

# DIPLOÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE 7 – MANAGEMENT

SESSION 2020

Éléments indicatifs de corrigé

## DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

### 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.

EVOLUTION STRATEGIQUE	JUSTIFICATION
1968: création de LDC, spécialisée dans l'activité d'abattage de volailles (Sarthe + Mayenne) → Stratégie d'ensemble	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche de complémentarités géographiques (nouveaux débouchés)</li> <li>- mieux accompagner le développement de la consommation (découpe de volailles...)</li> </ul>
1989 : expansion géographique en Maine et Loire → Stratégie d'ensemble	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche de complémentarités géographiques (nouveaux débouchés)</li> </ul>
2001 : diversification avec une intégration verticale vers l'amont : production de volaille, alimentation animale et œuf. → stratégie d'ensemble	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté de maîtriser la filière (qualité, baisse des coûts)</li> </ul>
2009 : Diversification sur les plats cuisinés (Marie) puis sur la restauration → stratégie d'ensemble	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segments porteurs</li> <li>- Complémentarités avec l'activité de base</li> <li>- Nouveaux débouchés</li> <li>- Meilleure rentabilité</li> </ul>
Depuis peu: Internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toucher de nouveaux consommateurs (perte de parts de marché au profit d'une concurrence internationale)</li> </ul>
Mode de croissance externe à plusieurs reprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelles compétences, nouvelles façons de faire : amélioration continue / innovation</li> <li>- Croissance plus rapide</li> <li>- S'appuyer sur le réseau des entreprises absorbées (distribution / clients /...) et leur réputation.</li> </ul>
Croissance organique depuis le début (machines, usines, plateforme logistique, développement des marques...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance moins chère qu'une croissance externe</li> <li>- Amélioration continue pour garantir la qualité et coller à la stratégie de différenciation tout en maîtrisant les coûts pour faire face à la concurrence internationale et française (effet d'échelle)</li> </ul>
Gamme large et profonde sur tous les segments (niveaux de qualité / besoins différents) → stratégie de domaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Source d'avantage concurrentiel: innovation; image de marque; qualité...</li> <li>- Couvrir un maximum de segments pour avoir la part de marché la plus élevée possible : consommateurs, économies d'échelle, plus grand pouvoir de négociation vis-à-vis des distributeurs (marge / référencement / présence dans les rayons)</li> </ul>
100% français (Le Gaulois), Label Rouge, Bio → stratégie de domaine (différenciation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cibler des consommateurs aux besoins particuliers</li> <li>- S'aux évolutions de l'environnement (légal, socio-culturel: habitudes de consommation...)</li> <li>- Se différencier par une meilleure qualité, justifier un prix de vente plus élevé.</li> </ul>

Exemples de théories mobilisables :

- Théorie des coûts de transaction (Coase / Williamson) ;
- Approche par les compétences clés (Prahalad et Hamel) ;
- Avantage concurrentiel et modèle des 5+1 forces (Porter)...

## 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.

CARACTERISTIQUES :

- LDC est organisée en 4 pôles qui reflètent les choix stratégiques de l'entreprise (Amont, volaille, traiteur, International).
- La structure de LDC est très décentralisée. L'entreprise LDC est composée de nombreuses filiales autonomes provenant des opérations de croissance externe opérées, restant autonomes. « Chaque directeur doit gérer son activité comme sa PME, avec un plan de développement et un compte d'exploitation propres, explique le P-DG. Malgré la taille du groupe, cela nous permet de rester réactifs et de répondre à tous les besoins de nos clients ».
- Chaque marque est autonome. Les différentes marques se font concurrence, sur la politique marketing, l'innovation ou même les négociations clients. Le rôle du siège est simplement d'éviter des doublons par exemple sur des projets d'innovation.

IDENTIFICATION :

- Il s'agit d'une structure divisionnalisée (Mintzberg), en 4 pôles, qui reflètent les diversifications métier et la stratégie de développement sur l'international.
- Certaines caractéristiques laissent cependant percevoir une hybridation de la structure avec une combinaison structure divisionnalisée et structure adhocratique. L'adhocratie reflète la politique particulière de croissance externe : chaque entité rachetée est choisie pour ce qu'elle peut apporter. Et donc la direction du Groupe la laisse se gérer en toute confiance, allant même à laisser les différentes entités se faire concurrence. Cette structure permet beaucoup de souplesse et de s'adapter rapidement aux évolutions de l'environnement.

