DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE 7 – MANAGEMENT

SESSION 2023

Éléments indicatifs de corrigé

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGERIALE

- La liste des éléments proposés dans le **corrigé indicatif n'est pas exhaustive, néanmoins l'ensemble n'est pas attendu** de la part du candidat et **tout élément de réponse pertinent doit être valorisé.**
- **Une présentation sous forme de tableau est envisageable** à condition que le contenu soit clairement explicité.
- **La qualité rédactionnelle est à prendre en compte**

1- Identifier et analyser la pertinence de la structure organisationnelle de Bonduelle.

Attendus : *Il s'agit de caractériser la structure de Bonduelle et de mettre en évidence ses avantages et ses limites, notamment au regard des spécificités de Bonduelle et du contexte environnemental, pour conclure sur sa pertinence.*
Exemples d'auteurs et de théories mobilisables : Mintzberg, Chandler, Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch (couple différenciation/intégration).

Pour rappel *:* Une structure organisationnelle peut se définir comme « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches*. » (MINTZBERG).

Identification de la structure organisationnelle de Bonduelle

Bonduelle a adopté une structure divisionnelle (ou organisation divisionnalisée au sens de MINTZBERG) avec une segmentation en unités opérationnelles sur un premier niveau par marché (Europe / hors Europe) et sur un second niveau par marques. Les unités bénéficient d'une autonomie de décision pour atteindre les objectifs fixés (standardisation des résultats).

Analyse de la pertinence de la structure organisationnelle de Bonduelle
Une structure divisionnelle présente de nombreux avantages pour Bonduelle:

- Elle facilite une coordination des divisions par les résultats par la direction générale pour, en particulier favoriser l'atteinte d'objectifs généraux par un pilotage de la performance de chaque division.
- Au niveau de chaque division : Elle permet de disposer d'une meilleure lisibilité des marchés. Elle s'accompagne d'une décentralisation du pouvoir. L'autonomie de décision des divisions renforce ainsi la souplesse et la réactivité et donc une meilleure capacité de réponse aux besoins particuliers de ses différents marchés géographiques et DAS (flexibilité opérationnelle et stratégique). L'autonomie de chaque division peut permettre de faciliter la communication et la coordination au sein de chaque division.
- Cette structure est également adaptée aux caractéristiques de Bonduelle, entreprise de grande taille et âgée, s'étant internationalisée et diversifiée (théories de la contingence structurelle : CHANDLER, MINTZBERG).
- LAWRENCE ET LORSCH montrent qu'une structure différenciée (comme la structure divisionnelle) est également pertinente dans un environnement incertain marqué par de nombreuses mutations comme celui de l'agroalimentaire (nouvelles tendances de consommation, nouvelles contraintes liées à la prise en compte de considérations environnementales et sociales…).

Une structure divisionnelle peut toutefois entraîner pour Bonduelle des risques de doublons (dispersion des ressources), des difficultés à installer une culture partagée autour d'un objectif global, voire un risque de concurrence inter-divisions. Une perte de contrôle centrale est aussi un risque envisageable. Ces risques peuvent toutefois être partiellement réduits par la mise en place de mécanismes d'intégration, comme l'a fait Bonduelle par exemple avec la mise en place d'un comité exécutif. La segmentation géographique en seulement deux grandes zones en premier critère permet aussi d'assurer une coordination de chaque marque pour assurer la cohérence de leurs actions. Finalement, cette structure semble donc plutôt pertinente.

2- Présenter les menaces auxquelles Bonduelle est exposée à l'aide des outils adéquats.

Attendus : Il s'agit de présenter les principales menaces pesant sur l'activité du groupe Bonduelle en structurant la réflexion en s'appuyant sur les outils classiques d'un diagnostic externe (savoirs associés à la compétence 2.2).

