Une sélection botanique mais aussi géographique des matières végétales est effectuée garantissant l'origine et la provenance.

Les matières premières sont contrôlées :

- chimiquement (dosage en principes actifs, authentification, détection de polluants, ...)
- physiquement (densité, granulométrie, ...)
- bactériologiquement (recherche de présence de germes, bactéries, ...)
- sensoriellement (aspect, couleur, odeur, goût)

R&D ALIMENTAIRE

Notre mission est de sécuriser le futur des marques bio alimentaires de Groupe Léa Nature, en pérennisant leur croissance et leur rentabilité.

Pour mener à bien cette mission, nous travaillons de front sur trois axes :

- Rénovation de l'existant : relooker et/ou reformuler 25 % de notre portefeuille produit chaque année;
- Innovation sur nos gammes courantes ;
- Lancements de nouvelles gammes sur de nouveaux rayons.

Afin de développer notre expertise sur les catégories prioritaires, comme les infusions, les conserves, les biscuits, les mélanges secs, les pâtes ou le végétarien, notre équipe est organisée par technologies, chaque Responsable Projet travaillant sur des process bien définis, avec comme objectif de maîtriser parfaitement les outils industriels correspondants.

Source : leanature.com

Annexe 5

Production

De concepteur/distributeur en 1993, le Groupe Léa Nature est devenu un industriel de poids dans le monde des produits naturels, biologiques et équitables : 1300 produits dont 60% sont fabriqués en interne avec 90% de matières premières biologiques et près de 65% de produits finis labellisés bio.

Le siège social est basé à la Rochelle, l'une des villes exemplaires sur le plan écologique. Aujourd'hui, le Groupe Léa Nature dispose de 3 sites de production :

- Le siège social à Périgny (17) pour les gélules, les infusions, les produits transformés d'épicerie biologique et une grande partie de la cosmétique bio ;
- Fleurance dans le Gers (32) pour les plantes en vrac et les épices ;
- Bazens dans le Lot-et-Garonne (47) pour les produits de conserverie biologique.

L'UNITE DE PRODUCTION COSMETIQUE- PÉRIGNY (17)

Cette unité fabrique des huiles pour le corps, des produits d'hygiène corporelle et capillaire et des produits de soins dermocosmétiques. Elle dispose de :

- Trois mélangeurs simples pour la fabrication des huiles de capacité 500, 1 000 et 4 000 litres,
- Un homogénéisateur d'une capacité d'une tonne permettant la fabrication des gels lavants et de toutes les formes d'émulsion, (laits pour le corps, crèmes...),
- Un réacteur de 300 kg qui permet de répondre aux exigences d'industrialisation de formules plus techniques et de réaliser des fabrications adaptées aux besoins de plus petite capacité.
- Quatre lignes de conditionnement autonomes dédiées à la fabrication des huiles, des produits d'hygiène corporelle, shampoings, gels, laits pour le corps...

L'UNITE DE PRODUCTION SANTÉ- PÉRIGNY (17)

L'unité de production Santé fabrique des gélules, des comprimés et des infusions.

Elle comprend :

- Un mélangeur,
- Trois géluleuses,
- Une chaîne de conditionnement automatique pour la mise en piluliers de capsules, gélules ou comprimés,
- Sept machines à infusions avec contrôle systématique du poids intégré,
- Deux encartonneuses regroupent les boîtes par 6 ou 12,
- Une presse à comprimer et une turbine d'enrobage.

L'UNITE DE PRODUCTION ALIMENTAIRE BIO- PÉRIGNY (17)

Ce parc machines aux normes agro-alimentaires permet de conditionner céréales, épices, sucres. Il comprend :

Un mélangeur de 900 litres,

Une ligne d'ensachage, pour les produits biologiques (céréales salées et sucrées, fruits secs), équipée d'une peseuse linéaire en ligne avec une ensacheuse verticale et balayage à l'azote suivi d'un détecteur de métaux,

Une ligne d'ensachage pour les produits pulvérulents tels que le cacao, le flocon de pomme de terre, la farine...

BIOVIVER CONSERVERIE: BAZENS (47)

Bioviver est une conserverie biologique située dans le Lot-et-Garonne.

La gamme de production est très large : légumes cuisinés, sauces tomates, purées de fruits, desserts de fruits, confitures, jus de fruits conditionnés en pots de verre.

Les matières premières sont d'origine locale (Sud-ouest), nationale et européenne.

FLEURANCE (32)

Le site de Fleurance, situé dans le Gers, est spécialisé dans le conditionnement des plantes aromatiques et médicinales biologiques en sachets.

Source : leanature.com

Annexe 6

Léa nature acquiert 33% du capital d'EKIBIO, son homologue ardéchois

« Le bio est un marché de niche qui sort de sa niche » aime à dire Didier Perréol, le patron fondateur de Ekibio. Créé en 1988 sous le nom de Euro-Nat, son groupe dédié aux produits bio distribués dans les magasins spécialisés coiffant aujourd'hui douze sociétés - qui totalisaient l'an passé près de 55 M€ de chiffre d'affaires- devrait tutoyer, pour l'exercice en cours, 60 M€, et rêve d'atteindre 100 M€ en 2012. Entré au capital du groupe ardéchois en 2003, CIC Banque de Vizille cède aujourd'hui sa participation minoritaire de 20% au groupe charentais[...] Léa Nature. Cet opérateur du bio, qui affiche 100 M€ de chiffre d'affaires avec des produits vendus en grande distribution, se trouve aujourd'hui à la tête de 33 % du capital de Ekibio, ayant repris au passage une brassée d'actions détenues par des personnes privées. Didier Perréol, lui, maintient sa position avec 55 % du capital.

