



AgEcon SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Le diagnostic stratégique en PME : les leçons d'une étude de cas

Hervé Fenneteau

Citer ce document / Cite this document :

Fenneteau Hervé. Le diagnostic stratégique en PME : les leçons d'une étude de cas. In: Économie rurale. N°206, 1991. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) pp. 70-76;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1991.4243>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1_4243

Fichier pdf généré le 08/05/2018

Résumé

La stratégie proposée à une entreprise ne peut être constituée d'un catalogue de mesures disparates. Elle n'est cohérente et pertinente que si elle permet de résoudre le problème majeur auquel se trouve confrontée l'entreprise. Pour découvrir ce dernier il convient d'analyser simultanément l'environnement, les ressources de l'entreprise et les buts de son dirigeant, puis d'effectuer une synthèse que ne peut fournir aucune des techniques d'analyse traditionnelles qui sont toutes partielles. La présentation et l'étude du cas de la société Aigoual (qui transforme une matière première d'origine agricole) illustrent l'importance de ce jugement synthétique que l'analyste doit porter dans tout diagnostic stratégique.

Abstract

Any strategy that may be suggested for implementation in a firm must be more than a catalogue of unconnected measures. A strategy can only be coherent and relevant if it really solves the major problems the firm is faced with. To discover those problems, the environment, the firm's resources and the goals of the company's leader must be analysed jointly. A synthesis of the results must then be made although it will not supply any of the traditional analytical techniques, all of which can only come up with partial solutions. The presentation of Aigoual (a firm which processes an agricultural raw material) and the case study stress the relevance of this holistic approach in any strategic diagnosis.

LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE EN PME : LES LEÇONS D'UNE ÉTUDE DE CAS

Hervé FENNETEAU*

Résumé :

La stratégie proposée à une entreprise ne peut être constituée d'un catalogue de mesures disparates. Elle n'est cohérente et pertinente que si elle permet de résoudre le problème majeur auquel se trouve confrontée l'entreprise. Pour découvrir ce dernier il convient d'analyser simultanément l'environnement, les ressources de l'entreprise et les buts de son dirigeant, puis d'effectuer une synthèse que ne peut fournir aucune des techniques d'analyse traditionnelles qui sont toutes partielles. La présentation et l'étude du cas de la société Aigoual (qui transforme une matière première d'origine agricole) illustrent l'importance de ce jugement synthétique que l'analyste doit porter dans tout diagnostic stratégique.

STRATEGIC DIAGNOSIS IN SMEs : LESSONS FROM A CASE STUDY

Summary :

Any strategy that may be suggested for implementation in a firm must be more than a catalogue of unconnected measures. A strategy can only be coherent and relevant if it really solves the major problems the firm is faced with. To discover those problems, the environment, the firm's resources and the goals of the company's leader must be analysed jointly. A synthesis of the results must then be made although it will not supply any of the traditional analytical techniques, all of which can only come up with partial solutions. The presentation of Aigoual (a firm which processes an agricultural raw material) and the case study stress the relevance of this holistic approach in any strategic diagnosis.

INTRODUCTION

Le diagnostic stratégique fait appel à une démarche heuristique qui ne peut être pleinement mise en lumière qu'au travers d'études de cas. Dans ce type d'analyse, il importe de découvrir et d'énoncer clairement le *problème* auquel la stratégie devra apporter une solution durable. Sans cela, les propositions d'action risquent de prendre la forme d'un catalogue à la Prévert.

L'expérience de l'analyste joue à ce niveau un grand rôle, mais il n'y a là rien d'irrationnel. Il s'agit de formuler un jugement synthétique en étudiant, de façon raisonnée, les *relations* entre les **buts** des dirigeants, les opportunités et menaces de l'**environnement**, les forces et les faiblesses de l'**entreprise**, ainsi que les **activités** qu'elle réalise. La phase cruciale du diagnostic réside dans l'identification des *discordances* qui apparaissent entre ces éléments.

La formulation d'une stratégie doit permettre à l'entreprise de saisir une partie du potentiel de développement offert par l'environnement ; au sein de ce dernier la stratégie doit définir un positionnement *accordé* avec les

atouts distinctifs de l'entreprise et les aspirations de son dirigeant. La définition d'une stratégie conduit à sélectionner les activités que l'entreprise mettra en œuvre, à formuler la logique de développement qu'elle adoptera face à la concurrence, et à identifier les principaux investissements matériels et organisationnels nécessaires au renforcement des atouts qui seront exploités.

Souvent, au terme d'un premier examen d'ensemble, l'intuition permet à l'analyste de pressentir certaines des discordances les plus importantes. Cette première appréciation lui donne le moyen d'identifier les techniques qui s'avéreront les plus appropriées pour approfondir le diagnostic et tester la validité de ses vues initiales. Naturellement, le recours à des grilles d'analyse conduit également à des découvertes, révélant, par exemple, ce qui constitue le savoir-faire fondamental de l'entreprise ou faisant apparaître des dangers externes insoupçonnés. Ces techniques n'apportent cependant que des éclairages partiels. Il revient donc nécessairement à l'analyste d'opérer une synthèse finale, en ne retenant que l'essentiel, et en identifiant correctement le problème que la stratégie devra résoudre.

* Maître de conférences, Université de Montpellier 1, Département Gestion.