## 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.

RAPPEL :

- Le risque peut être défini selon la norme ISO 31000 comme « l'effet de l'incertitude sur les objectifs de l'organisation » ou comme « une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit » (Barthélémy).
- Le management du risque se définit comme un processus pris en compte dans l'élaboration de la stratégie et dans toutes les activités d'une organisation consistant à identifier, évaluer, prioriser et gérer les risques de façon à en contrôler les conséquences.
- Le risque peut ainsi être évalué en fonction de sa probabilité de survenance et de son impact potentiel sur l'organisation.

Le management du risque chez LDC est présenté dans l'annexe 6. Il consiste à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques globaux, avec depuis 2018 une analyse particulière des risques extra-financiers. 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.

L'analyse de la pertinence du processus de management du risque peut être menée au regard de facteurs internes et externes.

#### FACTEURS EXTERNES A PRENDRE EN COMPTE :

- Evolutions des attentes des consommateurs (dimension socioculturelle) : recherche d'une alimentation plus saine, consommateurs s'intéressant aux groupes derrière les marques, mouvement vegan et plus largement mouvements de défense de la cause animale.
- Modifications de la législation : sur les dimensions sociales, sociétales, environnementales, plus contraignantes pour les organisations devant rendre compte de leurs activités (diversité, parité hommes-femmes...).
- Domaine d'activité fortement concurrentiel : importance de la réputation des marques, d'une qualité garantie dans un contexte de scandales sanitaires (horsegate) pour se différencier.
- Menaces sur la réputation des entreprises de la filière liées aux conditions d'élevage des poulets, aux médicaments, avec une exposition accrue par les réseaux sociaux et l'action d'ONG.
- ...

#### FACTEURS INTERNES A PRENDRE EN COMPTE :

- Volonté de se différencier en consolidant leur performance globale par le biais d'une politique RSE ambitieuse (aspects sociaux, relations avec les éleveurs, empreinte écologique...)
- Risques accrus du fait de la balkanisation des activités et des marques résultant du processus de croissance externe (nécessité d'un mécanisme d'intégration puissant compte tenu de la différenciation de la structure, cf. Lawrence et Lorsch).
- Structure décentralisée réduisant le contrôle des différents niveaux opérationnels.
- Coûts élevés par rapport à la concurrence allemande ou hollandaise pouvant inciter à modifier certains processus, réduire les effectifs... afin de maintenir les référencements dans la grande distribution pouvant engendrer des risques pour les parties prenantes internes et externes (salariés, consommateurs, éleveurs partenaires...).
- ...

#### CONCLUSION SUR LA PERTINENCE :

Le management du risque mis en place chez LDC semble pertinent. En effet, LDC suit un processus reconnu de management du risque, et structuré selon les étapes recommandées par la norme ISO 26 000 en associant les différentes divisions de l'organisation. Cela doit permettre de recenser le maximum de risques et d'en évaluer précisément les impacts. La stratégie du risque retenue (stratégie d'évitement des risques et stratégie d'amélioration des performances) est alignée avec la politique RSE et les enjeux réputationnels dans une optique de performance globale. Ce processus est peut-être à l'origine des améliorations menées concernant le bien-être animal (bâtiments plus grands et éclairés...).

On peut néanmoins s'interroger sur la possibilité d'aligner totalement RSE et management du risque, au regard des contraintes de compétitivité pour trouver « un équilibre entre toujours plus d'éthique et des prix accessibles ».

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

Compétences évaluées :

4.2 Repérer et analyser les moyens et les outils mis en œuvre par chaque activité.

4.2 Identifier et caractériser les activités essentielles pour une organisation donnée.

4.2 Expliquer les rôles de chaque activité, leurs évolutions, leurs interdépendances et la contribution aux objectifs et aux enjeux d'une organisation donnée.