Un ensemble de 800 personnes et 160 M€ de chiffre d'affaires Ekibio, qui vend 70% de ses produits sous ses marques propres, pour les trois quarts des produits alimentaires, fabrique des biscuits, des pâtes, des potages déshydratés, a créé sa filière d'approvisionnement du quinoa en Bolivie... mais sous-traite la fabrication de ses lignes de cosmétique et de produits d'entretien. Pour se développer, la société a procédé par création et acquisitions, parmi lesquelles, récemment, celle de Bougran- rebaptisé Bio Camargue- qui produit du riz et des galettes de riz bio, ou encore une prise de participation dans la société alsacienne Ecodées où Ekibio a vocation à devenir majoritaire d'ici deux ans. [...]

Très actif notamment sur les filières riz, châtaigne, petit épeautre de Provence, Ekibio envisage maintenant de s'intéresser à l'argan, par exemple, avec son nouveau partenaire qui a déjà décliné une marque autour de cette huile de beauté.

Les deux acteurs du bio entendent en effet mettre en œuvre des synergies entre eux [...].

Anne Joly, *CFnews.ne*, 15/12/2010

Annexe 7

Léa nature veut rééquilibrer sa distribution

Le pionnier du bio français crée une nouvelle entité et rachète des traiteurs pour renforcer sa position en magasins spécialisés. La demande en produits bio a doublé en France en cinq ans. Paradoxalement, cela ne fait pas les affaires des pionniers du genre. « Le poids croissant des marques distributeurs et la déferlante de produits sous marques nationales, fabriqués par de grands industriels conventionnels, conduisent la grande distribution à une grosse pression sur les prix » et à « privilégier les produits d'importation, sans prendre en compte le bilan carbone lié à leur transport, ni les conditions sociales dans lesquelles ils ont été fabriqués », observe Charles Kloboukoff.

Le fondateur du groupe Léa Nature [...] voudrait diminuer la part de son chiffre (100 millions d'euros en 2010) en grandes surfaces, au bénéfice des magasins spécialisés. [...] C'est d'abord grâce à l'alimentaire que Léa nature veut rééquilibrer sa distribution. En association avec la famille Gevaert, Charles Kloboukoff et son épouse viennent de créer la holding Bioléa frais, qui abrite les salades fraîches de Kambio et les plats cuisinés sous vide de Bio par Cœur, rachetés il y a deux semaines. « L'offre en produits traiteurs bio est encore peu consistante et le champ d'innovation plus important qu'en épicerie traditionnelle » précise Charles Kloboukoff. [...] il entend se consacrer à la constitution d'un groupement de producteurs régionaux bio, qui fabriquent eux-mêmes leurs produits, travaillent sur le goût et « partagent nos valeurs, bien différentes de celles de la grande distribution ». Ces pionniers du bio tiennent en effet à marquer leur différence avec des produits fabriqués à bas coût dans les grandes unités, sans aucun engagement social, sociétal ni de préservation de la biodiversité. [...]

D.P., *La Tribune*, 22 octobre 2010

Annexe 8

Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises

25/11/2003 - **Audition de Monsieur Emmanuel JULIEN, MEDEF** (extrait)

[..] Le MEDEF a une vision positive de la RSE qui présente pour lui plusieurs avantages: à la fois assurer un profit durable et se prémunir contre les risques. Il s'agit d'anticiper le comportement du consommateur, du partenaire extérieur, comme du salarié. C'est aussi une technique d'amélioration de la gestion des ressources humaines.

La RSE est également un moyen d'obtenir un retour sur l'investissement et elle offre aussi un avantage concurrentiel (puisque le fait de respecter certains principes peut par exemple permettre de faciliter l'implantation d'une entreprise en tablant sur la réputation de celle-ci.)

Enfin, elle permet de capitaliser une image. [...]

02/12/2003- **Audition de Monsieur Jean-François VEYSSET, Vice président CGPME** (extrait)

[...] Si la CGPME adhère au concept de responsabilité sociétale des entreprises elle souhaite également que les approches développées par les entreprises sur le sujet ne soient pas l'occasion pour l'Etat d'imposer des normes et contraintes supplémentaires, la loi ne doit pas intervenir. [...] l'engagement proprement dit de démarches RSE et leur reconnaissance doivent passer par des systèmes d'auto-contrôles. Dans ce cadre, les référentiels qui pourraient être définis à cette occasion devront prendre en compte les spécificités des PME.[...]

08/12/2003 - **Audition de Monsieur Bernard SAINCY secrétaire national de l'Union Générale ingénieurs cadres et techniciens de la CGT** (extrait)

Monsieur Saincy rappelle d'entrée de jeu la montée de l'irresponsabilité sociale (affaire Enron, Vivendi, Métaleurop) et le déficit de gouvernance de la mondialisation marqué en particulier par la faiblesse du droit international.