Pour rappel *:* Une menace désigne un danger issu de l'**environnement** de l'entreprise (à ne pas confondre avec une faiblesse…)
Les différentes menaces pesant sur l'activité d'une organisation se déclinent sur trois strates :

- le macro-environnement : qui caractérise les menaces environnementales pesant sur toute entreprise.
- le méso-environnement : qui caractérise les menaces environnementales pesant sur l'industrie ou secteur d'activité de l'entreprise.
- le micro-environnement : qui caractérise les menaces ou forces concurrentielles pesant spécifiquement sur l'entreprise.

Analyse des menaces issues du macro-environnement : mobilisation du modèle PESTEL comme grille de lecture

NB : il est rappelé que les candidats peuvent avoir choisi d'adapter l'outil PESTEL (ex : évoquer la menace du contexte sanitaire) ou bien que certains arguments peuvent tout à fait figurer dans une dimension ou une autre (changements liés à l'environnement pouvant à la fois revêtir une dimension écologique ou sociétale).

Menaces macro-environnementales exposant l'activité du groupe Bonduelle		
	Type de menace	**Conséquences pour l'entreprise**
Politiques	Multiplication des tensions géopolitiques (conflit russo-ukrainien)	Baisse de l'activité de l'entreprise, suppressions d'emplois, Désorganisation de la production et plus généralement de la *supply chain* Risque réputationnel (exemple de la décision de Bonduelle de maintenir ses activités en Russie), baisse potentielle des ventes
Economiques	Contexte inflationniste persistent / déséquilibres entre l'offre et la demande) Augmentation des prix du gaz et de l'électricité	Augmentation des coûts de production : coût des matières premières, des coûts d'emballage et de recrutement (saisonniers) Baisse du pouvoir d'achat et donc moindre demande notamment pour les produits premium, Bio… Destruction de valeur pour le groupe.

Socio-culturelles	Changements rapides dans modes de consommation, nouvelles habitudes héritées des périodes de confinement. Pratiques de consommation émergentes (véganisme…)	Nécessité d'innover en permanence et de s'adapter en continu aux nouvelles attentes des consommateurs Désintérêt des consommateurs pour les produits actuellement proposés par le groupe.
Technologiques	Pas d'information dans les documents	
Ecologiques	Menace accrue de mauvaises récoltes Aléas climatiques de plus en plus fréquents, réchauffement climatique	Insuffisance des MP pour le groupe Désintérêt croissant des agriculteurs pour certaines cultures légumières : risques sur l'offre de produits Rendements imprévisibles ou insuffisants pour répondre à la demande.
Légales	Pas d'information dans les documents	

Analyse des menaces issues du méso-environnement : mobilisation du modèle des 5+(1) forces de Porter comme grille de lecture.

*NB : il est demandé d'analyser les **principales menaces**, ainsi il n'est pas attendu que les candidats proposent un diagnostic du micro-environnement complet, d'autant plus qu'il manque certaines informations dans le corpus de documents. Il est toutefois ici proposé une analyse des autres forces.*

Menaces principales	
Concurrence actuelle	Un marché mature avec une très forte intensité concurrentielle provenant de grands groupes agro-alimentaires : Unilever, Eureden, Géant vert, Pierre Martinet …
Pouvoir de négociation des clients	Menace forte et réelle : Bonduelle dispose d'un portefeuille de marques exposé avec une forte production de marques de distributeurs renforçant ainsi la dépendance par rapport à ces acteurs (document 3 : 56,8% du marché des conserves en valeur est capté par la grande distribution) Une dépendance par rapport au circuit de la grande distribution : 78% du chiffres d'affaires de Bonduelle est réalisé vers le grand public via la grande distribution et leurs centrales d'achat (risques de déréférencement, de négociation sur les prix, les conditions de vente, …, autant de risques qui exposent la rentabilité de Bonduelle). (document 3)
Menaces très secondaires (proposées à titre indicatif)	
Nouveaux entrants	Menace faible en raison des caractéristiques du marché (barrières à l'entrée) Néanmoins, de nouveaux acteurs peuvent à terme proposer une offre concurrente sur certains DAS.
Produits de substitution	Menaces faibles car Bonduelle est présent sur les trois modes de consommation légumes (frais, surgelé et conserve). Par ailleurs, la tendance actuelle renforce la consommation de fruits et légumes. En élargissant sa vision d'activité au « végétal », Bonduelle diminue d'autant le poids de cette menace.

