

# **DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION**

## **UE 7 – MANAGEMENT**

### **SESSION 2020**

**Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1**

## UE7 – MANAGEMENT

**Durée de l'épreuve : 4 heures – coefficient 1**

---

**Aucun document personnel ni aucun matériel ne sont autorisés.**

En conséquence, tout usage d'une calculatrice ou d'un code est **INTERDIT** et constituerait une fraude.

Document remis au candidat :

**Le sujet comporte 14 pages numérotées de 1/14 à 14/14.**

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 deux dossiers indépendants :**

**DOSSIER 1 – Analyse managériale (10 points)**

**DOSSIER 2 – Question problématisée (10 points)**

**Base documentaire**

Document 1 – Le groupe « LDC ».

Document 2 – Extrait du rapport financier annuel 2018-2019 de « LDC ».

Document 3 – Fiche de présentation de « LDC ».

Document 4 – Il est le champion du poulet toutes catégories.

Document 5 – La consommation de viande en France.

Document 6 – Les risques globaux pour « LDC ».

Document 7 – « LDC », un acteur engagé.

**Les deux dossiers peuvent être traités indépendamment à partir de vos compétences, connaissances et de la base documentaire à votre disposition.**

### **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 de les) mentionner explicitement dans votre copie.**

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.

Toute information calculée devra être justifiée.

## SUJET

« LDC » est né en 1968 du rapprochement des familles Lambert, Dodard et Chancereul. À cette date, la S.A. « LAMBERT », située à Sablé-sur-Sarthe (Sarthe), a en effet fusionné avec la S.A. « DODARD CHANCEREUL », implantée à Saint-Denis d'Anjou (Mayenne). Ces deux entreprises locales exerçaient une activité identique d'abattage de volailles dans des secteurs géographiques complémentaires. Constatant l'évolution de la consommation et l'émergence de la grande distribution, ce rapprochement permit à la nouvelle entité alors composée de 90 personnes de croître et d'accompagner les besoins naissants de consommation. Dès lors, son activité se développera et continuera d'évoluer au fil des années, vers la découpe de volailles, les élaborés de volailles, puis vers le marché du traiteur.

Deux autres familles rejoindront ensuite le groupe : en 1989, la famille Guillet vient renforcer l'activité de « LDC » en l'ouvrant à des secteurs géographiques complémentaires (l'entreprise était implantée à Daumeray dans le Maine et Loire) ; puis en 2001, l'arrivée de la famille Huttepain permet au groupe « LDC » de se développer en amont dans la production intégrée de volailles, l'alimentation animale et les œufs.

Près de 50 ans plus tard, le groupe « LDC » est fort de plus de 20 000 salariés et de 77 sites de production avec un chiffre d'affaires proche de 4 Mds €. Cette progression a en grande partie été réalisée par croissance organique et croissance externe. Les marques ont également contribué à ce développement.

Vous venez d'être embauché comme cadre financier par « LDC ». La performance du groupe ne doit pas masquer que le marché de la volaille est difficile, avec une concurrence mondiale exacerbée et un questionnement sur le bien-être animal. Le DRH lors de votre intégration, vous a demandé de lui présenter un dossier sur vos « 100 premiers jours ». L'exercice doit vous permettre de mieux connaître l'organisation, et d'apporter votre regard neuf sur sa stratégie. Il s'agit de donner votre sentiment, extérieur car vous venez d'arriver, sur le fonctionnement de l'entreprise.

### DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

**Votre mission consiste à réaliser une analyse pour le dossier demandé. Pour y parvenir vous devez :**

- 1. Repérer et justifier les évolutions stratégiques de « LDC ».**
- 2. Caractériser et identifier la forme organisationnelle de « LDC ».**
- 3. Analyser la pertinence du management du risque chez « LDC ».**
- 4. Expliquer la façon dont les activités de « LDC » concourent à la création de valeur.**

### DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE

Dans le cadre de votre dossier, la direction générale vous consulte et attend votre réflexion concernant le problème suivant :

**Comment la prise en compte des parties prenantes peut-elle permettre à « LDC » de construire une performance globale ?**

#### **Note au candidat**

**En réponse à cette question, il est attendu, une argumentation structurée s'appuyant sur le contexte, vos compétences et vos connaissances (théoriques et factuelles).**

### **Document 1 : le groupe « LDC ».**

Nous puisons dans la croissance externe une vraie richesse. Chaque acquisition est l'occasion de rencontres riches, d'ouverture et de nouvelles idées. Chacune est également source d'une nécessaire remise en question aidant à rester humble. C'est grâce à l'apport de chacune des sociétés qui sont venues rejoindre le groupe, et aux hommes et aux femmes qui les composent que le groupe « LDC » est devenu le leader européen de la volaille et le second intervenant sur le marché du traiteur en France.

### **Chiffres pour 2018/2019.**

- 4,1 Mds € de chiffre d'affaires dont 19,3 % à l'international.
- 190,1 M € de résultat opérationnel.
- 1 304,2 M € de capitaux propres.
- 104,1 M € de trésorerie nette.
- 196 M € d'investissements industriels.
- + de 989 000 tonnes commercialisées
- 22 000 collaborateurs, dont 18 000 en France.
- 86 sites de production en Europe.
- 9 plateformes logistiques en France.

### **Recherche et Développement.**

L'innovation est une des raisons du succès du groupe « LDC », puisqu'elle permet de proposer des produits parfaitement adaptés aux attentes des consommateurs. Cette dynamique d'innovation est possible grâce à un effectif d'un peu plus de cent professionnels – dont une cellule de recherche et innovation regroupant 6 personnes – ayant pour mission d'imaginer les produits de demain. La « R&D » fait partie de l'ADN du groupe et nous avons toujours considéré qu'il s'agissait d'un levier essentiel de croissance. C'est pourquoi le groupe « LDC » y consacre 0,7 % de son chiffre d'affaires produits élaborés chaque année. C'est grâce à cela que nous avons pu être les premiers à proposer au consommateur des produits sans additifs (avec des ingrédients « comme à la maison »).

### **L'emballage.**

Les travaux réalisés dans le domaine des emballages primaires et secondaires portent principalement sur la réduction des emballages à la source mais aussi sur l'augmentation de la proportion d'emballage recyclable.

### **La nutrition.**

Au sein du groupe « LDC », un service est dédié à nos actions en matière de nutrition car nous veillons à proposer à nos consommateurs des produits toujours plus sains et plus sûrs. Des efforts constants d'amélioration de la qualité nutritionnelle sont réalisés répondant au niveau d'exigence de nos marques sans cesse réévalué à la hausse.

Pour développer son expertise scientifique en matière de nutrition et participer à l'effort de santé publique, les marques « Marie » et « Le Gaulois » soutiennent la Recherche, notamment à travers la Fondation de Recherche pour l'Hypertension Artérielle (FRHTA) dont « Marie » est membre fondateur depuis 2006.

## **Les procédés.**

Nos travaux portent principalement sur l'optimisation des procédés existants permettant d'améliorer la qualité des produits tout en réduisant la consommation d'énergie. La recherche sur des technologies nouvelles nous permet de proposer des produits plus sains, plus sûrs tout en conservant une qualité produit supérieure.

## **La zootechnie.**

L'axe prioritaire est de diminuer l'utilisation de médicaments, même s'ils sont utilisés sous contrôle vétérinaire et dans le plein cadre réglementaire. Le groupe « LDC » privilégie ainsi l'utilisation de solutions alternatives dans l'alimentation animale, comme par exemple les huiles essentielles, les extraits de végétaux et les probiotiques.

## **Présentation de la gouvernance LDC.**

Notre gouvernance reflète deux caractéristiques fortes de LDC :

- un actionnariat familial majoritaire très présent au Conseil de surveillance sous la présidence de André Delion ;
- un directoire resserré, présidé par Denis Lambert, entièrement tourné vers la gestion opérationnelle et la réalisation des objectifs de croissance et de rentabilité.

Le directoire est investi de pouvoirs étendus à l'égard des tiers pour agir en toutes circonstances, au nom du groupe, sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi et les statuts au conseil de surveillance et aux assemblées d'actionnaires. Il se réunit aussi souvent que les intérêts du groupe l'exigent. Il est l'organe décisionnaire et d'administration du groupe.

Ses missions :

- définir la stratégie du groupe et suivre sa mise en œuvre ;
- définir les objectifs de performance (financière, commerciale, opérationnelle, etc.) du groupe ; leur déclinaison par activité et le suivi de leur atteinte ;
- allouer les ressources du groupe (ressources humaines, financières, etc.) ;
- définir les principes de l'organisation et de ses processus, au service des clients et du développement des compétences.

Le directoire travaille en étroite relation avec le comité de direction qui est l'instance de réflexion et d'échange sur les enjeux du groupe. Sa composition assure une représentation équilibrée des différents pôles d'activités du groupe.