La RSE est-elle un mode managérial ou une vraie réponse au problème de la société?

La question n'est pas tranchée, le mouvement est historiquement et géographiquement daté, il s'inscrit dans une logique anglo-saxonne, éloignée du modèle social européen. Il s'agit donc pour la France et pour l'Europe de donner un contenu à la RSE qui soit cohérent avec les identités et les constructions sociales du passé, ce qui devra déboucher sur un droit social et européen.

Ce qui choque la CGT, ce n'est pas le caractère volontaire des démarches de RSE, mais la substitution au droit. M. Saincy considère qu'il faut [...] émettre des propositions pour articuler démarche volontaire et réglementation. [...]

Synthèse des travaux du groupe inter-directions, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, mars 2004

Annexe 9

RSE : Les nouveaux habits du capitalisme

[...]La critique la plus évidente et la plus fondamentale faite à la RSE porte sur son caractère volontaire.

C'est un des points de la définition sur lequel il y a le plus d'accord... et le plus d'insistance ! Lorsqu'il est mis en rapport avec la prétention que la RSE ira toujours dans le sens d'un dépassement des obligations légales minimales (comme le fait notamment la Commission européenne), cela équivaut à dire: « Sm1out, ne nous forcez pas à faire le bien ! Nous ferons ça très bien- et même mieux!- par nous-mêmes. »[...]

Le programme de la RSE n'est pas non plus de modifier la règle du profit qui régit le système capitaliste. Dans sa communication de 2002, la Commission européenne précise : « La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur, en produisant les biens et services demandés par la société, dégagant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emplois » [...]

Les critiques de la RSE, Jean-Marie Coen, Chargé de projets, avril 2010, <http://www.econosoc.be>

Proposition de corrigé

Remarque préalable.

Le corrigé proposé par Comptalia est plus détaillé que ce que l'on est en droit d'attendre d'un candidat dans le temps imparti pour chaque épreuve.

A titre pédagogique le corrigé comporte des rappels de cours, non exigés dans le traitement du sujet.

Dossier 1 – LEA NATURE

Première partie - Stratégie

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

Définition du métier : ensemble des savoir-faire et des compétences distinctives utilisées mis en œuvre par l'entreprise dans les segments stratégiques (DAS- ou Domaines d'activité stratégiques) où elle exerce ses activités. C'est au niveau du ou des métier (s) que se formule la corporate strategy (stratégie de groupe).

Identification des métiers de Léa Nature : l'annexe 3 intitulée « Léa Nature : nos métiers » invite le candidat à distinguer 4 métiers :

- la santé et la diététique bio et naturelle (activité historique du groupe ; 18 % du CA en 2009) ;
- l'alimentation bio (50 % du C.A) ;
- la cosmétique bio (30 % du C.A) ;
- la maison - le textile et les produits d'entretien bio (2% du C.A).

NDLR : il serait aussi logique de considérer les 4 métiers suggérés par l'intitulé de l'annexe 3 comme une segmentation stratégique du métier unique de Léa Nature. Les 4 métiers deviennent alors 4 DAS intégrant 13 marques (segmentation marketing). Dans cette optique, le métier de l'entreprise peut être décliné de la manière suivante : concevoir, produire et distribuer des produits biologiques et naturels dans les domaines de l'alimentation, de la santé, du textile et de l'entretien de la maison. Le métier est une notion éminemment subjective qui repose sur la vision qu'ont les dirigeants sur leurs affaires.

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

Rappel sur les principales méthodes de diagnostic interne

3 méthodes principales de diagnostic interne visant à mettre en évidence les forces et les faiblesses de la firme en termes de compétences spécifiques peuvent être utilisées :

- l'analyse du degré de maîtrise des FCS (facteurs clés de succès) mis en évidence au préalable par le diagnostic externe ;
- l'analyse du potentiel financier, technologique humain et organisationnel ;
- l'analyse des principales fonctions ou activités de l'entreprise, en distinguant dans le deuxième cas, activités principales et activités de soutien, conformément à la chaîne de valeur élaborée par M. Porter.

La troisième méthode présentée est la plus logique compte tenu des informations fournies dans les annexes. Nous présenterons donc un tableau synthétique analysant les forces et faiblesses et compétences distinctives de l'entreprise dans ses principales fonctions.

fonction	Forces et compétences distinctives	faiblesses
R&D	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir faire dans l'élaboration de nouveaux produits, sans risque pour la santé. - Amélioration permanente des anciens produits - Veille scientifique permanente Organisation en groupe Projet.	
Achat	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à sélectionner les bonnes matières premières et à trouver les bons fournisseurs. - Capacité à accompagner des producteurs bio. - Capacité à automatiser les processus d'approvisionnement. 	Insuffisance des approvisionnements français (coût de transport supplémentaire et coût écologique lié).
Production et qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi de référentiels internationaux garant de la qualité des processus de production (IFS et BPF) 3 sites de production et 3 unités de production spécialisés. - Lignes de production modernes utilisant des technologies récentes et innovantes. 65% des produits labellisés bio (label Cosmébio, par exemple) - Certification Ecocert ; AB ; Max havelaar 	Coûts supérieurs à ceux des produits bio de marques distributeurs.
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à se faire référencer dans la grande distribution 	Trop faible présence dans les circuits de distribution spécialisés
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Communication sur les causes écologiques qui renforce la différenciation du groupe, son positionnement et son image. - nombreuses distinctions obtenues par l'entreprise (grande notoriété et image positive). 	Communication produit peu importante (grande diversité des marques).
Management	<ul style="list-style-type: none"> - Grande capacité du chef d'entreprise du point de vue du développement stratégique et grand leadership (valeurs, culture d'entreprise, projet) 	