Plusieurs activités permettent de créer de la valeur :

ACTIVITES	MOYENS ET OUTILS MIS EN ŒUVRE	CONTRIBUTION A LA CREATION DE VALEUR
Marketing	Marketing d'étude	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet de connaître les attentes des consommateurs pour proposer une offre adaptée.</li> </ul>
	Marketing stratégique : segmentation et positionnement distinct de chaque marque (marketing différencié)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet de cibler la grande majorité des consommateurs au travers de marques fortes.</li> </ul>
	Marketing opérationnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>- offre constituée de plusieurs gammes étendues et complémentaires (1900 références), régulièrement renouvelées, emballages innovants réduisant l'empreinte écologique, ingrédients d'origine française, recettes Marie sans additifs et nutriscore A ou B ;</li> <li>- Différentes stratégies de prix selon les marques ;</li> <li>- Distribution multicanale (en grandes surfaces et en restauration), forces de vente propre à chaque marque ;</li> <li>- Communication : sur les marques, les produits, l'origine française de la viande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permet de conforter l'image des marques et de développer la notoriété.</li> <li>- Permet d'obtenir une plus grande place en linéaire et d'évincer la concurrence.</li> <li>- Répond aux besoins des différents consommateurs pour recruter de nouveaux consommateurs et augmenter les ventes.</li> </ul>
R&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de la R&amp;D : 120 personnes en R&amp;D en interne, décentralisée par marque, en plus d'une cellule de recherche appliquée de 6 personnes ;</li> <li>- Equipes dédiées aux thématiques environnementales et nutritionnelles, en partenariat avec la FRHTA ;</li> <li>- Accent mis sur l'innovation produit mais aussi innovation de procédés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribue à la stratégie de différenciation sur des aspects valorisés par les consommateurs (qualité, nutrition, réduction des déchets) ;</li> <li>- Innovations produits pour stimuler les ventes) ;</li> <li>- Meilleure performance environnementale et financière (économies d'énergie, réduction des consommations...).</li> </ul>

ACTIVITES	MOYENS ET OUTILS MIS EN ŒUVRE	CONTRIBUTION A LA CREATION DE VALEUR
Production	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usines modernisées (investissements supérieurs à 150 M. d'€ par an), utilisant des technologies de pointe, pour transformer les volailles (300 millions par an) ;</li> <li>- Sous-traitance de l'élevage intensif avec un cahier des charges contraignant et plus respectueux du bien-être animal ;</li> <li>- On peut supposer que l'outil de production est flexible compte tenu du renouvellement fréquent des gammes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de la qualité des produits et du bien-être animal ;</li> <li>- Réduction de l'empreinte écologique ;</li> <li>- Amélioration de la productivité (coût / quantités produites / délais) pour faire face à l'augmentation de la demande de volaille tout en restant compétitif par rapport à la concurrence étrangère ;</li> <li>- Flexibilité et adaptation aux besoins des consommateurs.</li> </ul>
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une douzaine de plateformes logistiques réparties sur tout le territoire français, à proximité des usines et des clients (distributeurs) ;</li> <li>- Transport: 30% de la flotte de camions possédée en propre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche d'optimisation de la logistique : réactivité, diminution des coûts et réduction de l'empreinte écologique ;</li> <li>- Plus grand pouvoir de négociation vis-à-vis des transporteurs.</li> </ul>
Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origine locale, viande 100% française ;</li> <li>- Réseau d'éleveurs engagés dans la même approche et soutenus par LDC (40 % des éleveurs).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribue à la qualité, à l'image de marque, à la réputation de LDC.</li> </ul>
GRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement d'un personnel qualifié, notamment en R&amp;D ;</li> <li>- Politique salariale attractive pour sa part variable (primes, intéressement, participation) ;</li> <li>- Développement d'une culture d'entreprise autour de valeurs partagées (travail, innovation, performance..).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribue à la qualité ;</li> <li>- Fidélise les salariés tout en contenant la masse salariale.</li> </ul>

#### CONCLUSION :

Chez LDC, la valeur est créée par toutes les activités précédemment citées, notamment marketing, R&D, production et les coordinations opérées entre ces activités. Elles garantissent conjointement une offre de qualité renouvelée répondant aux attentes des consommateurs, une bonne image de marque, des coûts maîtrisés et une réduction continue de l'empreinte environnementale.

## 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 ;
- Elaborer 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.