Le conseil de surveillance assure le contrôle de la gestion du groupe conduite par le directoire et en rend compte aux actionnaires. Il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés. Le conseil de surveillance a constitué deux comités – le comité d'audit et le comité des Nominations des rémunérations – qui ont un rôle d'étude et de préparation des délibérations du conseil. Le conseil de surveillance de « LDC » compte douze membres : cinq hommes et sept femmes. Il respecte ainsi la proportion de 40 % de membres de chaque sexe, requise par la loi.

« LDC » applique les recommandations du code Middledent qui constitue le code de gouvernement d'entreprise auquel il se réfère volontairement. Au regard des critères fixés par ce code, cinq membres du conseil de surveillance ont pu être qualifiés d'indépendants.

Source : <https://www ldc fr>

## **Document 2 : extrait du rapport financier annuel 2018-2019 de LDC.**

### **Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil.**

Le conseil comporte cinq femmes (hors madame Aurélie Royer qui n'est pas comptabilisée pour le calcul de la parité) en son sein. Les règles en vigueur depuis la promulgation de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 dite loi « Copé-Zimmermann » relative à « la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle » qui requièrent que la proportion de membres de chaque sexe au sein du Conseil ne puisse être inférieure à 40 % sont ainsi respectées.

### **Politique de diversité.**

Le conseil poursuit les objectifs de maintenir la diversité et la complémentarité des profils tant en termes d'expertise, d'expériences, d'équilibre femmes hommes, que d'un point de vue international.

En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil de surveillance en indiquant les critères de prise en compte, les objectifs fixés par le Conseil, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice :

<b>Critères utilisés</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice</b>
Composition du Conseil	<p>Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil.</p> <p>Étude des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils.</p> <p>Nomination d'un membre représentant les salariés.</p>	<p>Représentation des femmes : le conseil comporte 42 % de femmes en son sein.</p> <p>Diversité des expertises :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Connaissance du secteur ;</li><li>- Finances, contrôle de gestion ;</li><li>- Santé ;</li><li>- Prévention des risques ;</li><li>- Management.</li></ul> <p>La composition du conseil reflète le souci de la société d'intégrer des membres disposant de compétences variées en adéquation avec les activités du groupe.</p> <p>Dimension internationale :</p> <p>Expériences à l'international des membres du Conseil en ligne avec les projets de croissance externe en Europe L'assemblée générale du 24 août 2017 a modifié l'article 22 des statuts de la société afin de permettre l'élection d'un ou plusieurs membres du Conseil représentant les salariés. Madame</p>

		Aurèlie ROYER a été élue à l'issue du scrutin organisé au mois de janvier 2018.
Indépendance des membres du Conseil.	Recommandation Middledenext R3.	La proportion actuelle de membres indépendants est de 38 %. Le Conseil a considéré que le ratio actuel est satisfaisant dans la mesure où le Code Middledenext préconise que le conseil comporte au moins 2 membres indépendants.
Âge des membres du Conseil.		Le nombre des membres du conseil de surveillance ayant atteint l'âge de soixante-quinze ans ne peut dépasser le tiers des membres du conseil. Si cette limite est atteinte, le membre le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

### **Document 3 : fiche de présentation de LDC.**

**Organisation :** « LDC » est organisé autour de quatre pôles :

- **Pôle amont :** achat, abattage, découpe de volailles certifiées « volaille française », achat d'œufs de consommation et filière porc-bovin.
- **Pôle volaille :** commercialisation des volailles à travers une offre variée en termes d'origine géographique, de cahier des charges (label, certifiés, classique, bio, etc.) et de présentation (carcasses entières, découpées, charcuterie de volaille, panés, produits élaborés, etc.).
- **Pôle traiteur :** fabrication et commercialisation de plats cuisinés et produits exotiques (Marie, Traditions d'Asie, Régalette, etc.).
- **Pôle International :** exportation des produits du groupe. L'étranger (principalement l'Espagne et la Pologne) constituait 2 % du chiffre d'affaires en 1999, et représente aujourd'hui 10 % du chiffre d'affaires.

*Source : Wikipédia.*

### **Document 4 : « LDC » est le champion du poulet toutes catégories.**

« Vous êtes ici dans le cœur historique de « LDC », c'est là que tout a commencé ». Les yeux rivés sur les photos en noir et blanc accrochées près de son bureau, Denis Lambert fixe l'abattoir de volaille construit par son père, ici même, à Sablé-sur-Sarthe, cinquante ans plus tôt. « À l'époque, ils étaient à peine 70 salariés... » raconte le patron, dans son QG à la déco terriblement seventies. « Je n'ai jamais changé le mobilier, sourit le PDG en chemisette. Disons qu'on préfère investir dans les machines ! » Un coup d'œil par la fenêtre, et on voit le résultat. Autour du siège, s'étalent désormais 100 000 mètres carrés de production sur plus de 20 hectares. Un abattoir, un atelier de découpe, deux usines, ou encore une immense plateforme logistique : chaque jour, plus de 100 camions en partent remplis de plats cuisinés « Marie », de poulets « Le Gaulois » ou d'œufs « Loué ».

Car, si les trois lettres « LDC » ne vous disent probablement rien, vous connaissez forcément ses marques. Avec « Traditions d'Asie » ou « Marie », le sarthois est d'abord un poids lourd des repas tout prêts. Mais c'est surtout le roi du poulet. En supermarché, il se cache derrière trois des plus grands noms du rayon : le leader « Le Gaulois », le numéro 2 « Maître Coq » et le pro de la volaille

fermière « Loué », pour une part de marché cumulée de 28 %. Il est aussi le propriétaire discret de 25 marques et labels régionaux, de Bresse ou des Landes, et le fabricant d'une bonne part des produits de MDD, Carrefour ou U, par exemple. Mais ce n'est pas tout. Il fournit aussi les fast-foods, McDo ou KFC, les restaurants d'entreprise, Sodexo ou Elixor... À lui seul, LDC transforme 300 millions de volailles par an en France et capte 40 % du marché national. Sur le site LDC de La Bazoge (72), on ne chôme pas. Depuis que le groupe s'est spécialisé dans les œufs alternatifs (poules hors cage), les 165 salariés en conditionnent plus de 650 millions par an. Sous les gammes Loué ou Le Gaulois bien sûr, mais aussi sous logo Reflets de France, C'est qui le patron, ou à destination de McDo. LDC fournit les œufs plein air du Egg McMuffin.

Une gageure face à une concurrence internationale déchaînée. Sur la scène mondiale, personne n'a oublié les faillites retentissantes de Doux et de Tilly-Sabco, deux spécialistes tricolores du grand export, terrassés par des brésiliens plus compétitifs. Mais sur le territoire français aussi, nos industriels doivent batailler. Les observateurs s'en émeuvent, cette année, pour la première fois, notre balance commerciale agroalimentaire est déficitaire. En matière de gallinacés, malheureusement, cela fait bien longtemps que nous importons plus que nous n'exportons. Avec leurs fermes plus grandes ou leur main-d'œuvre moins coûteuse, nos voisins, allemands, hollandais ou polonais notamment, nous envoient chaque année près de la moitié des poulets que nous consommons, surtout dans les restaurants. Eh bien non seulement LDC résiste, mais il se rebiffe ! « Nous arrivons à reprendre des parts de marché sur l'import », se réjouit Denis Lambert. Le Coq Gaulois part même taquiner ses concurrents sur leurs terres. Il y envoie ses poulets labellisés ou ses volailles spécifiques (pintade, cailles...), quand il ne s'y implante pas tout bonnement, comme en Espagne, en Pologne ou encore en Hongrie. Résultat ? Le groupe, toujours familial mais coté, a doublé ses ventes en dix ans et affiche désormais un chiffre d'affaires de 4,1 milliards d'euros pour un résultat net de 149 millions d'euros. Et au premier semestre 2019, le groupe a encore enregistré une progression de 8,4 % de son chiffre d'affaires. Ce développement hors norme, « LDC » le doit pour beaucoup à une politique de croissance externe soutenue, lancée dès l'origine.

Tout commence en 1968, dans la Sarthe, donc, où cohabitent alors deux PME de la volaille, l'une détenue par les Lambert (le L de LDC), l'autre par les Dodard et les Chancereul (les D et C). Face à l'émergence de la grande distribution, les familles comprennent vite qu'elles ont plus à gagner à s'unir qu'à se concurrencer et créent ensemble un premier abattoir moderne, capable de livrer les supermarchés. « Depuis, nous avons toujours gardé la même logique, raconte Denis Lambert. Quand une opportunité de rachat se présente, on se demande s'il rendra « LDC » plus fort. Si oui, on y va ». Avec Marie, il s'est diversifié sur un marché des plats cuisinés en forme. Plusieurs reprises en Bretagne lui ont permis de se renforcer sur le segment de la restauration, particulièrement dynamique... En moins de cinquante ans, l'insatiable a ainsi mené une quarantaine d'opérations et compte une flopée de filiales en France, à qui il laisse une autonomie quasi intégrale. « Chaque directeur doit gérer son activité comme sa PME, avec un plan de développement et un compte d'exploitation propres, explique le PDG. Malgré la taille du groupe, cela nous permet de rester réactifs et de répondre à tous les besoins de nos clients ».