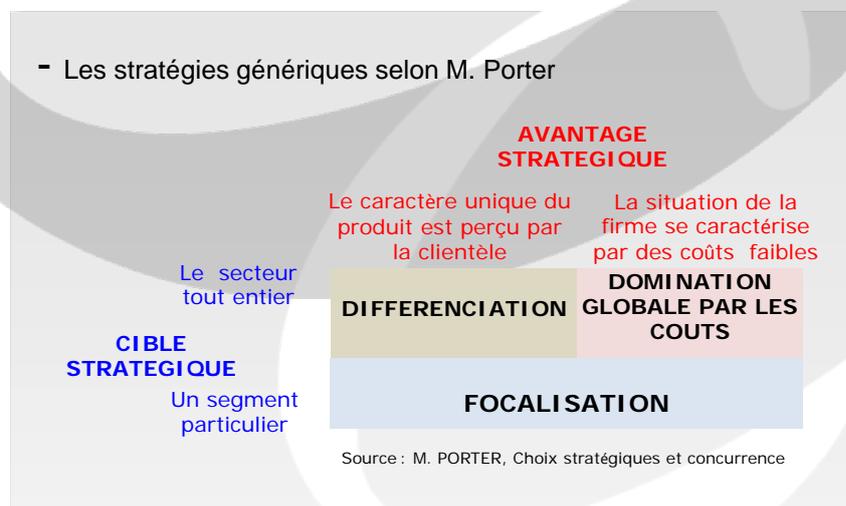
Conclusion du diagnostic interne :

Les forces l'emportent largement sur les faiblesses que l'entreprise semble désireuse de minimiser (domination de la grande distribution et importance des achats importés). Ceci est corroboré par les performances économiques de l'entreprise qui a su multiplier son chiffre d'affaires par environ 400 entre 1993 et 2009 (annexe 3).

3. Identifier et caractériser la stratégie générique de Léa Nature

Rappel sur les stratégies génériques

Une stratégie générique s'applique à chaque DAS. Elle se qualifie en fonction de la nature de l'avantage concurrentiel recherché : le coût ou les caractéristiques des produits (qualité, différenciation, innovation...) et en fonction de la cible stratégique visée : le marché dans son ensemble ou un (ou quelques) segment(s) d'activité.



Corporate stratégie : si Léa nature est indubitablement spécialisé sur le métier du bio appliqué aux produits de consommation (« le bio est un marché de niche » affirme le patron d'Ekibio dans l'annexe 6), elle présente également un caractère de focalisation par la sélection des DAS abordés sur la totalité des activités pouvant se décliner en mode bio et naturelle (habillement, mobilier, construction, papeterie ...). On peut prétendre que l'entreprise a accru sa spécialisation en pratiquant une diversification horizontale relative au développement de nouvelles activités (historiquement créée sur le DAS santé, elle s'est diversifiée dans l'alimentaire, le cosmétique et les produits pour la maison.

Business stratégie : sur chacun des DAS déclinés ci-dessus, l'entreprise mène une stratégie de différenciation (par le choix des matières premières, les caractéristiques des produits, la recherche de qualité et les relations avec ses fournisseurs, la pluralité des marques) contrairement aux marques distributeur concurrentes qui essaient de faire prévaloir un avantage de coût sur leurs activités bio.

4. a) Quels sont les modes de développement possibles pour une PME ?

Une PME (anciennement moins de 500 salariés et actuellement, suite à une recommandation adoptée par l'UE le 01/01/2005, 250 salariés ou CA < 50 millions d'€ ou bilan < 43 millions d'€) peut en principe se développer de 3 manières différentes : par croissance interne en se développant par ses propres moyens ; par croissance externe en acquérant tout ou partie du capital d'une autre entreprise ou groupe d'entreprises ; par croissance partenariale (alliances stratégiques horizontales et partenariats verticaux ou symbiotiques).

Dans les faits, la croissance externe est souvent difficile pour les PME, limitées dans les ressources financières dont elles disposent ou peuvent disposer (emprunt ou augmentation de capital).

NDLR : Léa Nature, au regard des deux seuils d'effectifs proposés plus haut, et qui compte environ 600 salariés en 2010, n'est donc pas une PME. Léa nature est une ETI (entreprise de taille intermédiaire)

4.b 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 ?

Léa Nature a choisi la croissance externe dans son choix de rapprochement avec le groupe Ekibio, se contentant de devenir l'actionnaire de référence derrière son fondateur qui détient 55 % du capital.