Pouvoir de négociation des fournisseurs	Faible menace des fournisseurs directs : Bonduelle maîtrise sa chaîne d'approvisionnement en collaborant avec de multiples partenaires producteurs.
Etat, Pouvoirs publics	Peu d'informations à ce sujet. Une législation et des règles évolutives peuvent toutefois concerner les dimensions sanitaires, alimentaires (OGM, par exemple), …

En résumé Bonduelle est exposée :

- à de fortes menaces relevant du contexte macro-environnemental (géo-politique, sanitaire, climatique).
- à des menaces micro-environnementales avec, surtout, une forte intensité concurrentielle et la menace du très grand pouvoir de négociation que représentent le circuit de la grande distribution nationale et internationale, circuit fortement concentré.

Un environnement complexe, incertain et turbulent qui, sur les plans organisationnel et stratégique, invite l'entreprise à un mode de pilotage agile et pro-actif.

3.Caractériser et justifier l'intérêt du mode de gouvernance de Bonduelle

Attendus : *A partir de sa caractérisation, il s'agit de démontrer les apports d'une forme de gouvernance familiale pour l'organisation et ses parties prenantes.*

Exemples de théories mobilisables : théorie des parties prenantes (FREEMAN), Théorie de l'agence (JENSEN et MECKLING), approche sociologique (CROZIER et FRIEDBERG)…

Pour rappel *:* Le gouvernement ou gouvernance d'entreprise peut se définir comme :

- « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouverne leur conduite et définisse leur espace discrétionnaire* » (Gérard CHARREAUX)
- « *l'ensemble du dispositif institutionnels et comportemental concernant les dirigeants, de leur nomination, en passant par le contrôle de leur gestion, jusqu'à leur prise de décisions* ». (Roland PEREZ)

On distingue ainsi la gouvernance actionnariale, familiale, managériale et partenariale.

Caractérisation du mode de gouvernance de Bonduelle :

→ La famille Bonduelle détient la majorité des actions du groupe (près de 57%). Il y a donc une identité entre la propriété de l'organisation et sa direction. Par ailleurs, la Direction Générale et la Présidence du groupe sont confiées à des membres de la famille depuis la création de l'entreprise. D'autres membres siègent dans les organes de contrôle et de décision. De plus, il y a ouvertement une volonté de transmission de la direction à la famille avec un accompagnement des descendants.

→ Bonduelle dispose donc d'une **gouvernance familiale**.

On peut également mettre en évidence la **dimension partenariale** de la gouvernance (actionnariat salarié, présence d'une représentant des salariés au Conseil de surveillance, prise en compte des intérêts de parties prenantes…).
[Les candidats peuvent l'avoir évoqué mais il est prioritairement attendu de repérer la gouvernance familiale]

Justification de l'intérêt du mode de gouvernance de Bonduelle

→ La gouvernance familiale participe à la longévité et à la stabilité de l'entreprise Bonduelle car :

- Elle permet une concentration du pouvoir confortant une vision partagée et facilitant la cohérence de la prise de décision.
- En contrôlant les différents organes de direction et de contrôle de l'entreprise, une gouvernance familiale limite pour ses propriétaires-dirigeants l'incertitude et les asymétries informationnelles.
- L'engagement et l'attachement de la majorité des actionnaires à l'entreprise (la famille Bonduelle et les salariés) facilitent un mode de développement pérenne.
- Un mode de gouvernance propice à une vision stratégique : une entreprise familiale s'inscrit dans une vision de long terme et développe une culture plus entrepreneuriale que financière.
- La vision de long terme qui anime la gouvernance et l'orientation des choix stratégiques protègent l'entreprise des risques associés à une course à la valeur exclusivement actionnariale (la distribution de dividendes à court terme n'est pas, de manière systématique, un objectif premier pour les actionnaires).
- La gouvernance familiale peut ainsi mieux porter un modèle de création de valeur servant l'ensemble des parties prenantes (approche et pilotage stakeholder et non shareholder).
- Une forme d'actionnariat et une stabilité qui rassurent les partenaires et les parties prenantes de l'entreprise (moins de risques pour les salariés, les partenaires, les clients que l'actionnaire sorte brutalement du capital de l'entreprise).
- Une dimension et une tradition familiale qui portent les valeurs fondatrices issues de la culture de l'entreprise Bonduelle.
- Un capital peu ouvert aux capitaux extérieurs (capital détenu en majorité par la famille Bonduelle et dilué pour le reste) et donc plus à l'abri de risques de prédation et de perte de contrôle.