Entier, en filet, standard, bio... Dans les hyper, « LDC » occupe le terrain avec 1 900 références au catalogue ! « Il ne délaisse aucun segment, juge un distributeur. Il couvre tous les niveaux de qualité, tous les modes de consommation... » Chaque marque s'appuie depuis longtemps sur un positionnement fort – Loué est Label rouge depuis 1966, Le Gaulois a affiché l'origine 100 % française de ses viandes dès 1984...–, et renouvelle ses gammes régulièrement, avec une centaine de lancements chaque année. Objectif ? Répondre aux nouvelles tendances, bien sûr : « Le Gaulois » a développé des « filets » et « nuggets » végétaux, Maître Coq a accompagné l'installation des rôtisseries dans les supermarchés... Mais aussi valoriser tous les morceaux d'une volaille, au-delà des cuisses et des filets. Une clé pour tirer la rentabilité. Ainsi sont nés les manchons rôtis, les



cordons-bleus... Ou, plus récemment, les audacieux donuts de poulet, composés de fromage et de morceaux de volaille. Il s'en est déjà vendu 10 millions.

Chez « Maître Coq », on n'est pas peu fier du résultat, et tant mieux si ça fait des envieux chez Le Gaulois. Car c'est un peu étonnant, mais les marques du groupe se volent dans les plumes comme des concurrentes. Ici, point de mise en commun des moyens, les équipes R&D phosphorent chacune dans leur coin. « Je veille seulement à ce qu'elles ne perdent pas de temps sur les mêmes projets, précise Thierry Maucotel, le patron de l'innovation. Dans ce cas-là, on arbitre au siège ». Sur le plan commercial, chacune des marques dispose de ses propres forces de vente et imagine ses opérations en magasin sans en avvertir l'autre. Quitte à ce que les animations tombent au même moment, comme l'été dernier. « Au moins, ça ne laissait plus beaucoup de place aux concurrents ! », sourit Sébastien Verdier, à la tête du marketing.

Plus étonnant encore, même les négociations avec les grandes surfaces se font séparément. « J'ai face à moi des fournisseurs différents, confirme un distributeur. C'est assez habile de leur part, car un seul commercial aurait tendance à sacrifier une de ses marques. » Avec son poids sur le rayon, l'industriel pourrait pourtant jouer les gros bras pour essayer d'obtenir de meilleures conditions de vente. « Trop risqué », balaie Denis Lambert. « Quand vous êtes aussi incontournable, vous bénéficiez de toute façon de relations plus équilibrées et d'une plus grande capacité à répercuter la hausse des matières premières par rapport aux petits acteurs », assure Christine Ropert, analyste financier chez Gilbert Dupont. L'an dernier, le fabricant espérait 6 % d'augmentation, il en a tout de même obtenu 4 %.

Pour assurer ses volumes considérables, le poids lourd de la filière a développé un réseau de 6 000 éleveurs dans toute la France. Le groupe s'engage auprès d'eux ou de leur coopérative sur des quantités et des prix d'achat. En échange, les agriculteurs respectent leurs cahiers des charges, variables selon la qualité de viande voulue. Si les poulets fermiers de Loué vivent 91 jours en plein air, les volailles standards, elles, ont la vie beaucoup moins douce. Pour tenir des coûts de production bas, alors que des poulets se vendent à moins de 4 euros le kilo en rayon et que la concurrence internationale fait rage, LDC, comme nombre de concurrents, mène une aviculture intensive. Dans des bâtiments fermés, des lots de 30 000 poussins grandissent en cinq à sept semaines seulement avant d'être abattus.

De quoi susciter les polémiques : l'an dernier, l'association de protection animale L214 a ainsi publié une vidéo tournée dans une des fermes alimentant Maître Coq, où l'on découvre des poulets morts, abîmés, ou trop gros pour se mouvoir... « Ces images choquantes ne reflètent pas la filière, assure Dylan Chevalier, responsable RSE du groupe. Mais elles nous poussent à accélérer notre démarche Nature d'éleveurs ». Lancée en 2017, cette politique incite les agriculteurs à investir dans de nouveaux bâtiments, pour davantage de bien-être des volatiles. « Il y a des fenêtres pour laisser entrer la lumière du jour, les bêtes ont plus d'espace, on privilégie la phytothérapie plutôt que les antibiotiques... », énumère Julien Leballeur, un éleveur sarthois. Pas forcément suffisant pour satisfaire les associations de défense du bien-être animal, car la croissance des poussins est toujours rapide, et la densité, importante. « On apportera au fur et à mesure de nouvelles améliorations, mais on doit produire ce que les consommateurs veulent, reprend Dylan Chevalier. Il faut tenir un équilibre entre toujours plus d'éthique et des prix accessibles, c'est une question de compétitivité ».

Et la compétitivité, c'est une des obsessions maison. Leur meilleur atout pour l'assurer ? Une armada industrielle. A force de rachats, le groupe compte 78 sites en France, qu'il modernise avec plus de 150 millions d'euros d'investissement chaque année. « Il a totalement métamorphosé nos usines Maître Coq lors du rachat, témoigne une opératrice, en Vendée. On a les technologies dernier cri. » Alors, bien sûr, une telle dispersion des moyens de production peut surprendre. « Mais c'est la force principale de LDC, estime un concurrent. Ce maillage du territoire, avec des sites à la fois proches des élevages et des clients, leur permet d'avoir une logistique hyper performante. » Une douzaine de

plateformes récupèrent les produits de différentes usines et envoient leurs poids lourds bien remplis sur les routes. « On possède 30 % de nos camions, cela nous permet de connaître le vrai prix du transport, complète Denis Lambert. C'est important pour négocier correctement avec nos prestataires ».

Le patron est un pragmatique. Il l'avoue sans complexe, il a « raté tous les concours des écoles de commerce », n'aime pas spécialement ergoter sur la stratégie de son groupe et ne jure que par le terrain, « là où les meilleures décisions sont prises ». Sous sa houlette, depuis 2001, la taille de l'entreprise a quadruplé, et pourtant on l'oublierait presque tant le groupe garde des airs de grosse PME. Au siège, vous croiserez peu de costumes-cravates et de BMW de fonction, on préfère la chemisette et les Peugeot. Des salariés restent leur vie entière, le turnover plafonnant à 4,5 %, même si les métiers sont durs et que tout n'est pas idyllique. « Ici, on compte les sous, souffle une représentante du personnel. On a beaucoup de primes, intéressement ou participation, mais les salaires ne sont pas très hauts ». Quant à Denis Lambert, malgré une fortune professionnelle des plus confortables (750 millions d'euros pour sa famille, selon nos dernières estimations), vous ne lui trouverez pas le train de vie d'un grand patron.

### **Grâce à Marie, il n'a pas tous ses œufs dans le même panier...**

Voilà une diversification réussie. Pour ne pas dépendre d'un marché, le roi du poulet s'est mis aux plats cuisinés : il a notamment racheté en 2009 une icône du rayon, Marie, alors en difficulté. Refonte des systèmes d'information, massification logistique... LDC a rationalisé les coûts, avec des millions d'euros d'économie à la clé, et revu la stratégie. Résultat ? Après plusieurs années compliquées, la marque capte plus de 20 % du marché.

Ses recettes :

1 / Les pâtes à tarte dans l'Ain, les pizzas dans le Maine-et-Loire... Marie dispose de six usines en France, que LDC modernise à grands coups d'investissement. À Sablé, 25 millions d'euros viennent d'être injectés dans la production en plats cuisinés. Un lot peut arriver en magasin à peine 48 heures après le début de sa fabrication. Une performance.

2 / Bio, végétarien, gourmet. À Sablé, une équipe de neuf cuisiniers et ingénieurs concoctent les nouvelles recettes de plats frais, si possible à base de volaille (une requête de Denis Lambert !), mais parfois de bœuf. Le récent canard confit aux cèpes est en passe de rejoindre les best-sellers de la marque, cabillaud sauce citron ou coquillettes au jambon.

3 / Dès 2012, la marque a commencé à afficher l'origine 100 % française de ses viandes sur les packs. Une bonne intuition. « Le *horsegate*<sup>1</sup> nous a donné raison, note Philippe Van Den Bossche, patron du site de Sablé. Alors que nos lasagnes avaient été sorties des rayons, elles sont maintenant leaders du marché ».