- Intérêts de l'opération de prise de participation au capital d'Ekibio	Limites de ce choix
- Permet une croissance plus rapide.(clients, produits et marques)	- Coût élevé de l'opération.
- Permet d'acquérir de nouvelles compétences, des marques, de nouvelles activités et une clientèle.	- Minorité de blocage insuffisante face à un actionnaire majoritaire. Pas de contrôle effectif.
- Permet de profiter de synergies.(produits, marques, logistique, approvisionnements, outils de production...)	- Problème structurel et culturel posé éventuellement par le rapprochement.
- Permet d'augmenter le pouvoir de marché notamment le pouvoir de négociation vis-à-vis de la grande distribution.	- Problèmes éventuels liés à une direction bicéphale.
- Permet de bénéficier de circuits de distribution spécialisés ;	- Problème de la restructuration des doublons et de la rationalisation des activités.
- Culture et vision commune des affaires pour les deux dirigeants.	
- Transforme un concurrent potentiel en partenaire.	

NDLR : on ne sait pas très bien si la question porte sur le rapprochement avec la société Ekibio ou sur les modalités de ce rapprochement. Les deux aspects ont donc été traités dans le tableau ci-dessus.

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

Les PME, qui sont souvent l'œuvre d'un entrepreneur ou l'émanation du capitalisme familial préfèrent le plus souvent la croissance interne à la croissance externe, jugée trop risquée et nécessitant soit l'endettement, soit l'ouverture du capital à des actionnaires extérieurs, ce qui est incompatible avec le désir d'indépendance et l'autonomie revendiquée par ce type d'entreprise.

Le choix de Charles Klobouloff qui suit d'autres opérations de croissance externe, ces dernières années, montre la volonté de ce dirigeant de développer ses affaires le plus possible. La stratégie de croissance est

ainsi nettement affirmée, confortée par le développement du bio et du naturel et par une croissance importante des marchés. Le positionnement de la grande distribution sur ces nouvelles activités oblige enfin des acteurs historiques comme Léa Nature à développer leur pouvoir de marché par une concentration capitalistique.

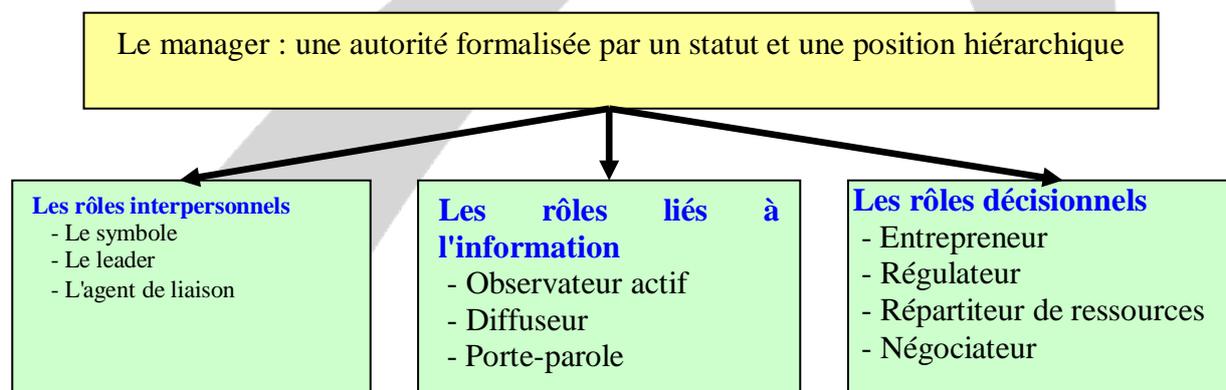
Deuxième partie – Management et décisions

6. En quoi Charles Kloboukoff (CK) remplit-il selon Mintzberg, les rôles d'un manager ?

Rappel sur les rôles du manager selon H. Mintzberg

L'activité de manager peut être définie selon Henry Mintzberg en se référant à différents rôles, regroupés en trois grandes catégories : les **relations interpersonnelles**, les **rôles liés à l'information** et les **rôles décisionnels**.

Manager devient alors une combinaison (contingente) de ces différents rôles dans des proportions variables suivant le domaine d'activité ou la tailles de l'entreprise.



H. Mintzberg ; Le management, Editions d'Organisation ; 1990

Les rôles décisionnels en ce qui concerne les choix de développement stratégiques, (lancement de nouvelles activités bio, décisions d'acquisition d'entreprises (Maison de Fleurance, Vivert, Bio par Cœur, Kambio), et d'actifs (marque Silhouette), de prises de participations (Ekibio)), l'innovation (lancement de 200 nouveaux produits) et l'organisation des ressources (organisation du groupe).

En ce qui concerne les rôles liés à l'information, CK est un véritable visionnaire qui sait partager l'information, convaincre ses collaborateurs et les fédérer autour de valeurs fortes (une véritable culture d'entreprise et un projet partagé ; sensibilisation du personnel « aux questions environnementale par de nombreuses actions portées par la direction » - *annexe 1* ; « organisation de la première journée de l'environnement (*en 2000*) pour sensibiliser l'interne à la protection de la nature » - (*annexe 2*).