La présentation et l'étude du cas de la société Aigoual visent à illustrer l'importance de cet effort d'identification du problème stratégique rencontré par l'entreprise.

PRÉSENTATION DU CAS AIGOUAL (1)

L'entreprise Aigoual a été créée en 1884 par M. C. Bruel. Elle est restée sous le contrôle de la famille fondatrice jusqu'en 1980, date à laquelle le PDG de la société, M. J.C. Bruel, a cédé l'essentiel de ses parts aux frères Lamet. M. J.C. Bruel venait alors d'atteindre sa soixante quinzième année et il lui semblait qu'aucun membre de sa famille n'était à même d'assumer le développement de la société qui souffrait, à ses yeux, d'un manque important de moyens financiers.

MM. P. et A. Lamet, qui ont pris le contrôle de la société Aigoual, sont à la tête d'un petit groupe florissant de sociétés de distribution et de négoce en fruits et légumes. Ils constituent le plus ancien fournisseur de marrons de la société Aigoual et, depuis 1965, lui louent une partie du vaste entrepôt frigorifique qu'ils ont fait construire à Vallergue, à vingt kilomètres de l'usine bâtie par la famille Bruel. En donnant à la société Aigoual le moyen de congeler une partie des marrons qu'elle acquiert, ils lui ont permis d'obtenir un meilleur étalement de son activité de production. C'est M. P. Lamet qui a pris les fonctions de PDG de la société Aigoual devenue filiale du groupe Lamet. En parfait accord avec son frère, il ne craint pas de prendre des risques, manifeste un tempérament très volontaire et privilégie la rentabilité par rapport à l'accroissement de la puissance. M. P. Lamet est très attentif aux problèmes commerciaux et soucieux d'exploiter au mieux les synergies qui relient les activités rattachées à son groupe. Au lendemain de l'acquisition de la société Aigoual, il sait combien le défi qu'il relève est risqué. En procédant à un *état des lieux* avec son ami J.C. Bruel, puis en prenant connaissance, par l'intermédiaire de ce dernier, des *pistes* de développement et avis suggérés par les principaux acteurs de l'entreprise, il a pris la mesure des chances qui s'offrent à lui et des difficultés qui l'attendent.

Un état des lieux

Les produits

Les produits de l'entreprise sont multiples mais possèdent un dénominateur commun : ils sont tous formés à partir de marrons. La société Aigoual est présente à la fois dans le secteur de la confiserie et dans celui de la conserverie. Lors de sa création, l'entreprise s'est d'abord lancée dans la confiserie. En 1884, elle fut la première à se consacrer à la fabrication de marrons glacés. La confection de ces fragiles confiseries engendrant de nombreux débris de marrons, C. Bruel conçut, quelques années plus tard, un nouveau produit fabriqué exclusivement à partir de ces débris. La crème de marrons était née ; l'entreprise pénétrait dans le secteur de la conserverie. C. Bruel ne cessa par la suite de diversifier ses fabrications, se montrant très habile à saisir les opportunités.

Il joua encore un rôle de pionnier lorsqu'il proposa, durant l'entre-deux-guerres, de mettre sur le marché des marrons destinés à être utilisés comme légumes. La fabrication de purée de marrons vint ainsi renforcer les activités de conserverie de l'entreprise. J.C. Bruel a su développer cette branche en mettant au point un procédé

industriel pour éplucher les marrons et en réussissant, en 1960, le lancement des premières conserves de marrons entiers au naturel. Dix sept ans plus tard, il a commencé à répondre aux sollicitations de certains industriels, en leur fournissant de la crème de marrons que ceux-ci incorporent dans leurs productions destinées à l'alimentation (desserts lactés, etc.). Les produits conçus, à des époques successives, par les membres de la famille Bruel sont quasiment tous restés au catalogue de l'entreprise.

Les ventes

Une haute qualité unanimement reconnue, ainsi qu'une grande notoriété basée sur une image de tradition, valent à la société Aigoual d'être en France le premier producteur de produits à base de marrons. Elles lui permettent également d'exporter près du quart de sa production.

L'activité de conserverie concentre près de 58 % du chiffre d'affaires global de l'entreprise. Lors des cinq dernières années elle a progressé en moyenne de 3 % à 5 % par an grâce au marché français qui absorbe 85 % de la production. L'an passé, ce sont les ventes aux industriels qui ont enregistré la plus forte progression. Selon le responsable commercial de l'entreprise le volume des ventes de crèmes de marrons auprès des consommateurs risque à moyen terme de se stabiliser. Cela fait maintenant plusieurs années que les ventes de confiserie représentent moins de la moitié du chiffre d'affaires. Leur progression est faible depuis sept à huit ans : l'augmentation des ventes provient essentiellement des exportations et ne dépasse guère 1 % par an. En France, l'entreprise voit ses ventes de produits de confiserie subir une lente érosion due aux profondes modifications qui affectent les habitudes des consommateurs. Les produits d'origine naturelle de qualité sont de plus en plus prisés des français mais, dans le même temps, ceux-ci cherchent à limiter la quantité de sucre qu'ils absorbent. En outre, les firmes de la grande distribution offrent désormais en fin d'année un vaste choix de produits d'épicerie et de confiserie fine, les consommateurs tendent à multiplier leurs achats dans ce domaine et ne se focalisent plus sur les produits traditionnels (tels que les marrons glacés) qu'ils achètent en moins grande quantité.

