

SESSION 2011
MANAGEMENT

Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient : 1,5

Aucun document ou matériel n'est autorisé.

Document remis au candidat : **le sujet comporte 9 pages numérotées de 1/9 à 9/9.**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants

Page de garde	page 1
Présentation du sujet	page 2
DOSSIER 1 - Étude d'une situation pratique (12 points)	page 2
DOSSIER 2 - Développement structuré (8 points).....	page 2

Le sujet comporte les annexes suivantes:

DOSSIER 1

Annexe 1- Léa Nature, une entreprise au service de l'environnement	page 3
Annexe 2 - Léa Nature : historique.....	page 4
Annexe 3 - Léa Nature : nos métiers ; évolution du chiffre d'affaires net du groupe Léa nature	page 5
Annexe 4 - Des achats responsables au service de l'innovation	page 6
Annexe 5 - Production	page 7
Annexe 6 - Léa nature acquiert 33 % du capital d'EKIBIO, son homologue ardéchois	page 8
Annexe 7 - Léa Nature veut rééquilibrer sa distribution	page 8

DOSSIER 2

Annexe 8 - Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises	page 9
Annexe 9 - RSE : les nouveaux habits du capitalisme.....	page 9

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

SUJET

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

DOSSIER 1 - LÉA NATURE

Charles Kloboukoff a créé en février 1993 Léa Nature : son entreprise est familiale et indépendante, avec l'ambition de devenir le vrai spécialiste des plantes et des produits naturels bénéfiques pour la santé. En 2010, il se consacre à la constitution d'un groupement de PME bio.

Travail à faire

A l'aide de vos connaissances, tant théoriques que factuelles, et des *annexes 1 à 7*, répondre aux questions suivantes :

Première partie - Stratégie

1. Après avoir défini la notion de métier, identifier les métiers de Léa Nature.
2. Effectuer le diagnostic interne (forces et faiblesses) de Léa Nature en mettant en évidence ses ressources et ses compétences.
3. Identifier et caractériser la stratégie générique de Léa Nature.
4. Quels sont les modes de développement possibles pour une PME ?
Quel est le mode de croissance de Léa Nature lors de sa prise de participation dans Ekibio ? Quels sont les intérêts et les limites de ce choix ?
5. Ce mode de développement illustre-t-il le choix habituel d'une PME ? Qu'en concluez-vous ?

Deuxième partie – Management et décisions

Charles Kloboukoff, actuel PDG de Léa nature prend de nombreuses décisions, avec un impact plus ou moins important sur son groupe.

6. En quoi Charles Kloboukoff remplit-il, selon MINTZBERG, les rôles d'un manager ?
7. Peut-on dire que Charles Kloboukoff est un entrepreneur au sens de Schumpeter ? Justifier votre réponse.
8. Proposer une typologie des décisions prises dans les entreprises. Identifier et caractériser la décision prise par le groupe Léa Nature lors de la création de Bioléa frais.

DOSSIER 2 - DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ

À partir de vos connaissances et des *annexes 8 et 9*, analysez la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et sa traduction dans les pratiques des entreprises.

Annexe 1

Léa Nature, une entreprise au service de l'environnement

Jardin BiO', Floressance ou So'Bio étic... ces marques vendues dans la grande distribution et les enseignes spécialisées sont bien connues des consommateurs de produits biologiques.

Mais ce que l'on connaît moins, c'est le groupe qui les détient. Plongée au cœur de la stratégie de Léa Nature, une entreprise pas tout à fait comme les autres.

Avec 560 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisés en 2009 grâce à quelques 1 300 produits différents, Léa Nature est aujourd'hui un poids lourd du marché français du bio.

Un sacré chemin parcouru depuis ses débuts en 1993, où la petite entreprise de 7 personnes se faisait fort de démocratiser l'automédication naturelle, dont Charles Kloboukoff, son patron, est un adepte depuis l'enfance. Aujourd'hui, la phytothérapie compte encore pour 18 % du chiffre d'affaires de Léa Nature, mais le groupe s'est développé dans tous les domaines du bio avec une dizaine de marques réparties entre les secteurs de l'alimentaire (50 % de son chiffre d'affaires dont les 400 références de la marque Jardin BiO'), la cosmétique naturelle (30% du chiffre d'affaires avec Floressance, So'Bio étic, Lift'argan et Natessance), et la maison (2 % du chiffre d'affaires avec les produits d'entretien Biovie et le linge en coton bio de La Maison de Léa).