En ce qui concerne les rôles interpersonnels, CK apparaît comme un véritable leader charismatique, symbole de l'état d'esprit de l'entreprise et porteur de valeurs fortes. En témoigne les nombreuses récompenses et distinctions obtenues : Entrepreneur de l'année 2009 dans la catégorie Business vert (*annexe 1*) ; trophée de l'entreprise citoyenne en 2006 et Marianne d'or en 2007 pour l'engagement du groupe dans la sauvegarde des abeilles (*annexe 2*)

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

Rappel théorique sur la théorie de l'entrepreneur chez Schumpeter

L'entrepreneur schumpétérien est un individu qui risque ses propres capitaux dans ses affaires et qui exerce un rôle effectif dans ses dernières en prenant les décisions d'organisation, de gestion et de développement. Il se distingue donc du manager, qui est un technicien de la direction de l'entreprise, sans en supporter les risques financiers, qui sont assumés par les actionnaires.

Schumpeter, dans son célèbre ouvrage « business cycle », montre le rôle essentiel joué par l'entrepreneur dans les économies libérales et capitalistes, à savoir la mise en œuvre de l'innovation.

Le pouvoir, n'est donc pas simplement lié à la propriété de l'entreprise, mais aussi à la prise de risque inhérente à toute innovation.

Par ailleurs, le profit rémunère la mise en œuvre de l'innovation et de ses combinaisons, ce qui diffère des justifications de la théorie néoclassique qui évoquent la rémunération du risque ou de l'abstinence (de consommation).

Cette mise en œuvre de l'innovation est la fonction première de l'entrepreneur. Cette première et capitale fonction débouche sur une véritable théorie du management, à travers l'analyse des 2 autres fonctions dévolues à l'entrepreneur :

- **la deuxième fonction concerne l'acquisition et l'exploitation de l'information**, c'est à dire, la prise de décision. Pour **Hayek** et **Kirzner**, l'entrepreneur est celui qui doit prendre des décisions dans un contexte non probabilisable, où le calcul économique n'est donc d'aucun secours. La prise de décision se fait donc dans un cadre de rationalité limitée, ce qui a pour effet de rendre les choix de l'entrepreneur déterminants.

- **la troisième fonction concerne l'organisation de l'entreprise et la coordination de la production.** Il appartient donc à l'entrepreneur de choisir et de combiner des facteurs de production qui ne sont parfois pas offerts par le marché (donc issus du processus interne d'innovation). L'efficacité de la combinaison productive est considérée par l'auteur comme essentielle pour la réussite de l'entreprise.

Schumpeter réhabilite donc l'entrepreneur, en le distinguant de l'entreprise et en l'investissant de fonctions capitales. Schumpeter prédit le remplacement du capitalisme par le socialisme, par une perte d'efficacité de l'entreprise qui de plus en plus consacre la séparation entre managers qui assument la conduite des affaires et actionnaires qui apportent les capitaux. Les managers n'ont pas vocation à innover comme les entrepreneurs, et donc c'est la disparition du profit, donc du capitalisme qui s'annonce.

Les deux points fondamentaux de la théorie de l'entrepreneur schumpétérien qui nous intéresse ici sont donc la non séparation entre propriété et direction et d'autre part la mise en œuvre de l'innovation.

Charles Kloboukoff a créé son entreprise avec ses propres capitaux en 1993. Dès le départ il s'est montré visionnaire en développant des activités nouvelles à l'époque (l'automédication naturelle par les plantes : la phytothérapie). Il n'a ensuite cessé d'innover dans les activités bio appliquées à plusieurs domaines comme le montre la palette des métiers abordés, des marques créées et des produits développés (1300 au total, 200 nouveaux produits par an en moyenne)). Aujourd'hui encore il crée de nouvelles activités dans les produits traiteur bio.

De même, il s'est montré pionnier dans la responsabilité sociale de l'entreprise, en prônant et développant l'exemplarité sociale et environnementale (commerce équitable, partenariats pour le développement de l'agriculture bio, dons aux associations, action de développement dans les pays en développement, développement écologique du siège social, communication sur les grandes causes écologiques...).

Charles Kloboukoff est donc bien un patron au sens schumpétérien du terme !

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.

Rappel sur les typologies de la décision

Il existe plusieurs typologies vde la décision en entreprises :

1) La typologie d'Ansoff, conduit à distinguer décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles :

- **la décision stratégique** concerne les relations de l'entreprise avec le milieu, et porte essentiellement sur les choix de marchés et de produits afin d'obtenir une "adaptation de la firme à son milieu" ; ces décisions engagent l'entreprise pour le long terme.

- **la décision tactique** est relative à la gestion des ressources : acquisition, organisation et développement des ressources. Ce type de décision porte sur le moyen terme.

- **la décision opérationnelle** porte sur l'exploitation courante (établissement des "plannings", des budgets, gestion des stocks). Elle a pour objet de rendre le processus de transformation des ressources le plus efficace possible. Les décisions opérationnelles se déroulent sur le court terme.

Ces trois catégories de décisions ne sont pas indépendantes, mais hiérarchisées. Les décisions opérationnelles, les plus nombreuses, concrétisent les choix tactiques, issus eux-mêmes des décisions stratégiques.