Sur le territoire national, 84 % des ventes s'effectuent auprès de distributeurs. Il s'agit de quelques grossistes indépendants et, surtout, des diverses centrales d'achats. Les produits de la société Aigoual sont à ce point synonymes de qualités qu'aucune des firmes de la grande distribution n'a renoncé à les référencer. Les industriels de l'agro-alimentaire concentrent 14 % des ventes de la société en France. Les 2 % restants correspondent à de la vente directe réalisée dans la région où est implantée la société Aigoual.

Les exportations s'effectuent en direction de la communauté européenne, de l'Amérique et de certains pays du bassin méditerranéen. Elles bénéficient de la renommée de la marque « Délice » qui est associée au raffinement de la tradition culinaire française. La distribution passe par le canal d'intermédiaires locaux indépendants qui ont le plus souvent été contactés lors de foires internationales organisées dans les villes françaises.

La fabrication

Tous les produits sont fabriqués dans l'usine qui a été le berceau de l'entreprise. Des extensions ont toutefois été

1. Ce cas est entièrement fictif. Une éventuelle ressemblance avec une ou plusieurs entreprises existantes serait pure coïncidence.

apportées aux installations ; les dernières, destinées à l'accroissement des activités de conserveries, datent d'une vingtaine d'années. La confection des produits de confiserie s'effectue dans les bâtiments les plus anciens. Quarante personnes y travaillent, à raison de huit heures par jour. L'activité n'est aucunement mécanisée ; le travail est très délicat, il exige beaucoup de soins et une grande habileté au niveau des doigts. Les conserves et produits destinés aux industriels sont réalisés dans un bâtiment annexe qui abrite des équipements plus complexes mais anciens. Quarante deux personnes y travaillent en équipes. Cette fabrication est en grande partie automatisée. Toutefois, depuis le tri des matières premières jusqu'au conditionnement final, toutes les phases critiques qui engagent la qualité finale du produit font l'objet d'une surveillance humaine très étroite. Le personnel apporte énormément de soins à ces opérations de contrôle. Il y a sept ans la direction a obtenu le passage de deux à trois équipes quotidiennes afin de répondre au développement du marché et de faire fonctionner le matériel 24 heures sur 24. En ce qui concerne la conserverie, du fait de la saturation de l'outil de production, il est clair que la société Aigoual ne pourra pas, à l'avenir, accroître fortement ses ventes auprès des consommateurs et des industriels. Cette contrainte se fera ressentir assez rapidement si l'entreprise n'élimine aucune fabrication dans ce domaine.

La haute qualité des matières premières utilisées dans les deux activités et la nature quasi artisanale des procédés de fabrication employés en confiserie pèsent d'un poids très lourd dans les coûts de l'entreprise. La famille Bruel a toujours considéré que cela constituait le prix à payer pour garantir l'excellence de ses produits.

Le caractère saisonnier des ventes est à l'origine de la principale difficulté que les anciens responsables de l'entreprise estiment avoir rencontré dans la gestion de leur outil de production. En France, c'est sur les trois derniers mois de l'année que se trouvent concentrées la plupart des ventes de marrons glacés et une fraction importante de celles des marrons en conserve (notamment les marrons entiers souvent utilisés pour accompagner la dinde de Noël). En outre, la nature veut que ce soit à cette même période que s'effectue l'essentiel de la récolte des marrons et châtaignes. Pour faire face à ces contraintes, la société s'est appuyée sur le développement des exportations à destination des autres continents. Dans les pays étrangers desservis la plus grande partie des ventes s'étale de mai à septembre (les cycles climatiques et les habitudes alimentaires y sont différents de ceux de l'hexagone). D'autre part, la société Aigoual utilise deux variétés de marrons qui viennent à maturité à des dates distinctes : l'une en octobre, l'autre en février. Cela permet d'obtenir un meilleur étalement des achats de matières premières. A cela s'ajoute l'apport des moyens de congélation développés à Vallergue par les frères Lamet. Ainsi, les marrons reçus en octobre commencent à être traités trois mois plus tard, en janvier, lorsque débute la production destinée à l'exportation ; ceux de la récolte de février sont décongelés à partir du mois de juin, date du lancement des fabrications réservées au marché français. La congélation est réalisée selon des procédés originaux, que les responsables de l'entreprise s'efforcent de tenir secret, et qui permettent d'éviter l'altération des qualités du marron.

Le personnel

La société Aigoual emploie au total cent trente huit personnes parmi lesquelles on compte peu de cadres. Un res-

pensable commercial d'une cinquantaine d'années, secondé par un jeune assistant, s'occupe des négociations avec les clients et les fournisseurs. Il organise également la participation de l'entreprise aux foires internationales. La tenue des comptes et la gestion financière sont assurées par un salarié de l'entreprise qui possède une formation d'expert-comptable. Avant le rachat de l'entreprise, la conception et la fabrication des produits étaient directement placées sous l'autorité de M. J.C. Bruel.