Le choix de la « cohérence bio »

Cette croissance n'a pas empêché le groupe - indépendant et familial - de rester fidèle à ses valeurs.

« Fabriquer des produits bio implique une cohérence écologique » estime ainsi Charles Kloboukoff.

Pour ce patron, sacré entrepreneur de l'année 2009 dans la catégorie Business vert, « l'entreprise doit certes rechercher la performance économique mais aussi l'exemplarité environnementale et sociale »... Au quotidien, cela donne des produits constitués à 90 % de matières premières biologiques (65 % des produits finis sont labellisés bio par Ecocert) et dont 72 % sont fabriqués en France.

Mais l'entreprise veut aller encore plus loin sur l'approvisionnement local. « Pour les ingrédients cultivables en Europe, nous nous interdisons les origines lointaines et, dans le cas où nous devons le faire, nous privilégions la filière bio équitable. Si celle-ci n'existe pas, nous accompagnons alors une coopérative pour qu'elle le devienne, comme UGPPK qui produit du karité au Burkina Faso par exemple. Enfin, nous faisons actuellement un gros travail de recensement des ingrédients que nous utilisons dans nos produits avec pour objectif 20 % d'ingrédients français dans nos produits finis fin 2011 contre 8% actuellement», explique Mireille Lizot, la directrice communication du groupe. Un vrai défi quand l'on sait que la France ne compte que 2 % de sa surface agricole utile en mode bio et que la filière demande encore à être structurée. « C'est pourquoi nous avons des prises de participation dans des coopératives locales un peu partout en France, des partenariats avec des agriculteurs qui se convertissent au bio ou que nous aidons à structurer la filière de plantes aromatiques bio par exemple », précise alors Mireille Lizot.

Pour les salariés, la « cohérence bio » se décline aussi sur leurs conditions de travail. Le siège social de La Rochelle -forcément Haute Qualité Environnementale -HQE- puise son énergie dans les panneaux solaires et les pompes à chaleur aérothermiques, et dispose d'un centre de tri des déchets interne en fin de ligne de production. 20 % du parc automobile des commerciaux est hybride et le parc informatique est progressivement remplacé par des ordinateurs « verts », en matériaux recyclés. Dans leur travail, les salariés, qui peuvent facilement bénéficier d'un emploi du temps flexible, sont aussi régulièrement sensibilisés aux questions environnementales par de nombreuses actions portées par la direction ou leurs collègues. Sept collaborateurs (dont le patron, sa femme, la directrice de communication ou la chef de service ingrédients/qualité et sourcing) forment également un comité éthique qui veille, aux côtés du comité exécutif, à l'orientation de certains investissements ou choix stratégiques de l'entreprise (orientation énergétique du siège social, campagne de publicité, dons aux associations, etc.). [...].

Garder sa différence dans un marché concurrentiel

Ces engagements forts ont aussi un coût, ce qui peut représenter un certain handicap dans un marché du bio où la concurrence se fait de plus en plus agressive. Car dans l'alimentation comme la cosmétique, Léa Nature fait désormais face aux marques des distributeurs et aux grandes marques nationales qui ne s'embarrassent pas toujours d'autant de scrupules sur l'approvisionnement (les ingrédients sont souvent importés et produits sur des grandes surfaces de culture) ou les conditions sociales.

« En quelques années, le marché s'est profondément modifié et il y a aujourd'hui une très forte pression sur les prix. Tous ceux qui sont dans le circuit de la grande distribution, comme nous, sont exposés et ceux qui ne marqueront pas suffisamment leur différence sont voués à disparaître », analyse Charles Kloboukoff. Pour marquer la sienne aux yeux des consommateurs, le patron de Léa Nature [...], mise pourtant sur une communication discrète.