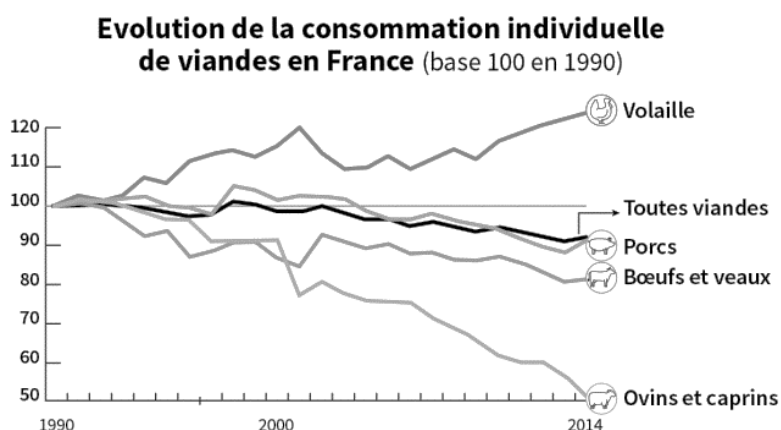
4 / Marie avait entamé le nettoyage de ses compositions avant le rachat de LDC, le groupe l'a poursuivi : les recettes sont sans additifs et 85 % affichent un Nutri-Score A ou B. « C'est propre, plutôt équilibré et pas trop salé... », salue Béatrice de Reynal, docteure en nutrition, à qui nous avons soumis un bon panier de recettes. Ça manque juste de légumes ! » Notre experte est moins emballée par les panés et nuggets des autres marques du groupe, gras et aux listes d'ingrédients plus complexes.

*source : claire bader, publié le 09/10/2019, capital.*

---

<sup>1</sup> En France, en janvier 2013, des traces de viande de cheval sont retrouvées dans des lasagnes, du hachis Parmentier et autres moussakas de différents industriels.

## Document 5 : la consommation de viande en France.



Source : Elisa Bellanger et Camille Gillet, publié le 11 septembre 2017, Le Monde.

## Document 6 : les risques globaux pour LDC.

Depuis sa création en septembre 2018, la Direction du Développement Durable a intégré la cellule des risques du groupe, qui identifie et hiérarchise les risques globaux du groupe. Une analyse spécifique des risques extra-financiers a été réalisée en 2018, plus particulièrement, en s'appuyant sur l'analyse :

- des risques générés par l'activité du groupe ;
- des enjeux du point de vue du Groupe et du point de vue des parties prenantes.

Cette méthode permet de mettre en synergie une stratégie d'évitement des risques (maîtrise ou suppression) et une stratégie d'amélioration des performances. La méthodologie a été la suivante :

- Identification des risques à partir d'un travail de recherche multisectoriel et au travers du filtre des 7 thématiques de la norme ISO 26000, à savoir :
  - gouvernance et performance économique ;
  - loyauté des pratiques ;
  - consommateur ;
  - droits de l'homme ;
  - relations et conditions de travail ;
  - environnement ;
  - communauté et développement local validé par un comité de pilotage RSE, constitué de représentants des directions fonctionnelles et opérationnelles du groupe.
- Évaluation avec le Comité de Direction (CODIR) Groupe, les directions fonctionnelles et opérationnelles du groupe, des principaux risques identifiés au regard des activités du groupe, de leur impact, de leur fréquence potentielle de survenance et/ou d'exposition et de la maîtrise du groupe.
- Évaluation avec le CODIR Groupe, les directions fonctionnelles et opérationnelles du groupe, des principaux enjeux identifiés au regard des activités du groupe, de l'importance potentielle pour le groupe et pour son écosystème et de la performance actuelle du groupe.
- Consolidation des enjeux et des risques prioritaires.
- Sélection et validation des thématiques prioritaires par le comité de pilotage RSE puis par le CODIR Groupe.

Les thématiques identifiées comme prioritaires, pour le Groupe, sont :

Gouvernance et performance économique	Consommateur
▪ Transparence	▪ Sécurité sanitaire des aliments
▪ Dialogue avec les parties prenantes	▪ Nutrition
▪ Loyauté des pratiques	▪ Transparence
Bien-être animal	Environnement
▪ Achats responsables	▪ Eau
▪ Biosécurité	▪ Déchets
▪ Relations avec les éleveurs	▪ Efficacité énergétique
	▪ Gaspillage alimentaire
	Relations et conditions de travail
	▪ Santé et sécurité au travail
	▪ Rémunération
	▪ Formation
	▪ Qualité de vie au travail.

Source : <https://www.ldc.fr/wp-content/uploads/2016/06/Rapport-Financier-annuel-2018-2019.pdf>

## **Document 7 : LDC, un acteur engagé**

### **Des valeurs partagées depuis toujours.**

Le groupe LDC s'appuie sur des valeurs fortes, communes dès l'origine, et qui s'enrichissent au fur et à mesure de la croissance du Groupe :

- **le travail** : nous aimons le travail bien fait, bien organisé, les actions concrètes qui permettent de régler les difficultés au quotidien par l'implication de l'encadrement et des salariés ;
- **l'innovation** : depuis toujours, nous créons, nous inventons dans tous les domaines : produits, technique, social. Nous avons toujours le même objectif : améliorer les équilibres matière, la qualité et les conditions de travail ;
- **la responsabilité** : être responsable, c'est agir et décider dans l'intérêt de l'entreprise. C'est investir pour l'avenir, la sécurité et la santé de nos collaborateurs, ainsi que la pérennité du Groupe, tout en préservant l'environnement ;
- **le respect** : ce respect, c'est lui que nous avons notamment pour les clients, les salariés et les éleveurs. Respecter, c'est écouter, accepter l'erreur, privilégier le travail en équipe, fonder notre richesse sur nos différences et nos complémentarités ;
- **la performance** : être performant, c'est partager les bonnes pratiques et favoriser les démarches d'amélioration continue. C'est également promouvoir la culture du résultat, tout en acceptant la remise en cause ;
- **la simplicité** : l'humilité est un des fondements de cette simplicité caractéristique de notre Groupe. Il est également important pour chacun de rester accessible, d'aller à l'essentiel. Enfin être simple, c'est bien entendu avoir du bon sens.

### **Une vision et un projet en évolution avec les attentes de la société.**

La vision du groupe « LDC » repose sur une ambition forte - être un groupe qui développe de la valeur dans les territoires dans lesquels il est implanté. L'écoute des clients et de son écosystème a toujours fait partie intégrante de la stratégie du groupe. Le groupe « LDC » est un catalyseur

auprès de ses filiales pour les encourager à proposer des produits toujours plus innovants, plus sains et plus durables. Le projet du groupe « LDC » s'articule au travers de trois axes fondamentaux :

- bien nourrir les consommateurs avec des produits de qualité, accessibles, sains et respectueux de l'environnement, issus de filières responsables qui contribuent au développement des territoires ;
- satisfaire les besoins de nos clients en leur apportant durablement qualité, service, proximité et innovation ;
- faire que les femmes et les hommes, qu'ils soient collaborateurs ou partenaires de la filière se sentent bien au contact de l'entreprise en privilégiant écoute, respect et partage des performances.

*Source : rapport financier 2018/2019*



### POUR LE CONSOmmATEUR

- Bien nourrir les consommateurs avec des produits de qualité, accessibles, sains et respectueux de l'environnement
  - La transparence et origine LOCALE, historique en label
  - Une stratégie volontaire en Bio et végétal
  - Des engagements nutrition-santé
- Satisfaire les besoins de nos clients en leur apportant durablement qualité, service et innovation
  - Près de 30 % du CA à marques réalisé sur les innovations
  - 120 collaborateurs en R&D pour innover



### POUR SES COLLABORATEURS ET LES ÉLEVEURS

- Une priorité : la santé au travail pour nos 21 800 collaborateurs
- Des valeurs partagées (Innovation, Travail, Responsabilité, Respect, Performance, Simplicité)
- 7 260 éleveurs partenaires en Europe
- Plus de 40 % de nos éleveurs engagés à nos côtés avec le programme d'investissement « Nature d'éleveurs »
- Une ambition pour 2025 : accompagner 100 % de nos éleveurs



### POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

- Réduction de notre empreinte écologique
- Réduction et évolution des emballages
- Partage de la valeur ajoutée
- Santé au travail et formation



**SESSION 2020**

**UE 7 – MANAGEMENT**

**CORRIGÉ**

## DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

### 1. Repérer et justifier les évolutions stratégiques de « LDC ».

#### Compétences évaluées :

- 2.1 Distinguer les différents niveaux de stratégies.
- 2.1 Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée.

**Nous pouvons commencer par donner la définition** que Chandler **donne à la stratégie** : elle « *consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs* ».