C'est une main-d'œuvre féminine qui réalise la confection des marrons glacés. Aucune qualification n'est exigée lors de son recrutement, mais elle acquiert progressivement le savoir-faire complexe et le respect du produit qui se transmettent au sein de l'entreprise. A l'automne, lorsque le volume de production s'accroît, la société a recours à des ouvrières qui proviennent des alentours et dont la grande majorité effectue ce travail saisonnier tous les ans. Le personnel employé dans l'autre secteur est majoritairement composé de manœuvres qui réalisent des tâches n'exigeant aucune compétence particulière. On y dénombre cependant trois contremaîtres, trois techniciens supérieurs et neuf ouvriers qualifiés chargés du contrôle de la qualité. Quatre personnes, parmi lesquelles figure un technicien, sont détachées pour assurer le bon fonctionnement des opérations de congélation.

Les rémunérations versées sont voisines du niveau moyen observé dans le secteur de la confiserie. La direction ayant éprouvé des difficultés à faire admettre le travail nocturne au personnel issu de cette vallée de montagne, les heures effectuées la nuit sont payées à un taux très supérieur. J.C. Bruel pratiquait avec son personnel une politique de participation fortement teintée de paternalisme. Il était parvenu à développer un véritable patriotisme d'entreprise dans ces vallées où la société Aigoual constitue le symbole du développement local.

Les achats

L'essentiel de l'offre de marrons est maintenant situé en Italie. Les variations du cours des marrons constituent un sujet de préoccupation constant pour les responsables de l'entreprise Aigoual. Le prix d'achat dépend des aléas climatiques qui affectent les récoltes ; il peut varier du simple au double. Pour contenir l'évolution de ce poste prépondérant de ses coûts J.C. Bruel a institué une politique d'achat basée sur la diversification des sources d'approvisionnement. Cela ne nuit pas à la qualité que savent garantir la plupart des producteurs italiens. En dépit de ses efforts, l'entreprise Aigoual n'est pas parvenue à instituer une véritable concurrence entre ses fournisseurs, qui sont peu nombreux et jouissent d'un quasi-monopole. Pour ce qui concerne le sucre, second poste d'achats par ordre d'importance, l'entreprise subit totalement les conditions que lui imposent la Société Générale des Sucres et Leguin Nay.

Les concurrents

Les producteurs italiens, l'entreprise Aigoual les retrouve sur les marchés où elle écoule ses produits, notamment dans ses activités d'exportation. Depuis quelques années, les plus importants d'entre eux ont en effet intégré les activités situées en aval de leur production arboricole : ils fabriquent maintenant et commercialisent des produits finis à base de marrons. Ne possédant pas d'expérience suffisante en matière de confiserie fine, ils ont choisi de proposer une qualité tout à fait ordinaire. Disposant de

la matière première à un coût inférieur, ils ont su se montrer très agressifs dans la fixation de leurs prix. Cela n'a pas entamé les positions de la marque Délice sur le créneau du haut de gamme, mais lui a interdit de gagner certains marchés étrangers nouveaux qu'elle croyait à sa portée.

En France l'entreprise Aigoual concentre 55 % des ventes de marrons glacés et 50 % de celles de crème de marrons. Sa position dans le haut de gamme semble inexpugnable. Mais l'entreprise tend à se trouver cantonnée dans ce créneau par une concurrence qui s'avère de plus en plus vigoureuse, malgré une réduction continue du nombre des firmes qui interviennent dans ce domaine.

Sur les marchés français et étrangers les principaux concurrents de l'entreprise Aigoual sont constitués par deux firmes italiennes traditionnelles (qui vendent sous les marques « Notta » et « Sudis ») et par une PME française (Le Bret) contrôlée par un grand groupe agro-alimentaire. Ces trois concurrents pratiquent des prix nettement plus bas que ceux de l'entreprise ; leurs produits, fabriqués industriellement, bien qu'ils soient d'une qualité honorable, se situent dans une catégorie sensiblement inférieure à celle des marrons glacés de la marque « Délice ». Grâce à leurs prix inférieurs, la société Le Bret et l'italien « Notta » ont fait échec à la tentative de commercialisation de morceaux de marrons glacés brisés opérée il y a quelques années par la société Aigoual.

Par ailleurs, quelques firmes, telles Noop et Calino, fabriquent (ou font produire) de la crème de marrons de qualité ordinaire qu'elles vendent à un prix attractif, sous leur marque de distributeur. Deux groupes industriels diffusaient également jusqu'à une date récente de la crème de marrons sous les marques « Baterné » et « Moing ». Mais, la recherche d'une réduction des coûts les ayant conduit à remplacer une partie des châtaignes par des produits de synthèse, ils ont vu leurs ventes chuter fortement dans ce domaine. Ils l'abandonnent actuellement pour s'orienter vers la confiture de marrons, dont la production se prête mieux à des pratiques industrielles. Ils rejoignent ainsi Sandos sur un segment de marché que la société Aigoual n'a jamais investi, voyant dans ce produit un ersatz de crème de marrons.