Depuis cette année, un logo « producteurs régionaux » est par exemple apparu sur quelques produits Jardin BiO qui contiennent au moins 70% des ingrédients d'origine France. Mais il vous sera difficile de trouver une publicité vantant les mérites des produits Léa Nature. Quelques pages sont bien achetées dans certains magazines spécialisés (Le Nouveau Consommateur et Terra Eco) « mais il s'agit essentiellement de soutenir financièrement leur

démarche », affirme la responsable de la communication. La plupart du temps, le budget communication est plutôt mis à contribution pour soutenir une grande cause comme la sauvegarde des abeilles ou la lutte contre les OGM... Cette « cohérence bio » qui guide la stratégie de Léa Nature « demande un gros travail de suivi, long et coûteux, mais qui nous paraît nécessaire. Il faut tenir bon jusqu'à ce que le marché reparte à la hausse », souligne Charles Kloboukoff. Car si ces dernières années, le marché des produits bio affichait des taux de croissance à deux chiffres (25 % entre 2006 et 2008 puis 15 à 20 % en 2009), 2010 a été marquée par un « phénomène de palier avec une croissance de 2 à 3 % seulement » observe le patron de Léa Nature qui reste cependant optimiste et prévoit une progression de 7 à 8 % pour 2011. Pour Charles Kloboukoff en tout cas, il n'est pas question de freiner le développement du groupe. L'entreprise continue de miser énormément sur l'innovation (200 nouveaux produits par an environ) et la diversification : une activité traiteur de produits bio frais va ainsi voir le jour en 2011 avant que ne soit créé une biscuiterie bio et un pôle céréalière en 2012...

Béatrice Héraud, www.novethic.fr, Date : 21/10/10

Annexe 2

Léa Nature : historique

En 1994, la gamme FLORESSANCE est lancée.

En 1995, FLORESSANCE s'étend avec les infusions, les gélules de complexes de plantes, les Phyto'cocktails. Le JARDIN BIOLOGIQUE apparaît avec les épices, les aromates, les plantes en vrac et les infusions biologiques.

En mars 1996, LEA INSTITUT VITAL s'installe à La Rochelle pour accélérer son développement et lance la gamme cosmétique naturelle LEA NATURE.

En 1997, FLORESSANCE devient n°1 de la phytothérapie en libre service en France.

En 1998, LEA INSTITUT VITAL figure au 25ème rang du top 100 des entreprises françaises indépendantes (magazine l'Entreprise/Ernst & Young)

En 1999, le Groupe LEA NATURE pose la première pierre de son siège social. Sur 4500 m², il regroupe 200 personnes jeunes et ambitieuses dont 120 sur le site. Un pôle salé **LE JARDIN BIOLOGIQUE** est développé.

En 2000, le Groupe rachète la société MAISON de FLEURANCE, la marque de diététique SILHOUETTE, et la conserverie biologique VIVER. Il lance la gamme ENTOUKA, le bio des enfants et une gamme de Thalasso. C'est aussi l'organisation de sa première journée de l'environnement pour sensibiliser l'interne à la protection de la nature.

En 2001, la surface du siège social est doublée pour répondre à la croissance de l'entreprise. Le site atteint 11000m² sur 4 hectares de terrain.

En 2002, renforcement des cellules R&D et contrôle qualité. Lancement tout azimut des gammes de cosmétiques spécifiques, de nutrition sportive, de vitamines naturelles, d'épices bio.

En 2003, développement des réseaux spécialisés et refonte de la gamme NATESSANCE. Lancement de la première gamme de cosmétique biologique NATESSANCE. Le Groupe fête ses 10 ans.

En 2004, arrivée de la gamme de cosmétique bio pour bébés avec NATESSANCE BEBE BIO. Création d'une nouvelle gamme de sels et spécialités : JARDIN DES OCEANS. Construction d'une nouvelle extension du siège social.

En 2005, création de la gamme textile JARDIN BIO EQUITABLE. Extension du siège social.

En 2006, arrivée de la gamme cosmétique bio et équitable JARDIN BIO ETIC. Le Groupe LEA NATURE reçoit le trophée de l'entreprise citoyenne pour son engagement en terme de solidarité internationale et de développement durable pour le développement de la filière textile.

En 2007, le Groupe LEA NATURE reçoit la Marianne d'Or pour son engagement envers la sauvegarde des abeilles. Arrivée de la gamme de cosmétiques Bio BIOSCIENCE et d'une nouvelle gamme de compléments alimentaires biologiques BIOSYSTEM en pharmacies. Lancement des produits d'entretiens écologiques BIOVIE en grande distribution. Engagement de plusieurs marques du Groupe au Club 1% pour la planète qui reversent 1% de leur chiffre d'affaires net à des associations environnementales.