Rappelons aussi que les **choix stratégiques** de l'entreprise sont déterminés à la fois au **niveau global** de l'entreprise (**stratégie de développement**) et au **niveau de chacun de ses domaines d'activités stratégiques** (stratégies génériques).

- **Le choix d'une stratégie générique** consiste à choisir une stratégie qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour construire un avantage concurrentiel durable sur le segment considéré. L'avantage concurrentiel provient soit de « coûts moins élevés », soit de la « différenciation ». Le champ concurrentiel visé est soit une « cible large » portant sur tout le secteur, soit une « cible étroite » visant uniquement une partie de celui-ci. Les stratégies génériques possibles sont, selon Porter, au nombre de trois : **stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation** (concentration fondée sur des coûts réduits ou stratégie de concentration fondée sur la différenciation).
- **Le choix d'une voie de développement stratégique** : l'entreprise, suivant sa position concurrentielle et ses capacités managériales, technologiques et financières, peut être amenée à se développer dans le temps. Généralement, elle cherche soit à concentrer ses efforts de développement sur un seul domaine d'activité par la voie de la **spécialisation**, soit à entrer dans de nouveaux domaines d'activités par la voie de la **diversification**. Pour son développement, l'entreprise peut choisir de se développer dans d'autres pays en adoptant une stratégie d'internationalisation.
- La mise en œuvre de ces deux voies de développement peut être opérée par l'un des **trois modes de développement (croissance interne, externe ou conjointe)**.

#### Application au cas LDC

Nous adopterons la majorité du temps un fil conducteur historique puisqu'il nous est demandé de repérer et justifier les évolutions stratégiques de LDC depuis 1968 qui est sa date de création.

**1968** : LDC, issue de la fusion entre les deux PME, a adopté une **stratégie de spécialisation** dans l'activité d'abattage de volailles pour faire face à l'émergence de la grande distribution. Cette fusion avait pour objectif de se soustraire d'une ancienne rivalité et de s'unir en créant ensemble un premier abattoir moderne, capable de livrer les supermarchés. Nous pouvons penser à une **pénétration de marché** (au sens de **Ansoff**) consistant à se centrer sur le couple produits existants/marchés existants pour améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels.

La spécialisation confère à LDC des **avantages compétitifs** provenant des **effets d'expérience** et **d'économie d'échelle** (sur l'exploitation d'un segment de marché particulier) qui sont des sources de baisse des coûts. Par ailleurs, plus une entreprise est spécialisée plus elle atteint facilement la taille critique dans son domaine d'activité. À lui seul, LDC transforme 300 millions de volailles par an en France et capte 40 % du marché national.



Par la suite, nous observons à une **extension du marché** qui consiste à identifier et à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existant : « *en 1989, la famille Guillet vient renforcer l'activité de LDC en l'ouvrant à des secteurs géographiques complémentaires (l'entreprise était implantée à Daumeray dans le Maine-et-Loire)* ».

### **Stratégie de diversification à partir de 2001**

En 2001, « *l'arrivée de la famille Huttepain permet au Groupe LDC de se doter d'un amont dans la production intégrée de volailles, l'alimentation animale et les œufs* ». Il s'agit ici d'une **stratégie d'intégration verticale par l'amont**. Cette intégration est réalisée dans le cadre d'une logique industrielle et répond à certaines préoccupations : réaliser des économies sur les coûts antérieurement supportés lors des transactions marchandes, garantir la sécurité des approvisionnements et des débouchés, maîtriser la qualité sur l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi que les délais d'approvisionnement, contrecarrer le pouvoir de négociation des fournisseurs, et donc mettre au final des barrières à l'entrée vis-à-vis de ses concurrents.

Durant la même période, LDC opte clairement pour une **stratégie de diversification** pour ne pas dépendre d'un marché : « *En complément du leadership industriel et commercial construit sur le secteur d'activité de la volaille, le Groupe LDC a su se développer sur un métier et un marché distincts, celui des produits traiteurs* ». Cette stratégie consistant pour à compléter son métier actuel par de nouvelles activités ayant des caractéristiques techniques et commerciales différentes et exigeant des compétences distinctes (*À la différence de la volaille, le métier du Traiteur est en effet un métier d'assemblage*). Par la suite avec Marie, il s'est diversifié sur un marché des plats cuisinés. La diversification réduit le risque conjoncturel et le risque lié au cycle de vie des produits.

LDC a aussi opté pour une **stratégie d'internationalisation** comme en témoignent les chiffres clés de l'entreprise dévoilés dans le document 1 : 4,1 Mds € de chiffre d'affaires dont 19,3 % à l'international et 86 sites de production en Europe. LDC dispose même d'un Pôle international chargé d'exporter les produits du groupe.

### **Regardons enfin les modalités de développement de l'entreprise :**

La stratégie de diversification a été opérée via **croissance externe** dès 2001 au travers « *des rachats successifs des sociétés LA TOQUE ANGEVINE (1994), ATI (1998) et EPC (2000) et de leurs compétences spécifiques* » puis des rachats d'AGIS, DLG puis MARIE : « *Ce développement hors norme, « LDC » le doit pour beaucoup à une politique de croissance externe soutenue, lancée dès l'origine* » (document 4). Cela permet à LDC de disposer rapidement d'une expérience précieuse dans le nouveau métier, et ainsi d'éviter les erreurs et les retards qui sont souvent des handicaps concurrentiels insurmontables. « *Nous puisons dans la croissance externe une vraie richesse. Chaque acquisition est l'occasion de rencontres riches, d'ouverture et de nouvelles idées* ». La croissance externe permet aussi de réduire concurrence et d'obtenir des effets de synergie.

Grâce à une stratégie de croissance interne et externe dynamique, le Pôle Traiteur est devenu aujourd'hui un intervenant majeur sur ce secteur d'activité en devenant le N° 2 en France.

Quant à la nature de de la stratégie de domaine, nous pouvons opter pour une stratégie de **différenciation qui consiste à** proposer une offre différente de celle de ses concurrents et plus créatrice de valeur pour ses clients, généralement commercialisée à un tarif supérieur. Cette stratégie est adaptée l'environnement de LDC caractérisé par la prédominance des facteurs clés de succès liés à la qualité des produits alimentaires, à l'image de marque. Dans le cadre de sa stratégie de différenciation, **LDC souhaite proposer une offre « objectivement différente et améliorée, par rapport à l'offre de référence sur le marché de la volaille** en jouant sur la qualité des produits, le caractère respectueux de l'environnement naturel, etc. Mais pour mettre en œuvre efficacement sa stratégie de différenciation, l'entreprise doit également travailler sur un axe « marketing » **afin d'identifier les éléments de l'offre qui peuvent être réellement valorisés par le client**. Les attentes des consommateurs s'orientent vers des produits plus « éthiques » répondant à des préoccupations de bien-être animal, d'environnement et de santé. Le client a donc besoin de transparence sur la qualité du produit et veut savoir aujourd'hui ce qu'il mange. Communiquer sur cette transparence est donc devenu essentiel (Loué est Label rouge depuis 1966, Le Gaulois a affiché l'origine 100 % française de ses viandes dès 1984).

## 2. Caractériser et identifier la forme organisationnelle de « LDC ».

### Compétences évaluées :

#### 3.1 Identifier et analyser la pertinence d'une forme organisationnelle en s'appuyant sur la théorie des organisations.

#### Commençons par caractériser, au regard des éléments figurant dans la base documentaire, la forme organisationnelle de LDC.

Le Groupe est composé d'une multitude d'entreprises développant leur projet en autonomie et en cohérence avec la stratégie définie par le Groupe : « *Chaque directeur doit gérer son activité comme sa PME, avec un plan de développement et un compte d'exploitation propres, explique le P.D.G. Malgré la taille du groupe, cela nous permet de rester réactifs et de répondre à tous les besoins de nos clients.* »

Le Groupe a développé des **pôles par activité et par région** pour accompagner sa croissance d'une organisation adaptée et de proximité, qui préserve la **décentralisation**. Le Groupe a ainsi polarisé son organisation autour de ses deux activités :

#### Pour la Volaille

- Le pôle Amont
- Le pôle Volaille en France, qui est le cœur historique du métier du groupe par l'abattage, la préparation et la commercialisation de volailles
- Le pôle international

#### Pour le Traiteur

- Le pôle Traiteur

#### Le siège regroupe des directions fonctionnelles qui accompagnent les filiales comme les ressources humaines, le contrôle de gestion, la logistique, etc.

Si nous devons dans un second temps identifier la forme organisationnelle de LDC, nous pouvons penser avant tout à une **structure divisionnalisée** conçue par Mintzberg comme un ensemble **d'entités quasi autonomes (les divisions)**, pilotées par une structure administrative centrale, le siège social de l'organisation.