2) Typologie en fonction de la temporalité des conséquences de la décision

- **Les décisions à court terme** n'ont d'effet que sur une courte période et sont pour la plupart réversibles.
- **Les décisions à moyen terme** engagent l'entreprise sur plusieurs exercices.
- **Les décisions à long terme** sont exceptionnelles et uniques (non récurrentes), difficilement réversibles.

3) Distinction entre les décisions de planification ; les décisions de pilotage ; les décisions de régulation.

4) Distinction entre décisions programmables et décisions non programmables dont Les décisions structurées et les décisions faiblement structurées ou non structurées.

5) Typologie de Michael Porter, distinction entre décisions choisies et décisions contraintes.

La typologie la plus connue et la plus opérationnelle par rapport au problème posé est la typologie d'Ansoff.

La décision de création de Bioléa frais est manifestement une décision stratégique puisqu'elle correspond à un nouvel axe de diversification horizontale dans le domaine de l'activité de plats traiteurs frais. Cette diversification repose sur l'acquisition de deux nouvelles sociétés kambio et Bio par Cœur, la création et le développement d'un réseau de distribution indépendant et la constitution d'un groupement de PME indépendantes, producteurs régionaux de plats traiteurs bio. Cette nouvelle entité indépendante du groupe Léa Nature, puisque constituée sous la forme d'une holding, permet de bien séparer ces nouvelles activités qui de par les différentes dimensions évoquées, présentes un caractère risqué indéniable de nature à mettre le groupe en difficulté si elles étaient totalement intégrées. Le choix de la forme holding est un choix tactique puisqu'il concerne la mise en œuvre de la décision stratégique. La holding va permettre d'intégrer les intérêts de la famille Gevaert au côté des époux kloboukoff et l'intégration éventuelle de nouvelles sociétés.

Dossier 2 – Développement structuré

A partir de vos connaissances et des annexes 8 et 9, analysez la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et sa traduction dans les pratiques des entreprises.

Le concept de RSE n'apparaît qu'à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises (Social Responsibilities of the Businessman de H. Bowen en 1953, et The Responsible Corporation par G Goyder en 1961. La responsabilité sociale des entreprises est un "*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*". Énoncé plus simplement, la RSE c'est "la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes. Mode pour certains, tendance de fond pour les autres liée à la montée irrésistible de la mondialisation, le concept ne laisse personne indifférent.

La réflexion sur la responsabilité sociétale de l'entreprise a gagné du terrain ces dernières années, suite notamment aux nombreux scandales écologiques et sociaux impliquant des entreprises ces dernières années. La question est de savoir quels sont les enjeux pour les entreprises de cette nouvelle responsabilité et de quelles manières elles peuvent la mettre en œuvre de manière profitable. Enfin la question se pose de savoir si elle doit être contrainte par la législation où si au contraire les incitations économiques suffiront pour qu'elle s'impose dans le comportement des firmes.

Nota bene : A noter qu'en 2010 le Ministère français de l'Ecologie, de l'Energie et du Développement Durable emploie le terme de responsabilité "sociétale", jugé plus large et plus pertinent que "responsabilité sociale".

La RSE, de nouvelles missions pour l'entreprise

Dans une perspective traditionnelle, purement économique, le rôle unique assigné à l'entreprise est d'optimiser la fonction de production afin de maximiser le profit. La valeur ajoutée créée peut être répartie entre les agents ayant participé à sa formation pour le plus grand bien de tous. Ainsi est assurée la croissance économique et la répartition des richesses entre les agents, l'État jouant son rôle de redistribution pour atténuer les inégalités sociales et légiférant pour limiter certains excès (conditions de travail des salariés, pollution de l'environnement...).

Or, le développement des moyens d'information a permis de révéler les comportements scandaleux de certaines entreprises (affaires Enron, Vivendi, Metaleurop, notamment citées dans l'annexe 8, mais aussi Total, Continental, ou bien encore Renault et France télécom confrontées au problème de la pression au travail et du harcèlement). Les entreprises aujourd'hui ne peuvent plus rester dans l'ombre. Elles sont surveillées par les media, l'opinion publique et ont à répondre aux besoins d'information de l'ensemble des parties prenantes. Leurs dirigeants doivent non seulement veiller à la performance économique, mais aussi à la performance sociétale, c'est à dire au respect de certaines valeurs largement acceptées par l'opinion publique en matière sociale et environnementale.

L'entreprise semble donc avoir aux yeux de l'opinion publique une nouvelle mission qui déborde le simple cadre économique. On parle de responsabilité sociale de l'entreprise, concept qui la conduit à intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans leurs stratégies de développement. Le simple respect de la législation en vigueur, ne peut suffire pour définir un comportement socialement responsable.

Un intérêt certain pour les entreprises

A priori, la création de valeur pour les parties prenantes dites secondaires par intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise à la stratégie, apparaît comme une nouvelle contrainte. Elle peut néanmoins se transformer en opportunité.

Lorsque des externalités négatives trop importantes sont générées par l'activité économique, la pression de l'opinion publique, des ONG ou des syndicats, incite les pouvoirs publics à légiférer. Or les entreprises ont toujours intérêt à s'imposer des règles plutôt que de se les voir imposer. C'est pourquoi mener une stratégie socialement responsable est une façon d'éviter que de nouvelles régulations publiques soient mises en place.