Les marrons entiers au naturel (dont les ventes sont devenues très supérieures à celle de la purée de marrons) sont maintenant proposés par la société Le Bret et six petits producteurs de conserves de légumes qui, dans différentes régions de France, sont parvenus à industrialiser cette fabrication, en imitant le procédé d'épluchage mécanique mis au point par la société Aigoual. Les marrons entiers de la société Aigoual se distinguent par leur qualité : leur valeur gustative est élevée et, surtout, leur présentation révèle une plus grande rigueur dans la sélection, le calibrage et la manipulation des marrons. Mais, dans ce domaine où la différenciation repose essentiellement sur l'aspect du produit, il n'est pas aisé de faire admettre au client le surprix qu'il accepte lorsqu'il s'agit des crèmes de marrons. Pour riposter à l'offensive de ces nouveaux producteurs qu'il voyait pénétrer sur ses chasses gardées, J.C. Bruel a baissé ses prix quatre ans auparavant. Cette mesure lui a permis de maintenir le volume de sa production, mais elle a érodé ses marges, sans lui permettre de suivre ses concurrents qui ont depuis réduit à nouveau leur prix.

Globalement la position concurrentielle de l'entreprise s'avère paradoxale. La société Aigoual est présente au sein

de deux secteurs de l'économie française (la confiserie et la conserverie), mais ses activités ne recouvrent, dans les deux cas, qu'une très faible partie des productions qui définissent ces secteurs. Cette situation, qu'elle est seule à connaître, tend à la fois à conforter et à fragiliser sa position.

Les entreprises dont les activités recouvrent de vastes zones du secteur de la confiserie sont toutes parvenues à un stade de développement industriel qui leur interdit d'apporter à la confection des marrons glacés le soin artisanal qu'y consacre la société Aigoual. Pour les firmes qui ne sont présentes que dans le secteur de la conserverie il est inconcevable, parce que trop coûteux, d'acheter des marrons afin de les incorporer dans leurs crèmes. N'utilisant que des châtaignes et des additifs artificiels, elles ne parviennent pas à concevoir un produit dont le goût égale celui des crèmes de marrons de la société Aigoual. Mais, par ailleurs, l'entreprise que viennent d'acquérir les frères Lamet accuse des coûts de production supérieurs à ceux des industriels dont les activités couvrent largement l'un ou l'autre des deux secteurs. De ce fait, en l'absence d'une modification de ses bases de compétitivité, l'entreprise Aigoual peut difficilement envisager d'étendre son activité en concurrençant ces industriels sur leur terrain.

Les finances

Bien que celle-ci n'ait pas été mesurée avec précision, M. P. Lamet a pu évaluer valablement la rentabilité des différentes activités. Le marron glacé qui se vend 150 francs le kilo (contre 17 francs pour la crème de marrons) est de loin le produit le plus rentable. Bien que nettement plus faible la rentabilité des crèmes de marrons reste acceptable, que celle-ci soit destinée au grand public ou aux industriels. En revanche les ventes de marrons entiers, dont le volume est demeuré élevé, ne dégagent quasiment plus de marge. L'examen des comptes de l'entreprise révèle une faible rotation des stocks et une situation difficile au niveau de la trésorerie. Mais ce qui frappe le plus c'est la quasi absence d'indépendance financière (due à des dettes d'exploitation importantes) et la faiblesse des fonds propres.

Des pistes ?

M. P. Lamet n'a pas seulement recueilli des informations objectives touchant au fonctionnement de l'entreprise. Pour former son jugement, il a également cherché à connaître les suggestions ou avis formulés par les membres de la société Aigoual et certains de ses partenaires extérieurs.

C'est d'abord d'idées de rénovation et d'extension de l'outil de production de conserves dont il a eu connaissance. Les trois techniciens de production assurent que les coûts de fabrication pourraient être réduits de près d'un cinquième par une modernisation totale des équipements. M. P. Lamet a d'ailleurs noté qu'en implantant cet outil de production non plus dans l'usine créée par la famille Bruel mais à Vallergue, dans un bâtiment voisin des chambres froides, on supprimerait également certains coûts de transport et de manutention. Toutefois, dans cette hypothèse, il faudrait s'attendre à une opposition de la part d'une partie du personnel. Selon les évaluations de M. P. Lamet, cet investissement, que l'ancienne direction ne pouvait assurer, pourrait être financé par la nouvelle filiale, après un apport de ressources émanant du groupe

Lamet. Mais, il faudrait en faire la principale priorité ; on ne pourrait alors prévoir, à moyen terme, aucun autre investissement lourd.

Plusieurs possibilités de développement des activités de conserverie sont apparues dans les informations recueillies par P. Lamet. Il y a peu, une firme de la grande distribution a proposé à la société Aigoual de lui vendre des crèmes de marrons sans y apposer la marque « Délice » ; elle souhaite se lancer dans la vente de ces « produits libres » dont la formule a été conçue quatre ans auparavant par un concurrent. Les quantités commandées pourraient être très importantes, mais le prix devrait être très bas, la qualité étant seulement ordinaire.