**PREAMBULE :**

- *Rappel du contexte d'intervention justifiant la problématique posée :*
  - La performance économique des entreprises du marché de la volaille est menacée : faillite de Doux, Tilly-Sabco, une concurrence à bas coût se développe en Allemagne, Hollande ou Pologne, où les coûts de mains-d'œuvre sont plus faibles.
  - Evolution des habitudes de consommation : report des consommations de bœuf, porc... sur la volaille MAIS attente d'une plus grande transparence sur la qualité et l'origine des produits.
  - Sensibilisation de la Société aux questions environnementales et de bien-être animal.
- *Courte synthèse des spécificités de l'organisation et de son environnement qui serviront de base aux conseils formulés :*
  - Un groupe de grande taille.
  - Structure divisionnalisée résultant de constantes opérations de croissance externe.
  - Groupe laissant une très grande autonomie aux marques gérées comme des « entreprises indépendantes » ; une image d'entreprise familiale préservée.
  - Un projet fort visant la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes.
- *Rappel de la question problématisée : Comment la prise en compte des parties prenantes peut-elle permettre à LDC de construire une performance globale ?*
- *Présentation des concepts mettant l'accent sur les différentes dimensions / composantes à prendre en compte dans l'argumentation :*
  - Parties prenantes
  - Performance globale

- *Exemple de questions soulevées par le sujet*  
 Comment le groupe LDC peut-il intégrer les parties prenantes dans sa prise de décision ?  
 Comment définir et mettre en œuvre une démarche RSE pertinente préservant/améliorant la compétitivité ? Comment garantir une uniformité des pratiques dans un groupe décentralisé d'entreprises différenciées ? Comment déléguer davantage de pouvoir aux parties prenantes tout en gardant le contrôle ? Comment la satisfaction des attentes de l'ensemble des parties prenantes permet de construire une performance globale ?
- *Une annonce des arguments qui seront développés ensuite.*

## ARGUMENTATION

Les parties prenantes ont des intérêts différents voire divergents, il s'agit pour le groupe LDC de les identifier, de tenter de les réconcilier et de mieux les satisfaire pour construire une meilleure performance économique mais également, sociale, sociétale, environnementale et à long terme.

## PRINCIPAUX ELEMENTS POUVANT ÊTRE ABORDÉS

- *Thème I : les enjeux du management*
  - Les enjeux actuels auxquels LDC fait face, tensions et paradoxes
  - Points communs et divergences des parties prenantes (internes et externes) de LDC
  - D'une gouvernance familiale à une gouvernance partenariale
  - Nécessité et modalités de la mise en place d'une démarche RSE
  - Exemples de théories pouvant être mobilisées : théories des parties prenantes (Freeman, Carroll, Clarkson), théorie de l'agence (Jensen & Meckling), théorie évolutionniste (Nelson & Winter)...
- *Thème II : le management stratégique*
  - Performances sociale, sociétale, environnementale comme source d'avantage concurrentiel
  - Intégration des parties prenantes dans le diagnostic et l'élaboration de la stratégie
  - Exemples de théories pouvant être mobilisées : démarche stratégique de Mintzberg, modèle LCAG, approche fondée sur les ressources et compétences, avantage concurrentiel (Porter), Stratégie d'océan bleu et d'océan rouge (Kim & Mauborgne)...
- *Thème III : Le management organisationnel*
  - Formes organisationnelles permettant de prendre en compte les parties prenantes : structures horizontales, décentralisées, réseaux, projets...
  - Intégration des parties prenantes dans la prise de décision
  - Les styles de direction : participatif, démocratique...
  - Les relations de pouvoir et leurs limites : responsabilité, autonomie, confiance
  - Rôles de la communication, de la culture organisationnelle
  - Management des conflits entre les parties prenantes
  - Exemples de théories pouvant être mobilisées : auteurs et concepts de l'école des relations humaines, modèles de décision, théories de la contingence structurelle...
- *Thème IV : Le management opérationnel*
  - Intégration de la prise en compte des parties prenantes internes et externes et des dimensions de la performance globale dans toutes les activités de LDC (marketing, production, logistique, R&D, RH...)
  - Les problématiques managériales liées aux risques, à la qualité et à l'innovation :
  - Exemple de théories pouvant être mobilisées : Chaîne de valeur étendue (Porter)...

Exemple 1 :

AXE 1 : Nécessité de prendre en compte les parties prenantes pour améliorer la performance globale

- Raisons économiques et financières
- Raisons sociales, sociétales, environnementales

AXE 2 : Modalités d'intégration des parties prenantes

- Choix d'une gouvernance et d'une structure adaptées
- Adoption d'une démarche RSE et mise en œuvre opérationnelle

Exemple 2

AXE 1 : L'intégration des parties prenantes pour une performance économique

- Intégration au niveau du diagnostic et de l'élaboration de la stratégie
- Intégration pour innover et manager les risques

AXE 2 : L'intégration des parties prenantes pour une performance sociale et environnementale

- Modalité d'intégration des parties prenantes internes
- Modalités d'intégration des parties prenantes externes