En 2008, lancement de SO'BIO ETIC, gamme de soins et d'hygiène biologique en grande distribution. Lancement de JARDIN BIO SOJA, gamme alimentaire à base de soja biologique. Le siège social agrandit ses services R&D de 2000m² supplémentaires.

source : Leanature.com

Annexe 3

Léa Nature : nos métiers

Léa Nature propose des marques bio et naturelles dans les domaines de la santé, l'alimentation, l'hygiène beauté, le textile et les produits d'entretien.

La cosmétique

Lift'Argan : les soins bio à base d'argan pour les parapharmacies et pharmacies.

Natessance : les cosmétiques naturels et bio dans les magasins bio et parapharmacies / pharmacies.

Floressance : la cosmétologie, les soins, la parapharmacie efficace en grande distribution.

SO'BiO étic : l'hygiène Beauté bio sensorielle et accessible en grande distribution.

feel'BiO : une gamme dédiée à l'hygiène de toute la famille en grande distribution.

mon petit BiO' : une gamme bébé de soins et de produits d'hygiène certifiés bio en grande distribution.

La santé et la diététique

Biosystem : l'alternative bio préventive en pharmacies.

Natessance : les compléments esthétiques en pharmacies, parapharmacies et magasins spécialisés.

Floressance : les compléments alimentaires naturels et la phytothérapie en grande distribution.

Ligne Control : la diététique minceur en grande distribution.

Karélia : la diététique « contrôle des sucres » en grande distribution.

L'alimentation biologique

Jardin BiO' : la marque phare de l'épicerie bio en grande distribution, avec plus de 300 références.

Spécialiste de l'épicerie bio depuis ses débuts en 1995, Jardin Bio fabrique et distribue des produits sains et de qualité, élaborés dans le respect de l'Homme et de la Nature. Tous les produits sont certifiés AB (agriculture biologique) et Fairtrade-Max Havelaar, lorsque la filière existe.

Le textile et la maison bio

Biovie : la première gamme grand public labellisée Ecocert, à base de noix de lavage et d'huiles essentielles bio pour l'entretien de la maison.

La Maison de Léa : le linge de maison en coton bio et équitable en grande distribution.

SO'BiO'etic : le prêt-à-porter en coton bio et équitable en grande distribution.

Natessance bébé : une gamme de produits adaptée aux besoins de bébé en coton peigné biologique et équitable

source : Leanature.com

Evolution du chiffre d'affaires net du groupe Léa nature

1993	1996	1999	2001	2004	2005	2006	2007	2008	2009
257 000 €	6 M€	15 M€	28 M€	39 M€	45 M€	57 M€	70 M€	86M €	105 M€

M€ = millions d'euros

En 2010, le Groupe Léa Nature rassemble près de 600 collaborateurs et collaboratrices et réalise un chiffre d'affaires global d'environ 100 millions d'euros.

source : Leanature.com

Annexe 4

Des achats responsables au service de l'innovation

Les ingrédients recherchés sont principalement certifiés biologiques (90 % des volumes), commerce équitable (12 % des volumes), ou naturels (9 % des volumes).

10 % des ressources humaines et 7 % des ressources budgétaires sont engagées dans le *sourcing* [acte qui vise à réduire le coût général des achats, en automatisant les processus concernés] la recherche, le développement, la formulation et la qualité sur l'ensemble de nos filières.

Notre ambition est de créer chaque année 15 % de nouveaux produits en plus (200 nouveautés en 2009) toutes filières confondues et de rénover 1/5 de notre catalogue existant.

Pour atteindre ses objectifs, le Groupe met en œuvre des lignes de conduite internes rigoureuses s'appuyant sur des référentiels normatifs ou privés tels que l'IFS (International Food Standard) pour les métiers alimentaires ou encore les BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication) pour les métiers cosmétiques.

R&D COSMÉTIQUE

Notre connaissance des plantes et de leurs modes d'extraction nous permet d'élaborer les extraits naturels les plus riches et les plus purs en principes actifs. Nous veillons à sélectionner des matières premières non testées sur animaux et à engager uniquement des tests par méthodes alternatives sur les ingrédients et les produits finis.

Nous avons acquis un savoir-faire interne qui nous permet de formuler des produits biologiques aux qualités sensorielles et à l'efficacité identiques aux produits conventionnels, ceci en toute sécurité pour la peau. En effet, notre éthique nous conduit à proposer des formules sans paraben, ether de glycol, phénoxyethanol, silicone et paraffine. A ce jour, 70 % de nos références sont labélisées Cosmébio et certifiées par Ecocert.