4. Mettre en évidence les variables à piloter au sein de l'activité production

Attendus : *Il s'agit, à partir du corpus documentaire, d'identifier les variables sur lesquelles les personnes en charge du management opérationnel de l'activité production doivent agir.*

Pour rappel *:*

- Une variable est une dimension mesurable par des indicateurs et sujette à évolution qui découle des objectifs fixés par l'organisation dans le cadre de la stratégie, et sur laquelle les manageurs peuvent agir
- Piloter : garder le contrôle sur l'organisation (ses activités, ses acteurs) et l'atteinte de ses buts grâce à la mise en place d'un dispositif de suivi de l'activité en cohérence avec sa finalité.
- Activité : ensemble de tâches homogènes caractéristiques d'un processus identifié
- Activité production : activité de transformation des flux de matière première en produits finis grâce à la combinaison de facteurs de production

Variables à piloter au sein de l'activité production

Variable	Pilotage au sein de l'activité production
Coût	Un choix d'investissement a été fait sur une usine de production dans le but, notamment, de réduire le coût de la facture énergétique de l'usine
Réactivité	« *Nous disposons de 3h entre la récolte et la mise en conserve* » : les personnes en charge du management de la production doivent faire preuve de réactivité puisqu'il s'agit de manipuler des produits alimentaires frais. Elles doivent par exemple gérer le démarrage de la chaîne de production en fonction des délais d'acheminement de la récolte
Qualité	L'enjeu de produire des denrées alimentaires implique une attention constante sur l'hygiène pour éviter un scandale sanitaire qui témoignerait d'un défaut de qualité des produits : « *double lavage des mains obligatoire pour y accéder, afin d'éviter tout risque de listeria* » « *la qualité de conservation est assurée par une isolation à la laine de roche* ». La variable « qualité » peut être pilotée par la mise en place de procédures, de contrôles, etc.
Innovation	Les personnes en charge de la production décident des innovations sur l'activité. Par exemple, au sein de l'usine d'Estrées-Mons, une chambre froide de grande hauteur a été installée. Ce choix d'innovation a pu être mené après la réalisation de simulations et a dû être fait au détriment d'autres projets à financer. Ce sont des décisions à arbitrer par les managers et manageuses.
Sécurité	« *Des conditions hors norme qui imposent une formation spéciale pour le personnel amené à évoluer dans le bâtiment.* » Le management de la production passe enfin par le pilotage de la sécurité des acteurs. Le degré de sécurité peut être adapté en fonction de la réglementation mais aussi de l'historique de l'usine, de l'expérience des acteurs, etc.
…	…

NB : D'autres variables auraient pu être repérées par les candidats. Il importe de valoriser toute mise en évidence pertinente.

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLEMATISEE

Comment la raison d'être de Bonduelle est-elle au service de son management ?

Attendus

Il s'agit de proposer **une argumentation structurée** pour traiter la question problématisée. Structurer suppose de proposer …

… **un préambule introductif** permettant une contextualisation de l'analyse argumentée et comportant :

- ✓ **Un rappel du contexte d'intervention,**
- ✓ **Une caractérisation des éléments clefs et des spécificités du groupe Bonduelle à prendre en compte ainsi que des contextes environnementaux mobilisant le dossier documentaire et l'analyse managériale menée dans la première partie du sujet,**
- ✓ **Une explicitation des termes clefs du sujet : « raison d'être » et « manager »**

… ensuite, il convient de structurer son argumentation en **plusieurs axes cohérents et pertinents développant généralement plusieurs arguments.** Cette argumentation mobilise des connaissances et des compétences placées au service d'une analyse argumentative contextualisée. Un argument est communément construit à partir d'une idée précisément développée, étayée d'une ou plusieurs références théoriques reconnues et renforcée d'un exemple d'autres organisations.