**Les divisions** ont une **grande latitude opérationnelle**, et le siège définit la stratégie de l'ensemble, répartit les ressources, nomme les dirigeants des divisions et met à leur disposition le service des fonctions de support logistique. Dans ce cas, le **mécanisme de coordination passe par la standardisation des résultats du travail** (niveau de productivité, temps de réalisation, niveau de qualité, objectifs de CA, etc.). La standardisation des résultats a l'avantage de laisser à l'individu, la liberté des moyens pour atteindre les résultats.

Les structures divisionnalisées naissent de la diversification des activités ce qui est le cas de LDC. Ce type de structure permet une meilleure répartition des risques, une meilleure allocation des ressources et d'intégrer ou d'abandonner des activités.

## 3. Analyser la pertinence du management du risque chez « LDC ».

### Compétences évaluées :

#### 1.2 Repérer les enjeux auxquels une organisation donnée doit faire face, dans l'environnement actuel.

#### 1.4 Analyser les interdépendances, tensions et paradoxes entre les enjeux d'une organisation donnée dans son environnement.

#### 1.4 Repérer et apprécier les décisions et les actions du management dans une situation donnée

Un grand défi pour les entreprises comme LDC est de maîtriser non seulement les risques **endogènes** mais surtout des risques **exogènes** dont elle ne peut pas maîtriser la survenance. Nous assistons aujourd'hui à une diversification et à une amplification des conséquences de ces risques (dérèglements écologiques, les risques sanitaires comme avec la COVID, etc.). Il est donc vital pour LDC de procéder à l'analyse des risques potentiels, qui peuvent évoluer.

Le management du risque chez LDC tel qu'il est présenté dans l'annexe 6 consiste à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques globaux, avec depuis 2018 une analyse particulière des risques extrafinanciers. Une cellule « risque » existe incluant la direction du développement durable. Le processus d'évaluation est mis en œuvre au niveau du CODIR et des directions fonctionnelles et opérationnelles. Ce processus s'appuie sur la norme ISO 26000.

**Le processus du management des risques se décompose en quatre grandes étapes : l'identification et la caractérisation des risques, l'évaluation et la hiérarchisation des risques, le traitement des risques, le suivi et le contrôle des risques.**

### **L'anticipation**

LDC a su procéder, compte tenu de son activité et de son environnement, à un repérage des risques qu'elle encourt. Elle a su les décrire de façon précise, puis les évaluer avec le CODIR Groupe, les directions fonctionnelles et opérationnelles du groupe.

Les risques traditionnels peuvent être approchés par le modèle PESTEL (Politiques, Économiques, Socioculturels, Technologiques, environnementaux et légaux). Mais au cours des décennies 1990-2000, sont apparus de nouveaux risques pouvant déstabiliser les entreprises, comme cybercriminalité, les plaintes pour harcèlement moral ou sexuel, le terrorisme, etc.

### **Cartographie des risques**

- **Socioculturels** : les consommateurs ont modifié leur attente par rapport à la consommation alimentaire avec une recherche d'une alimentation plus saine (mouvement végétarien, flexitarien, etc.) et une attention aussi portée à la défense de la cause animale (pression exercée par l'association de protection animale L214) dont certaines vidéos via les réseaux sociaux montrant les conditions d'élevage dégradées des poulets peuvent menacer la réputation de LDC.

- Modifications de la **législation sociale** avec la loi « Copé-Zimmermann » relative à « la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance » qui oblige LDC à mieux tenir compte de la parité hommes-femmes mais aussi de la **législation environnementale**.

- **Économique** : LDC doit faire face à une forte concurrence en matière de compétitivité coût et prix provenant de l'Allemagne, des Pays-Bas et de la Pologne : « Avec leurs fermes plus grandes ou leur main-d'œuvre moins coûteuse, nos voisins, Allemands, Hollandais ou Polonais notamment, nous envoient chaque année près de la moitié des poulets que nous consommons, surtout dans les restaurants ».

Nous pouvons rajouter **un risque en interne chez LDC** : le fait d'avoir mis en place des centres de responsabilités ou de profits, génère potentiellement un risque de transformer les divisions en entreprises indépendantes, ce qui nuit à la cohérence de l'ensemble et à la réalisation de synergies. Le fait d'avoir eu recours massivement à de la croissance externe exacerbe ce risque d'où la nécessité de penser à des mécanismes d'intégration pour faire face à différenciation de la structure (**cf les travaux de Lawrence et Lorsch avec la théorie de la contingence**).

### **Les choix**

Une fois les risques identifiés et classés, il convient de les traiter par anticipation pour les ramener à un niveau raisonnable et les rendre ainsi plus supportables pour l'entreprise. Chez LDC, « cette méthode permet de mettre en synergie une stratégie d'évitement des risques (maîtrise ou suppression) et une stratégie d'amélioration des performances ». La volonté de LDC est de **supprimer les causes des risques et réduire leur criticité** : LDC a par exemple fait le choix de diminuer la probabilité d'apparition d'une crise liée à l'élevage intensif et d'en limiter la gravité de ses conséquences, en faisant le choix de sous-traitance de l'élevage intensif auprès de 6000 éleveurs dans toute la France tout en imposant à ces derniers leurs cahiers des charges plus favorables au bien-être animal. Ceci doit améliorer la qualité des produits et éviter un lobbying sociétal pénalisant la réputation de l'organisation.

### **La situation de crise et son suivi**

Mais certains risques qui se transforment en crise majeure ne peuvent pas être anticipés. Un certain nombre d'actions doit être envisagé pour gérer au mieux le risque avéré comme réfléchir au positionnement à adopter

par rapport à la crise. Clairement, chez LDC ce rôle est attribué à cette cellule « risque » incluant la direction du développement durable.

#### **4. Expliquer la façon dont les activités de « LDC » concourent à la création de valeur**

Michael Porter a étudié la notion de chaîne de valeur, qui se compose d'une série d'activités créant de la valeur. Les activités de l'entreprise se divisent en deux grandes familles :

- Les **activités principales** contribuent directement aux process de production et de commercialisation, à la logistique amont jusqu'à la vente et au service client.
- Les **activités de soutien ou de support**, indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, vont des activités de gestion, à la recherche et développement, voire aux systèmes d'information.

Cet outil met en relief les activités qui sont créatrices de valeur et celles qui, au contraire, n'apportent rien, voire induisent des coûts.

Commençons par passer en revue les **activités principales** de LDC :

##### **- Production**

Le groupe modernise ses 78 sites en France avec plus de 150 millions d'euros d'investissement chaque année afin de transformer 300 millions de volailles par an en France et capter 40 % du marché national (document 4). Ces investissements permettent d'améliorer la productivité (meilleure compétitivité coût et prix, chrono-compétition) afin de faire face à l'augmentation de la demande de volaille tout en restant compétitif par rapport à la concurrence étrangère. De plus, nous remarquons que l'outil de production est très **flexible** compte tenu du renouvellement régulier des gammes afin de « *Répondre aux nouvelles tendances* » (« *une centaine de lancements chaque année* »). LDC sait donc comment s'adapter aux besoins des consommateurs.

##### **- Logistique**

La logistique occupe une place privilégiée au sein de LDC et constitue un facteur clé de réussite. Nous pouvons distinguer les différentes activités logistiques en fonction de l'étape de la chaîne de valeur. La base documentaire traite de la logistique amont, qui concerne toutes les questions relatives aux flux d'approvisionnement et aux achats. LDC dispose d'une logistique très performante grâce à une douzaine de plateformes récupérant les produits de différentes usines. LDC possède même 30 % de la flotte de camions des camions. « *Ce maillage du territoire, avec des sites à la fois proches des élevages et des clients* » favorise une optimisation de la logistique grâce à une plus grande réactivité et une diminution des coûts et réduction de l'empreinte écologique.

##### **- Marketing**

LDC a mis en place un plan de marchéage (ou marketing mix) pour chaque produit. Il convient donc de s'attarder sur les 4 composantes que sont le produit, le prix, la communication et la distribution.

##### **Les composantes de la politique produit**

Les composantes essentielles de la politique produit sont de déterminer le produit, la gamme, la marque, le conditionnement, la qualité et le service. LDC a **une longueur de la gamme très importante**. LDC est en effet omniprésent dans les rayons des hyper grâce à près de « *1 900 références au catalogue!* ». Les gammes sont étendues et complémentaires : LDC « *ne délaisse aucun segment* » et « *couvre tous les niveaux de qualité, tous les modes de consommation...* ». Une gamme longue comporte différents avantages et inconvénients, comme le potentiel de différenciation, mais aussi le coût de gestion de nombreux modèles, sans parler du risque de cannibalisme (lorsque le succès d'un élément de la gamme se fait au détriment d'un autre élément). Pour autant LDC juge que les avantages l'emportent sur les inconvénients car selon le directeur marketing « *au moins, ça ne laissait plus beaucoup de place aux concurrents!* ». Leur volonté est de répondre aux besoins des différents consommateurs pour recruter de nouveaux consommateurs et augmenter les ventes.

