

Proposition de Corrigé

1. Analysez l'organisation Delpierre en fonction des caractéristiques suivantes : type, statut juridique, ressources, taille, champ d'action, finalité. (3 points)

Point 1.2 : Les organisations, des réalités diverses

Caractéristiques	
Type	Organisation privée à but lucratif
Statut juridique	SAS
Taille	132 collaborateurs, c'est donc une PME-PMI
Ressources	Financières : Produits de son activité : CA 26,407 millions en 2010, apport des actionnaires (capital de 430 000 €). <i>Si le plan de reconversion d'activité se réalise, s'ajouteront à ces ressources l'augmentation de capital et l'emprunt.</i> Humaines : 132 salariés. Matérielles : laiterie, bâtiments, chaînes d'embouteillage.
Champ d'action	Activité : embouteillage et production de produits laitiers Géographique : France et étranger
Finalité	Faire du profit, pérenniser l'entreprise grâce à la fabrication et la commercialisation de desserts lactés

2. Repérez les facteurs de motivation et de démotivation du personnel de l'entreprise. (2 points)

Point 5.3 : La rémunération et la motivation.

Les facteurs de motivation sont :

- accords de participation et d'intéressement ;
- avantage en nature (mutuelle-prévoyance) ;
- une confiance réciproque ;
- un respect mutuel des individus ;
- la prise en considération des contraintes personnelles des salariés ;
- mise en place d'un management participatif.

Les facteurs de démotivation sont :

- salaires faibles ;
- incertitude quant à la survie de l'entreprise.

3. Identifiez les parties prenantes de l'entreprise et indiquez leurs attentes et leur influence sur celle-ci. (3 points)

Point 6.3 : Les limites du pouvoir managérial.

Fournisseurs :

- Attentes :
 - écouler leur production à un prix socialement acceptable
- Facteurs d'influence :
 - qualité du lait ;
 - capacité à approvisionner ;

Remarque : si le plan de relance de l'entreprise se réalise, les fournisseurs deviendront actionnaires. Leurs attentes seront complétées par la recherche d'un bénéfice, qu'il soit réalisé par eux-mêmes directement ou par Delpierre. Ils auront également la possibilité de déterminer la politique de l'entreprise.

Distributeurs :

- Attentes :
 - disposer de produits demandés par la clientèle ;
 - produits qui se vendent vite (rotation des stocks élevée) ;
 - réaliser une marge bénéficiaire.
- Facteurs d'influence :
 - pouvoir lié à leur position d'acheteurs principaux sur le marché (imposent les prix et les délais de paiement).

Le client final :

- Attentes :
 - des produits laitiers équilibrés ayant un apport bénéfique pour la santé ;
 - un bon rapport qualité-prix ;
 - des produits nouveaux, « authentiques ».
- Facteurs d'influence :
 - ses goûts ;
 - son pouvoir d'achat.

Les salariés

- Attentes :
 - garantie de l'emploi ;
 - rémunération satisfaisante ;
 - conditions de travail.
- Facteurs d'influence :
 - qualité du travail fourni ;
 - climat social ;
 - performance globale de l'entreprise.

Les actionnaires

- Attentes :
 - distribution de dividendes ;
 - pérennité de l'entreprise (entreprise familiale).
- Facteurs d'influence :
 - capacité à financer l'entreprise ;
 - contrôle des décisions des dirigeants.

4. Présentez le diagnostic stratégique de l'entreprise Delpierre. (4 points)

Point 7.2 : le diagnostic stratégique.

Diagnostic interne	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Société familiale, dont le capital est détenu par les descendants des fondateurs. ▪ Bonne indépendance financière jusqu'à présent. ▪ Politique sociale avantageuse. ▪ Présence des propriétaires sur le terrain : rapports humains de proximité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des moyens financiers qui restent limités et peuvent gêner le développement futur de la PME. ▪ Produit banal, non différencié. ▪ A des ressources correspondant à une activité mono-produit. ▪ Des salaires inférieurs à la moyenne du secteur.

Diagnostic externe	
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opportunités liées au marché : soucis de la qualité des produits, exigence d'équilibre alimentaire, attrait de la nouveauté. ▪ Technologie disponible : le microfiltrage. ▪ Intolérance au lactose 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La concentration se poursuit dans l'industrie laitière → risque de perte d'indépendance. ▪ Pouvoir d'achat en baisse. ▪ Volatilité du cours du lait. ▪ Pouvoir de négociation des clients (grande distribution). ▪ Baisse de la consommation du lait (- 7 % en 10 ans).

5. Identifiez le problème de management de Delpierre. (2 points)

Points 7.2 : le diagnostic stratégique et 8.1 : L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise.

L'entreprise est positionnée sur un produit banal : la bouteille de lait sans marque spécifique. La seule stratégie possible pour ce type de produit est une stratégie de domination par les coûts. Or, Delpierre n'a pas la taille critique (suffisante) pour dominer son marché par des coûts de production bas.

De plus, du fait de sa taille, son pouvoir de négociation est inexistant pour négocier des prix d'achat plus avantageux tout comme il est inexistant pour exiger de ses clients un prix de vente lui permettant d'être rentable.

Sa capacité de production est donc totalement inadaptée à la stratégie qu'il est nécessaire d'adopter sur son marché (stratégie de domination par les coûts).

6. Exposez, en la justifiant, la stratégie envisagée pour répondre à ce problème. Quelles en sont les contraintes au plan financier et au plan des ressources humaines ? (3 points)

Point 8.1 : L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise.

La stratégie envisagée est une stratégie de différenciation. Il y a bien une innovation qui porte sur les produits puisque l'on change l'origine de la matière première et l'on adopte un procédé de stérilisation innovant et plus efficace que les procédés traditionnels en termes de performances de conservation et de goût.

Les contraintes sont importantes :

- sur le plan financier, il est nécessaire de trouver six millions d'euros afin de financer les investissements nécessaires : ligne de production des yaourts, fromagerie et dépenses de communication ;
- sur le plan des ressources humaines : l'entreprise doit acquérir des compétences dont elle ne dispose pas.

Note à l'attention des correcteurs : les candidats pourront aussi évoquer la stratégie de diversification ; il y a diversification dans la mesure où l'entreprise passe du métier d'embouteilleur (qu'elle conserve) à celui de transformateur de lait (yaourts et fromage).

7. Analysez les solutions permettant de répondre à ces contraintes. (3 points)

Points 3.3 : La mesure des résultats et le déclenchement des opérations correctrices et 5.2 : La recherche de compétences.

Sur le plan financier, la solution passe par l'autofinancement, l'emprunt et l'augmentation de capital.

L'emprunt grève la capacité d'endettement de l'entreprise et obère son résultat par les frais financiers qu'il engendre. Cependant, il permet également un effet de levier si le taux de rentabilité est supérieur au taux d'intérêt et permet ainsi à l'entreprise d'assurer sa pérennité.

Plus problématique est l'augmentation de capital puisque celui-ci passe de 430 000 € à 830 000 €. Il y a donc de grandes chances que le pouvoir de décision change de main et que le nouvel actionnaire – la coopérative laitière – devienne majoritaire.

En termes de ressources humaines, il y a changement de qualification de certains salariés qui vont devoir acquérir de nouvelles compétences. L'entreprise enrichit son savoir-faire grâce au recrutement de maîtres-fromagers.