En outre, plusieurs industriels ont récemment demandé à la société Aigoual de modifier le conditionnement des crèmes de marrons qui leur sont livrées. Plutôt que des boîtes de conserve de grande contenance ils désirent maintenant recevoir de vastes containers, aux spécifications adaptées à celles de leur outil de production. Pour répondre au désir de variété des consommateurs les industriels de l'agro-alimentaire multiplient les nouveaux produits. Dans ce secteur les productions de haut de gamme qui incorporent de la crème de marrons sont de plus en plus nombreuses (pâtisseries fines, glaces, etc.). Dans ce domaine il est encore nombre de clients potentiels que la société Aigoual n'a toujours pas contacté. Les débouchés rémunérateurs offerts par ces industriels sont appelés à s'accroître de manière progressive mais très sûre et très prometteuse. L'an passé, une de ces firmes a d'ailleurs souhaité que la société Aigoual mette au point pour elle une variété de crème répondant mieux aux exigences qu'imposent l'incorporation dans son processus de production. Les anciens responsables de la société Aigoual n'ont pas répondu à cette dernière requête qui les a surpris. Nourrissaient-ils des craintes concernant l'identité de leurs activités ? Il est pourtant clair que ces clients, qui pourraient s'approvisionner à un moindre coût auprès des concurrents offrant des produits ordinaires, attendent que la société Aigoual leur délivre une matière première de haute qualité, capable d'enrichir la saveur de leurs produits. L'expérience a montré à ces industriels que l'utilisation de produits de synthèse et l'emploi de crèmes de marrons ordinaires ne permettent pas de satisfaire les clients qui recherchent des mets de qualité. Afin d'évaluer le coût des investissements nécessaires pour répondre à ces sollicitations, P. Lamet a demandé à son ami J.C. Bruel que l'on étudie les possibilités d'extension des moyens de conditionnement et les modalités de fabrication de la variété de crème demandée par l'un des clients. Selon les premières estimations, la dépense semble devoir être limitée.

Par ailleurs, le jeune assistant du responsable commercial a fait valoir auprès de la direction combien la clientèle des enfants pourrait ouvrir de nouveaux débouchés à l'entreprise. L'explosion du marché des céréales alimentaires confirme selon lui l'intérêt grandissant des consommateurs pour les produits naturels. De plus, les enfants font montre d'une véritable passion pour les petits conditionnements qui permettent d'emporter avec soi aisément (et discrètement) des goûters et autres friandises. Dans ce contexte, le jeune assistant assure que l'entreprise pourrait réussir en mettant sur le marché une crème de marrons vendue dans des petits tubes en plastiques destinés aux enfants. Bien sûr, il faudrait modifier partiellement la teneur en sucre du produit ainsi que sa consistance et peut-être même son goût. De surcroît il faudrait

recourir à une véritable campagne commerciale de lancement, chose que l'entreprise n'a encore jamais réalisée. L'assistant a, sur ce dernier point, esquissé un projet de promotion et de publicité sur le lieu de vente qui ne nécessiterait qu'un budget limité. Globalement, les évaluations commerciales sommaires qu'il a menées donnent des résultats encourageants. Le supérieur hiérarchique de ce dernier est maintenant convaincu que l'entreprise doit, pour la première fois, recourir à l'action publicitaire. Mais, selon lui, il faut que celle-ci réponde en priorité à la stagnation qui tend à affecter les ventes de marrons glacés en France. Il souhaite pouvoir développer, à chaque fin d'année, une campagne de promotion de la marque « Délice » basée sur un spot télévisé largement diffusé. De plus, il lui paraît nécessaire de renforcer les moyens de prospection de l'entreprise en direction des marchés d'Asie et d'Amérique. Les exportations françaises de produits alimentaires de haut de gamme se développent fortement dans ces pays et les confiseries produites par l'entreprise devraient pouvoir bénéficier de cette tendance. Mais cela exige l'embauche de personnels et l'établissement d'un budget de déplacements, car les distributeurs locaux s'avèrent ne pouvoir être valablement contactés selon les procédures habituellement utilisées par l'entreprise. Ce responsable commercial conserve le regret de ne pas avoir été entendu par J.C. Bruel lorsqu'il lui proposait de modifier le conditionnement des marrons entiers et de fixer un prix plus élevé que ceux des nouveaux concurrents ; il espère maintenant voir l'une au moins de ses nouvelles propositions retenue par le nouveau dirigeant. P. Lamet considère que les dépenses occasionnées par l'ensemble des projets de ce responsable ne sont pas compatibles avec les frais de modernisation de l'unité de conserverie. Si cette rénovation de l'outil de production est entreprise, il ne sera pas possible de mener une large action publicitaire en France et de développer dans le même temps un dispositif complet pour renforcer les exportations ; l'entreprise pourra seulement envisager de mener l'une de ces deux actions commerciales et devra renoncer à l'autre.

M. P. Lamet a également pris note des remarques émises par certains partenaires extérieurs à la société Aigoual. Le responsable de son unité de congélation a retenu son attention en évoquant l'idée d'une diversification à moyen terme. En outre, le banquier avec lequel il a mis au point le projet de reprise de la société Aigoual lui a signalé la disparition prochaine d'une petite firme du massif central fabriquant des marrons glacés et crèmes de marrons. Dernier producteur indépendant, cette entreprise diffuse des produits de qualité moyenne sous la marque « Vallon ». Son outil de production est entièrement obsolète et la liquidation totale de ses activités paraît inéluctable. Mais la marque « Vallon » possède une assez bonne notoriété et pourrait être acquise dans des conditions très avantageuses.

ANALYSE DU CAS AIGOUAL

Au terme de l'année 1980 qui a vu son acquisition par le groupe Lamet, la société Aigoual se trouve confrontée à un problème majeur dont la résolution conditionne sa compétitivité et la réussite de son repreneur.