##### **Les composantes de la politique prix**

En cohérence avec la longueur de la gamme évoquée précédemment il existe différentes stratégies de prix selon les marques.

### **Les composantes de la politique communication**

LDC communique beaucoup l'origine française de la viande : « *Le Gaulois a affiché l'origine 100 % française de ses viandes dès 1984* ». LDC souhaite aussi réduire les emballages à la source et augmenter la proportion d'emballage recyclable. La marque Marie communique sur ces recettes sans additifs et 85 % affichent un Nutri-Score A ou B.

### **Les composantes de la politique distribution**

Au niveau commercial, chacune des marques dispose de ses propres forces de vente : « *les négociations avec les grandes surfaces se font séparément* ».

LDC a fait le choix d'une distribution multicanale : si initialement LDC a fait le choix des grandes surfaces, il aussi progressivement fait le choix de se positionner sur le segment dynamique de la restauration grâce à plusieurs reprises en Bretagne.

#### **- Approvisionnement**

LDC a fait le choix de sous-traitance de l'élevage intensif auprès de 6000 éleveurs dans toute la France, ces derniers devant respecter les cahiers des charges de LDC plus favorables au du bien-être animal. Ceci doit améliorer la qualité des produits et du bien-être animal. Tous ces éléments doivent contribuer à la qualité, à l'image de marque et donc à la réputation de LDC.

### **Regardons maintenant de près les fonctions supports.**

#### **- R&D**

Le document 1 nous indique que LDC dispose de 120 professionnels dédiés à la R&D en interne – dont une cellule de recherche et innovation regroupant 6 personnes. « LDC » consacre 0,7 % de son chiffre d'affaires à **l'innovation produit** chaque année ce qui doit permettre de stimuler les ventes. Mais LDC axe aussi ses efforts sur l'innovation **des procédés** : « *Nos travaux portent principalement sur l'optimisation des procédés existants permettant d'améliorer la qualité des produits tout en réduisant la consommation d'énergie* ». Au travers de la Fondation de Recherche pour l'Hypertension Artérielle (FRHTA) dont « Marie » est membre fondateur depuis 2006, LDC souhaite s'engager dans la recherche en faveur d'une nutrition plus saine. LDC souhaite donc concilier sa performance économique et financière avec une performance environnementale (économies d'énergie, réduction des consommations...). Autrement dit jouer sur une performance globale cohérente avec la volonté de LDC d'adopter une stratégie de différenciation en créant de la valeur pour les clients au travers des qualités nutritives et la réduction des déchets.

#### **- GRH**

La rémunération chez LDC doit satisfaire à deux impératifs contradictoires, celui des salariés (détermination de son niveau de vie) et celui de l'entreprise (optimisation du rapport coût/productivité). Au niveau de la politique salariale, la relative faiblesse de la partie fixe de la rémunération est compensée par le rôle important joué par la partie variable : « *Ici, on compte les sous, souffle une représentante du personnel. On a beaucoup de primes, intéressement ou participation, mais les salaires ne sont pas très hauts* ».

LDC a aussi développé une culture d'entreprise autour de valeurs partagées autour du travail, de l'innovation, de la responsabilité, du respect, de la performance et de la simplicité (cf le document 7). Le résultat est que le turnover des salariés est faible et stable (4,5 %) ce qui permet à LDC de maîtriser sa masse salariale.

La fonction GRH concoure donc aussi à favoriser la qualité.

### **Au final, le Groupe LDC s'est engagé dans une démarche responsable qui s'étend sur l'ensemble de sa chaîne de valeur :**

- Une relation forte et un partenariat étroit avec le monde agricole avec des éleveurs partenaires, reposant sur le modèle de la contractualisation, sur l'accompagnement des nouvelles attentes sociétales et la promotion de méthodes d'élevage différenciantes ;
- Le choix historique des produits locaux/régionaux et de l'origine France d'abord pour les volailles puis pour les viandes valorisées au sein de son activité traiteur ;
- Des valeurs familiales fortes partagées avec tous et notamment avec ses collaborateurs : simplicité, respect, responsabilité, travail, innovation et performance ;

- des produits de qualité, sains, sûrs et accessibles pour les consommateurs qui contribuent au développement des territoires en termes d'emplois directs comme indirects.

## DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE

Dans le cadre de votre rapport, la direction générale vous consulte et attend votre réflexion concernant le problème suivant :

**Comment la prise en compte des parties prenantes peut-elle permettre à LDC de construire une performance globale ?**

**Compétences évaluées :**

**Compétences transversales :**

- Analyser des situations et décisions économiques ou managériales ;
- Élaborer une argumentation à partir d'une problématique donnée, en mobilisant le vocabulaire spécifique adapté ainsi que les concepts et les illustrations nécessaires (factuelles et théoriques).

**Autres compétences :**

**1.3 Expliquer les points communs et les divergences d'intérêts des parties prenantes internes et externes d'une organisation.**

**1.3 Analyser la prise en compte des parties prenantes par une organisation.**

**1.3 Mettre en évidence des évolutions sociétales impactant une organisation donnée.**

**1.3 Analyser les dispositifs liés à la responsabilité sociale de l'entreprise pour une organisation donnée.**

**1.4 Analyser les interdépendances, tensions et paradoxes entre les enjeux d'une organisation donnée dans son environnement.**

**3.3 Analyser les variables pour gérer la responsabilité, l'autonomie, la confiance dans l'exercice du pouvoir.**

## INTRODUCTION

### Phase de contextualisation justifiant la problématique posée

La performance économique des entreprises du marché de la volaille est menacée : faillite de certaines entreprises, une compétitivité coût et prix en faveur de pays comme l'Allemagne ou les Pays-Bas où le coût de la main-d'œuvre est plus faible. Si l'évolution de la consommation individuelle de viandes en France témoigne d'une bonne progression depuis 1990 au détriment des consommations des autres viandes, une plus grande transparence sur la qualité et l'origine des produits est demandée aujourd'hui par les consommateurs beaucoup plus sensibles qu'auparavant aux questions environnementales et de bien-être animal.

Face à ces **menaces** et **opportunités**, LDC a souhaité préserver une image d'entreprise familiale autour d'un projet fort visant la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Face à ces bouleversements économiques, sociaux et environnementaux. L'entreprise est soumise à des injonctions contradictoires et doit redéfinir son rôle dans la société et ses responsabilités vis-à-vis des parties prenantes sur lesquelles elle influe : les salariés, les actionnaires et sur de nombreux acteurs ou partenaires ainsi que son environnement et la société dans son ensemble.

**Comment la prise en compte des parties prenantes peut-elle permettre à LDC de construire une performance globale ?**

La **performance globale** se distingue de la performance en ce qu'elle est définie en concertation avec ses parties prenantes, sur les trois dimensions **économique**, **sociale** et **sociétale**. La performance **économique** se définit comme la capacité à obtenir et maintenir un avantage concurrentiel à l'origine de l'existence et de la pérennité

de leur entreprise. La performance **sociale** rend compte des objectifs et des résultats obtenus par la mise en œuvre de politiques de gestion des ressources humaines responsables. La performance **sociétale** rend compte des objectifs, des actions et des résultats obtenus par l'entreprise responsable pour réduire son impact négatif sur l'environnement et les ressources naturelles.

La **pérennité** de l'entreprise repose sur sa capacité à satisfaire un certain nombre d'acteurs : clients, actionnaires, créanciers, fournisseurs, dirigeants, salariés, etc. L'ensemble de tous les acteurs dont il vient d'être question est désigné sous le nom de **parties prenantes** et se définit comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des buts d'une organisation* ».

La première partie reviendra sur la nécessité de LDC de prendre en considération les parties prenantes pour améliorer la performance globale. La seconde partie traitera de la manière d'intégrer les parties prenantes.

## **Développement en deux parties**

### **Partie 1 - Nécessité de prendre en compte les parties prenantes pour améliorer la performance Globale**

Le management des entreprises adopte une approche de la gestion qui analyse l'entreprise comme étant prise dans un **ensemble d'interactions entre acteurs internes et externes**, ayant des intérêts divers engagés dans l'entreprise, ce qui les conduit à tenter d'influencer en leur faveur le cours de la gestion de cette dernière.