… enfin, **une conclusion** synthétisant les principaux arguments est attendue.

Exemples d'éléments à faire figurer dans le préambule introductif :

Contextualisation de la problématique : Rappel des contextes justifiant la problématique posée	La personne candidate est missionnée par le Comité Exécutif (ou COMEX) du groupe Bonduelle pour mener une réflexion concernant l'enjeu du management de la raison d'être sur l'atteinte des objectifs. Le cadre réflexif de cette mission : Bonduelle, une entreprise confrontée à un contexte d'affaires de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu (V.U.C.A.). Elle a fait le choix de se doter d'une raison d'être en 2021 alors qu'elle était déjà engagée en faveur des enjeux sociaux et environnementaux.
Spécificités de l'organisation et de son environnement	Les spécificités du groupe Bonduelle et de ses différents environnements : - un groupe multinational de l'agroalimentaire, proposant une offre d'activités diversifiées sur le marché des légumes transformés (frais, surgelés et congelés) auprès de la clientèle de la grande distribution (clientèle « grand public ») et de la restauration hors foyer. L'entreprise dispose dans le monde de 55 sites industriels et d'auto production agricole. Bonduelle industrialise la production agricole de 3500 agriculteurs répartis sur ses différents marchés. - un groupe international comptant 14 700 salariés et une société en commandite par actions, qui, depuis son origine dispose d'une gouvernance familiale. - un groupe fortement exposé et impacté par des contingences macro-environnementales (impacts de la crise sanitaire sur la consommation hors foyer, d'une crise géopolitique avec le conflit russo-ukrainien, d'une crise économique avec l'inflation, la variabilité des taux de change, contexte climatologique menaçant la ressource végétale, nouvelles exigences sociétales,…) et micro-environnementales (modification des comportements de consommation, menaces provenant du pouvoir de négociation de la grande distribution et de la dépendance à ces derniers avec la production de marques de distributeurs. Face à l'exposition à cette dernière menace, Bonduelle a cédé le 30 juin 2022 ses activités conserve et surgelé en Amérique du Nord en raison de perspectives de croissance sur ce marché portant essentiellement sur les marques de distributeurs). - L'activité du groupe Bonduelle est ainsi directement impactée économiquement par ces différentes contingences, avec en particulier une baisse de près de 2,7% % de son chiffre d'affaires sur la période 2020/2021 par rapport à la période annuelle précédente. Un ralentissement d'activité inédit pour le groupe sur les cinq dernières années. - une évolution de ses différents contextes environnementaux qui contribue à la montée des incertitudes et à la complexité du pilotage de l'entreprise. C'est en ce sens que Bonduelle a installé un nouveau projet collectif d'entreprise « Inspire » qui décline en particulier une ligne stratégique autour d'une vision de long terme. Bonduelle reformule ainsi sa raison d'être *(« la transition vers l'alimentation végétale pour contribuer au bien-être de l'Homme et à la préservation de la planète").*