L'analyste qui cherche à identifier les composantes de ce problème ne peut, tout d'abord, manquer de relever que les buts fondamentaux de P. Lamet diffèrent de ceux de la famille Bruel. Les anciens dirigeants ont manifestement été guidés par une conception patrimoniale des activités de l'entreprise : l'attachement aux produits conçus

par les générations précédentes et la volonté de préserver la tradition familiale les ont conduit à occuper tout le champ des productions classiques de qualité à base de marrons, au détriment parfois de la rentabilité. Certains choix passés devront être reconsidérés maintenant que la direction est assurée par quelqu'un pour qui la rentabilité est prioritaire. Cela apparaît d'autant plus nécessaire que le profil du repreneur est différent de celui de son prédécesseur : là où C. Bruel s'avérait emprunt de l'« esprit de production », P. Lamet fait preuve, au contraire, d'un esprit commercial affirmé. La réorientation que ce dernier sera tenté de promouvoir devra toutefois tenir compte du fait que la mentalité du personnel intègre incontestablement une partie des valeurs de l'ancienne direction. *Améliorer la rentabilité sans briser la culture qui permet à l'entreprise d'exceller dans le domaine du haut de gamme, voilà le premier volet du problème que doit résoudre M. Lamet.*

Les aspirations qui lui sont propres, le nouveau dirigeant devra s'appliquer à les réaliser dans un environnement devenu difficile. M. Lamet ne peut se contenter de supprimer les activités les moins rentables. Pour comprendre les défis stratégiques qui apparaissent à ce niveau il est utile d'examiner la logique du développement antérieur de l'entreprise.

En reprenant le langage de B. Tregoe et J. Zimmerman, on peut affirmer que le ressort du développement de la société Aigoual a constamment résidé dans la « supériorité des produits ». L'entreprise a pris appui sur cet atout et non pas sur les autres « forces motrices » que sont, par exemple, la capacité à répondre toujours plus vite que les concurrents aux multiples besoins nouveaux du marché ou la possession d'une avance technologique continue. Ce jugement se trouve confirmé lorsque l'on définit la mission remplie par l'entreprise. Cette analyse montre en effet que la société Aigoual satisfait ses clients en leur apportant un produit à la saveur et l'authenticité garantie, grâce à une fabrication entièrement naturelle, à laquelle elle accorde beaucoup de soins. Pour poursuivre le développement basé sur une telle « force motrice » il faut en règle générale pratiquer l'expansion géographique (en vendant les mêmes produits dans d'autres pays) et rechercher en permanence de nouveaux domaines où se manifeste le besoin de produits voisins (pour lesquels l'entreprise a les meilleures chances de mettre au point une offre supérieure). On constate que ces deux types d'actions n'ont pas été véritablement conduites lors de la dernière période. La relance des exportations de la société Aigoual exige la mise en place d'un dispositif commercial coûteux dont cette dernière ne s'est pas encore dotée. En outre, l'entreprise qui a su, par le passé, concevoir à de multiples reprises de nouveaux produits de haut de gamme à base de marrons, semble depuis quelques temps faire preuve d'un immobilisme dangereux. La demande des industriels n'a pas encore été pleinement satisfaite, faute d'actions commerciales et adaptations de l'offre. Il n'a pas été répondu aux distributeurs qui désirent qu'Aigoual leur fournisse une crème de marrons en « produit libre ». *Bref, le nouveau dirigeant doit impérativement donner à l'entreprise le moyen de rebondir, en prenant appui autant que possible sur ce qui a fait ses succès antérieurs. C'est là que réside le second volet du problème.*

La redéfinition des activités de l'entreprise s'avère d'autant plus nécessaire que celle-ci n'a pas encore réagi à certaines contraintes qui sont apparues depuis quelques années, et qui résultent des risques inhérents au type de

stratégie générique qu'elle a adoptée. Il est clair que cette entreprise suit ce que M. E. Porter nomme une stratégie de « concentration » avec « différenciation » : son activité est centrée exclusivement sur le segment de marché du haut de gamme, et elle s'applique à y proposer des produits dotés d'une qualité telle que le client accepte de payer un surprix pour les acquérir. Dans le cas de la société Aigoual, la mise en œuvre de cette stratégie se heurte à la diminution de la valeur structurelle du créneau choisi (en France la demande de confiserie de marrons de haut de gamme tend à stagner) ; en outre, certains des éléments qui assuraient la différenciation de l'entreprise sont imités par les concurrents (pour les marrons entiers l'entreprise fait maintenant face à plusieurs compétiteurs récents) ; enfin la vente à des prix élevés n'engendre pas une rentabilité supérieure car l'entreprise n'a pas su contenir ses coûts (la modernisation de l'unité de conserverie a été trop longtemps différée). Ainsi, en l'absence de réactions, la forteresse que constitue pour l'entreprise le créneau des produits de haut de gamme à base de marrons risque, à terme, de devenir un réduit qui ne suffira pas à garantir le développement et la rentabilité attendus par le nouveau dirigeant.