#### **A) Raisons économiques et financières**

Selon la nature de l'activité, les **clients** sont soit des entreprises qui transforment les biens ou services soit des consommateurs finaux. La création de valeur pour les clients peut se définir comme l'écart entre la qualité perçue d'un produit (bien ou service) et son prix. D'où le **caractère subjectif de la valeur** puisqu'il s'agit de la « qualité perçue » qui peut être reliée à ce que la mercatique nomme valeur d'image d'un produit. La création de valeur pour le client peut donc être obtenue en réduisant le prix et donc le bénéfice de l'entreprise, à moins que les coûts ne puissent aussi être diminués. Mais il est également possible d'augmenter la qualité perçue en améliorant la qualité du produit, en modifiant ses caractéristiques, en améliorant son aspect, etc.

Un actionnaire est une personne physique ou morale qui apporte des fonds propres à une société (principalement les sociétés anonymes) et reçoit en contrepartie une action qui lui donne le droit de voter et de percevoir une fraction des bénéfices de la société : le dividende. La relation entre actionnaires et entreprise est fortement influencée par le fait que les actionnaires soient ou non dirigeants de l'entreprise. Dans les entreprises **entrepreneuriales**, les actionnaires (ou associés) sont aussi les dirigeants. La logique économique dans ce type d'entreprise consiste à engager personnellement (ou en famille), des fonds pour pouvoir mener à bien des stratégies dont on espère qu'elles permettront de faire des bénéfices. Dans une entreprise entrepreneuriale, les dirigeants prennent des décisions, des risques, dont ils assument les conséquences financières.

On peut en effet considérer que l'entreprise est entrepreneuriale, ou sous contrôle familial, quand un individu ou une famille détient 10 % ou plus des actions et est représenté dans le conseil d'administration : un actionariat familial majoritaire très présent au Conseil de surveillance sous la présidence de André Delion.

#### **B) Raisons sociales, sociétales, environnementales**

**Créer de la valeur pour un salarié** c'est l'inciter à poursuivre sa collaboration avec l'entreprise et à s'impliquer dans son travail. Il faut donc qu'il soit suffisamment **satisfait** pour cela. Dans la **théorie de l'équité d'Adams**, la relation à l'organisation est considérée comme une transaction : l'individu apporte à l'organisation une contribution (temps de travail, compétences, motivation, etc.) et il reçoit une rétribution en contrepartie. La rétribution est constituée du revenu, mais aussi la qualité du climat social et des relations hiérarchiques, de la considération, la possibilité d'initiative, la liberté d'action, etc. La création de valeur pour les salariés se définit comme l'excédent de la rétribution perçue sur la contribution perçue.

**Les parties prenantes secondaires, diffuses, éthiques, appartiennent à la société civile et n'entretiennent pas de relations contractuelles directes avec l'entreprise.** Elles dénoncent les effets néfastes de l'économie sur l'environnement : pollution, utilisation extensive des matières premières, et sur la société : non-respect de certaines règles morales ou éthiques, mise au chômage de personnel, etc. Exemple avec l'association de protection animale L214 qui a publié « *une vidéo tournée dans une des fermes alimentant Maître Coq, où l'on découvre des poulets morts, abîmés, ou trop gros pour se mouvoir* ».

**Transition :** L'objet de la création de valeur pour ces parties prenantes est de limiter l'incidence négative de leurs actions sur le fonctionnement de l'entreprise. D'où la nécessité de s'intéresser aux modalités d'intégration des parties prenantes.

## **Partie 2 - Modalités d'intégration des parties prenantes**

La recherche de la performance globale de LDC évoquée dans la partie précédente doit s'appuyer sur une **gouvernance** capable de conjuguer les intérêts parfois contradictoires de ses parties prenantes pour proposer une vision stratégique partagée, en particulier instaurer une confiance durable entre la direction de l'entreprise, ses salariés et ses actionnaires.

### **A) Choix d'une gouvernance et d'une structure adaptées**

La théorie de l'agence repose sur le postulat que l'entreprise est un nœud de contrats, autrement dit un ensemble de relations contractuelles entre les différentes parties prenantes (actionnaires, dirigeants, salariés, etc.). Dans le cadre de cette relation, l'actionnaire qui serait le principal confie la gestion de l'entreprise à un manager qui est l'agent, à charge pour ce dernier de gérer l'entreprise conformément aux intérêts de son principal. Le souci est que cette relation d'agence est une source potentiellement importante des conflits d'intérêt car elle va se caractériser par deux éléments que sont les asymétries informationnelles et l'aléa moral. D'où des efforts à consentir pour que le comportement des managers soit conforme aux intérêts des actionnaires de l'entreprise et c'est cela qui va constituer des coûts d'agence. Dans le cas de LDC il est indiqué que « *Le conseil de surveillance assure le contrôle de la gestion du groupe conduite par le directoire et en rend compte aux actionnaires. Il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés* ». On peut penser qu'il s'agit ici de coûts d'engagement de la part de LDC pour mettre le principal (les actionnaires) en confiance.

Au niveau de la gouvernance la composition du conseil d'administration et de surveillance s'ouvre à des compétences professionnelles et humaines diverses. L'indépendance des administrateurs doit constituer un gage dans l'égalité de traitement des différentes parties prenantes à l'entreprise : « *La proportion actuelle de membres indépendants au sein du conseil de surveillance est de 38 %* ». La représentation des salariés est aussi présente avec la nomination d'un membre représentant les salariés.

**LDC a aussi fait le choix de la structure divisionnelle reposant sur la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités.** Ce type de structure, en donnant plus d'initiative aux cadres, augmente la motivation du personnel, facteur de productivité et de qualité. La structure divisionnelle permet plus de réactivité et de souplesse pour faire face à un environnement fluctuant et turbulent. Elle facilite la gestion du portefeuille d'activité (il est facile d'acquiescer et d'intégrer une nouvelle activité comme le cas du pôle traiteur).

### **B) La démarche RSE de LDC**

**La RSE est une politique transversale** qui vise à améliorer la résilience de l'entreprise dans les domaines variés comme la protection de l'environnement, les dimensions sociales ou encore le management. Ainsi la RSE doit permettre en théorie d'identifier les **risques** et les **faiblesses** de l'entreprise dans son management, sa gestion des ressources, ou encore son impact social et sociétal, et à trouver les leviers pour y répondre. Si à court terme, cette RSE peut sembler onéreuse, elle peut sur le moyen terme améliorer la performance globale, notamment la performance financière. Et au final entraîner une réduction des coûts.

LDC a compris l'intérêt d'intégrer la RSE dans l'ensemble de ses **processus**, afin de mieux gérer ses risques, bénéficier d'une meilleure image, d'une confiance accrue de ses parties prenantes. Pour définir le périmètre de sa RSE, LDC a articulé sa démarche autour de cinq questions centrales en cohérence avec les risques majeurs identifiés en amont :

- **Les relations et conditions de travail :** la politique des Ressources Humaines du Groupe LDC s'appuie sur la décentralisation considérée comme une véritable vraie force lui permettant d'être réactif, compétitif et créatif (partage d'expériences, la confrontation de points de vue). LDC a adopté un style de direction du **type management participatif au sens de Likert**. Le style participatif est plus efficace du point de vue de la motivation et de l'adhésion des individus. Ce style de direction répond aux besoins d'accomplissement, et d'estime des individus. La mobilisation des hommes chez LDC passe aussi par le rôle joué par **la culture d'entreprise** qui entraîne la mise en évidence de valeurs partagées par les membres du groupe. : le groupe promeut une culture d'entreprise forte en déclinant les valeurs portées par le Groupe au quotidien : Travail,



Innovation, Responsabilité, Respect, Performance et Simplicité, dans une organisation fondée sur l'autonomie et l'interdépendance.

- **L'environnement** : le Groupe travaille sur la problématique de l'éco-conception des emballages, pouvant garantir la sécurité sanitaire et la conservation ainsi que la qualité des produits.
- **Les bonnes pratiques des affaires** : historiquement, le Groupe s'attache à développer des collaborations avec ses fournisseurs en cohérence avec son éthique, ses valeurs et le développement durable, et en privilégiant la proximité et la durée.
- **Les questions relatives aux consommateurs** : les consommateurs déclarent intégrer de plus en plus la RSE dans leur perception des marques. Même si LDC suit et s'adapte à la diversification des goûts et des habitudes alimentaires, il a pris conscience que les enjeux de santé motivaient de plus en plus les achats des consommateurs. LDC souhaite donner plus d'importance à la qualité nutritionnelle des produits, à l'absence ou la réduction de certains ingrédients comme le sel, les matières grasses, les additifs...
- **L'engagement sociétal** : LDC est engagé pour préserver la filière avicole française et toutes les filières situées là où il est implanté. LDC souhaite partager avec les acteurs des filières amont la valorisation des territoires, le bien-être animal et la lutte contre les importations. Et donc au final le maintien de l'emploi dans le secteur agroalimentaire.

### **Conclusion**

L'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer performance et responsabilité. Dès lors, les entreprises sont en quête d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale. La RSE peut être alors un levier de performance au sens large.