Une explicitation des concepts clefs du sujet caractérisant les différentes dimensions que prendra en compte l'argumentation.	**Comment la raison d'être de Bonduelle est-elle au service de son management ?** Il s'agit de définir les concepts et termes suivants : **Raison d'être** : La raison d'être désigne une ambition d'intérêt général qu'entendent poursuivre les dirigeants. Elle permet donc aux entreprises de mettre leur activité au service d'une mission sociale ou environnementale. Cela renvoie à la possibilité introduite par la loi PACTE de devenir « société à mission ». Ainsi les entreprises qui le souhaitent peuvent intégrer la prise en compte des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de leurs activités. La finalité est de concilier la recherche de la performance économique avec la contribution à l'intérêt général. On peut définir le **management** de la façon suivante : • C'est le pilotage d'une organisation en tenant compte de ses paramètres internes et des facteurs externes qui l'influencent • Le management = art de la prise de décision au sein des organisations • Manager c'est organiser le travail collectif (le management vise l'efficacité à plusieurs, à travailler avec les autres et à faire travailler les autres si l'on est en position d'autorité). • C'est la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler. Le management s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise » (Thiétart) Le management a été défini par de nombreux auteurs, parmi lesquels : • Henry Fayol (1916) - fondateur français du concept de management (alors « administration de l'entreprise »), pour qui il repose sur une séquence de cinq actions : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (POCCC), • Peter Drucker (1954), pour qui le management fixe des objectifs, organise le travail, motive, communique, forme et se forme. • Henry Mintzberg (1986), pour qui le management unit les efforts. Il existe 3 niveaux (logiques ou dimensions) pour comprendre le management. Le management se situe sur le plan stratégique, organisationnel et opérationnel. La raison d'être peut-elle permettre à Bonduelle d'aller plus loin que ses actions actuelles sur les thématiques sociales et environnementales ? Sous quelles conditions ? Est-elle nécessairement indispensable pour Bonduelle ? Si oui, quels moyens et outils doivent être mobilisés par le management ?
Annonce du plan	Annonce des axes d'argumentation en fonction du plan retenu.

1ère proposition de plan

Axe 1. La raison d'être, socle d'une performance globale	
SP1. La raison d'être permet de se différencier	Avoir une raison d'être valorisée par les consommateurs permet de se différencier de ses concurrents (sophistication) et ainsi obtenir un avantage concurrentiel et créer davantage de valeur économique. *Ex de théorie :* stratégies génériques de PORTER. *Ex pratique* **:** CAMIF, qui réaffirme grâce à sa raison d'être, son positionnement stratégique de producteur et fournisseur de meubles écoresponsables.
SP2. La raison d'être facilite l'atteinte des objectif extra-financiers	Avoir une raison d'être mettant en avant « la préservation de la planète » , « la transition vers l'alimentation végétale » et « le bien-être de l'homme » rend légitime des choix (stratégiques, opérationnels voire organisationnels) en faveur de l'environnement et de la société même s'ils ne sont pas forcément rentables à court terme. La nécessité d'une raison d'être pour poursuivre des objectifs extra-financiers se justifie du fait des intérêts divergents des parties prenantes donnant ici davantage de poids aux intérêts non économiques. *Ex de théorie* : Théorie des parties prenantes (FREEMAN…) *Ex pratique* : Danone, limogeage de Faber.
Axe 2 : La raison d'être, levier du management organisationnel	
SP1. La raison d'être, moyen d'animation de l'organisation	Une raison d'être conforme aux aspirations des salariés peut permettre à ces derniers de s'accomplir et donner du sens à leur travail. C'est ainsi un levier de motivation et moyen d'animation par les valeurs. *Ex de théorie* : théories de la motivation et de l'implication au travail *Ex pratiques* : la MAIF
SP2. La raison d'être, moyen de coordination les comportements	Une raison d'être permet de coordonner les comportements en rappelant les valeurs et la finalité de l'entreprise. Elle vise à dépasser les divergences d'intérêts en affirmant un objectif commun. *Ex de théorie* : liée à la culture d'entreprise (SCHEIN), aux mécanismes de coordination (organisation missionnaire). *Ex pratique* : Patagonia

2ème proposition de plan

Axe 1 : La raison d'être au service de la stratégie

- **Reflet de la vision et outil de planification.**
- **Instrument au service de la RSE**

Axe 2 : Une raison d'être contribuant à l'atteinte des objectifs uniquement sous certaines conditions

- **Une raison d'être forcément distinctive et valorisable pour fédérer et attirer.**
- **Une raison d'être devant être exploitée sur le plan opérationnel.**