D'autre part, l'entreprise peut tirer des bénéfices directs d'un comportement citoyen, comme le suggère l'audition d'un représentant du MEDEF présentée dans les extraits du rapport sur la RSE de l'annexe 8. Et ce, par différents moyens :

- par l'amélioration de la performance économique grâce à des gains de productivité et une réduction des coûts. L'exemple le plus immédiat est la réduction des besoins énergétiques : produire autant en utilisant moins d'énergie améliore la performance économique ;
- en apportant une réponse aux attentes de clients de plus en plus sensibles au développement durable ou aux conditions sociales, donc en créant de la valeur pour les clients, en anticipant leur comportement futur (annexe 8). L'amélioration de la satisfaction des besoins peut justifier la pratique de prix plus élevés et à défaut détourner la clientèle des marques et des produits, vers ceux d'une concurrence plus responsable ;
- en développant de nouvelles activités qui vont avoir des débouchés commerciaux car ils correspondent à de nouvelles attentes comme les nouveaux matériaux écologiques ou les services financiers socialement responsable (cf CETELEM et la campagne sur le crédit responsable)... Il est ainsi possible d'anticiper une législation à venir qui sera nécessairement plus contraignante ;
- par la mobilisation du personnel autour de ces nouvelles valeurs largement consensuelles. D'autre part, la responsabilité sociale incite les entreprises à mener des politiques de ressources humaines novatrices. Ce sont des investissements immatériels qui peuvent s'avérer rentables à terme ;
- par l'amélioration des relations avec les investisseurs qui prennent de plus en plus en compte la dimension sociétale pour évaluer une entreprise. En effet, si une entreprise risque de faire l'objet de

campagnes répétées pour ses mauvaises pratiques, elle peut perdre de la valeur. D'autre part, les fonds de pension éthiques doivent pouvoir prouver à leurs clients que les entreprises dans lesquelles ils placent les fonds correspondent aux valeurs sociales énoncées.

En définitive ne pas prendre en compte les nouvelles exigences de la RSE, c'est passer à côté d'opportunités d'affaires et c'est surtout s'exposer chaque jour davantage à un risque de réputation.

Différents moyens pour atteindre un comportement socialement responsable

Les entreprises n'ont que l'embarras du choix. Elles peuvent tout d'abord se contenter de respecter scrupuleusement les législations en vigueur, voire anticiper leur durcissement tant dans le domaine social que dans le domaine environnemental :

Dans le domaine social on peut citer les lois relatives à l'insertion des publics en difficulté, l'intégration des travailleurs handicapés, la non discrimination à l'embauche, le respect de la parité hommes-femmes dans les postes à responsabilité et le cas échéant dans les conseils d'administration et les condamnations prononcées pour le harcèlement moral exercé à l'encontre des salariés.

Dans le domaine environnemental les émissions de gaz à effets de serre, le bilan écologique des produits, le retraitement des déchets ou bien encore l'obligation de mettre en place des filières de déconstruction et de recyclage.

D'une manière plus positive, les entreprises peuvent prendre volontairement en charge ces nouvelles problématiques. L'adoption de normes environnementales de type ISO 14000 dans le domaine environnemental ou ISO 26000 dans le domaine social sont de bonnes illustrations de ce comportement volontariste. Les écolabels et les chartes sociales vont dans le même sens.

Outre l'adoption de nouvelles pratiques dans les fonctions les plus concernées, comme la GRH ou le management dans le domaine social, les entreprises peuvent créer aussi des structures idoines comme des cellules de développement durable ou bien encore des comités d'éthique pour observer et analyser les pratiques de l'entreprise tant sur le plan interne qu'externe.

Souvent, la première manifestation concrète de l'intérêt porté à la question du développement durable par les grandes entreprises est constituée par les postes créés pour cette fonction, de façon volontaire ou pour répondre aux obligations légales. La création d'une Direction du développement durable, à laquelle on adjoint une équipe, est significative de l'importance accordée à la question des relations avec les parties prenantes de la société civile. Selon les entreprises, les choix organisationnels diffèrent : département autonome, ou rattaché aux ressources humaines ou à la communication ou à la direction générale. Dans ce dernier cas, l'importance stratégique de la fonction est alors clairement marquée

Loi, réglementation ou incitation pour y parvenir

On voit bien qu'il existe un véritable retour sur investissement pour la mise en application de cette nouvelle responsabilité sociétale. Néanmoins les incitations économiques et morales ne peuvent en général suffire pour convaincre la totalité des acteurs en concurrence sur un marché.

Pour cette raison, il semble souhaitable de réglementer et d'encadrer ces nouvelles pratiques et si possible au niveau international pour que les nouvelles règles s'appliquent à toutes les entreprises et ne créent pas de nouvelles occasions pour fausser le jeu concurrentiel.

Au niveau français, l'obligation faite aux sociétés cotées de publier à côté de leur rapport annuel d'activité, un rapport social et environnemental, est une manière douce de sensibiliser les grandes entreprises à cet aspect essentiel pour les parties prenantes, de leur activité. Et ce d'autant plus que le non respect de cette « recommandation » n'est assorti d'aucune sanction. Pourtant la très grande majorité des entreprises du SB 250 y ont souscrit en 2010.