Pour déterminer de quelle façon il convient de répondre à ces contraintes, il faut analyser clairement les atouts distinctifs de l'entreprise et définir son métier (afin de savoir s'il se résume au travail du marron). Le principal atout distinctif de l'entreprise réside dans les qualités de sa main d'œuvre qui possède encore le goût artisanal du travail bien fait. Les compétences qui sont à la base de sa réussite consistent dans sa capacité à apporter beaucoup de soins au niveau de la sélection, de la conservation, de la transformation et de la manipulation d'une matière première d'origine agricole telle que le marron. C'est cet ensemble de savoir-faire qui compose son métier. Une étude approfondie de la « chaîne de valeur » de l'entreprise doit être menée pour déterminer si ces compétences peuvent ou non être utilisées pour réaliser d'autres produits de confiserie ou de conserverie, à partir d'une matière première agricole différente du marron. Les décisions relatives à l'éventuelle diversification proposée à moyen terme à M. Lamet seront en grande partie conditionnées par les résultats de ces investigations. En tout état de cause, il convient de souligner que le succès rencontré par la société Aigoual provient également du fait qu'elle transforme une matière première d'origine agricole (le marron) pour laquelle les industriels n'ont pas trouvé de substitut de synthèse satisfaisant. En outre, il ne faut pas oublier que la réussite de l'entreprise dans le domaine de la conserverie de haut de gamme provient en partie de l'incorporation des débris de marrons qui résultent de son activité de confiserie : ce type de synergie (dont il convient de ne pas priver l'entreprise en délaissant la confiserie) sera probablement très difficile à retrouver dans le cadre d'une diversification.

Pour résoudre le problème stratégique qui a été présenté précédemment, il n'est pas absurde d'envisager un engagement de l'entreprise sur le segment des conserves de milieu de gamme à base de marrons. Cela peut, en effet, constituer une réponse au deuxième volet du problème de l'entreprise, en desserrant l'étau dans lequel l'évolution du marché semble l'engager. L'adoption de cette politique serait facilitée par la baisse des coûts associée à la modernisation de l'outil de production de conserverie ; par ailleurs le recours à la marque « Vallon » permettrait d'éviter une détérioration de l'image de la

marque « Délice ». Cette orientation s'accompagnerait toutefois de risques très élevés et d'inconvénients importants. Il est peu probable que la société Aigoual puisse réussir durablement sur ce segment du marché : elle y a déjà rencontré des déboires lors de sa tentative de commercialisation des débris de marrons glacés ; en outre elle n'est pas armée pour lutter durablement contre les industriels (qui bénéficient d'effets d'échelle) ou contre les producteurs italiens (qui tirent un avantage décisif de leur intégration verticale). D'autre part, il n'est pas sûr que l'entreprise puisse, à l'avenir, continuer à exceller dans le domaine du haut de gamme si elle cherche également à fabriquer, dans la même usine, des produits de qualité très inférieure. Enfin, dans l'hypothèse où cette orientation serait retenue, les gains de productivité permis par la modernisation seraient largement absorbés par la lutte contre les concurrents ; ils ne permettraient pas au nouveau dirigeant de satisfaire son exigence de rentabilité élevée. Par ailleurs, il faut signaler que le lancement d'une crème de marrons destinée aux enfants risque, s'il nécessite la mise au point d'un produit édulcoré facilement imitable par les industriels, d'entraîner l'entreprise dans une dérive qui la mènerait hors de son métier.

Il semble donc préférable que l'entreprise adopte une stratégie basée sur la conjonction des trois orientations suivantes :

- abandon des produits marginalisés (purée de marrons) ou banalisés (marrons entiers).
- modernisation de la conserverie et développement intensif du marché offert par les industriels (en montrant

au personnel que l'emploi local est préservé et que l'entreprise n'abandonne pas son positionnement sur le haut de gamme qui constitue sa vocation et celle de ses employés),

— soutien de l'activité de confiserie, qui s'avère la mieux à même d'apporter à M. Lamet un taux de rentabilité élevé, et développement des exportations (si importantes pour la maîtrise des contraintes engendrées par le caractère saisonnier des ventes).

Pour ce qui concerne la dernière orientation, il semble que l'instauration d'un dispositif de prospection et de distribution à l'étranger soit de nature à relancer fortement les ventes de confiserie. En France, l'adoption de petits conditionnements pour les crèmes de marrons et le recours à des actions de publicité sur les lieux de vente, avec dégustation de marrons glacés, devraient permettre de conforter les débouchés. En revanche, la publicité télévisée envisagée par le responsable commercial ne paraît pas recommandée : elle est excessivement coûteuse et semble avoir été conçue pour lutter, non pas contre un frein à l'achat, mais contre une tendance irréversible du marché.

Pour permettre la réalisation de cette stratégie, la société Aigoual va devoir investir en équipements (pour la conserverie) et en hommes (pour renforcer son action commerciale). Cette stratégie est porteuse d'une moindre croissance mais elle garantit une plus grande rentabilité. A moyen terme, si le potentiel offert par les marchés étrangers et par celui des industriels s'avèrent insuffisants, l'entreprise devra procéder à une véritable diversification.

BIBLIOGRAPHIE

ERFI (1988). — *Cas et solutions de stratégies*. Ed. Chotard.

MARCHESNAY M. (1986). — *La stratégie*. Ed. Chotard.

MARTINET A.C. (1988). — *Diagnostic stratégique*. Vuibert.

PORTER M.E. (1986). — *L'avantage concurrentiel*. Ed. Interéditions.

TREGOE B. et ZIMMERMAN J. (1982). — *La force motrice, une nouvelle stratégie pour l'entreprise*. Interéditions.

SAPORTA B. (1986). — *Stratégies pour la PME*. Ed. Montchrestien.