R&D SANTÉ

Une veille active et constante permet de bénéficier des dernières découvertes en principes actifs naturels et de développer des formules plus concentrées et efficaces, dispensées par des formes galéniques mieux adaptées.

Une expertise minutieuse des modes de transformation et de conservation est réalisée sur chaque plante afin de préserver au maximum toutes ses propriétés thérapeutiques et sensorielles.

Une sélection botanique mais aussi géographique des matières végétales est effectuée garantissant l'origine et la provenance.

Les matières premières sont contrôlées :

- chimiquement (dosage en principes actifs, authentification, détection de polluants, ...)
- physiquement (densité, granulométrie, ...)
- bactériologiquement (recherche de présence de germes, bactéries, ...)
- sensoriellement (aspect, couleur, odeur, goût)

R&D ALIMENTAIRE

Notre mission est de sécuriser le futur des marques bio alimentaires de Groupe Léa Nature, en pérennisant leur croissance et leur rentabilité.

Pour mener à bien cette mission, nous travaillons de front sur trois axes :

- Rénovation de l'existant : relooker et/ou reformuler 25 % de notre portefeuille produit chaque année ;
- Innovation sur nos gammes courantes ;
- Lancements de nouvelles gammes sur de nouveaux rayons.

Afin de développer notre expertise sur les catégories prioritaires, comme les infusions, les conserves, les biscuits, les mélanges secs, les pâtes ou le végétarien, notre équipe est organisée par technologies, chaque Responsable Projet travaillant sur des process bien définis, avec comme objectif de maîtriser parfaitement les outils industriels correspondants.

Source : leanature.com

Annexe 5

Production

De concepteur/distributeur en 1993, le Groupe Léa Nature est devenu un industriel de poids dans le monde des produits naturels, biologiques et équitables : 1300 produits dont 60% sont fabriqués en interne avec 90% de matières premières biologiques et près de 65% de produits finis labellisés bio.

Le siège social est basé à la Rochelle, l'une des villes exemplaires sur le plan écologique.

Aujourd'hui, le Groupe Léa Nature dispose de 3 sites de production :

- le siège social à Périgny (17) pour les gélules, les infusions, les produits transformés d'épicerie biologique et une grande partie de la cosmétique bio ;
- Fleurance dans le Gers (32) pour les plantes en vrac et les épices ;
- Bazens dans le Lot-et-Garonne (47) pour les produits de conserverie biologique.

L'UNITE DE PRODUCTION COSMETIQUE - PÉRIGNY (17)

Cette unité fabrique des huiles pour le corps, des produits d'hygiène corporelle et capillaire et des produits de soins dermocosmétiques. Elle dispose de :

- Trois mélangeurs simples pour la fabrication des huiles de capacité 500, 1 000 et 4 000 litres,
- Un homogénéisateur d'une capacité d'une tonne permettant la fabrication des gels lavants et de toutes les formes d'émulsion, (laits pour le corps, crèmes...),
- Un réacteur de 300 kg qui permet de répondre aux exigences d'industrialisation de formules plus techniques et de réaliser des fabrications adaptées aux besoins de plus petite capacité.
- Quatre lignes de conditionnement autonomes dédiées à la fabrication des huiles, des produits d'hygiène corporelle, shampooings, gels, laits pour le corps...

L'UNITE DE PRODUCTION SANTÉ - PÉRIGNY (17)

L'unité de production Santé fabrique des gélules, des comprimés et des infusions. Elle comprend :

- Un mélangeur,
- Trois géluleuses,
- Une chaîne de conditionnement automatique pour la mise en piluliers de capsules, gélules ou comprimés,
- Sept machines à infusions avec contrôle systématique du poids intégré,
- Deux encartonneuses regroupent les boîtes par 6 ou 12,
- Une presse à comprimer et une turbine d'enrobage.

L'UNITE DE PRODUCTION ALIMENTAIRE BIO - PÉRIGNY (17)

Ce parc machines aux normes agro-alimentaires permet de conditionner céréales, épices, sucres.

Il comprend :

- Un mélangeur de 900 litres,
- Une ligne d'ensachage, pour les produits biologiques (céréales salées et sucrées, fruits secs), équipée d'une peseuse linéaire en ligne avec une ensacheuse verticale et balayage à l'azote suivi d'un détecteur de métaux,
- Une ligne d'ensachage pour les produits pulvérulents tels que le cacao, le flocon de pomme de terre, la farine...

BIOVIVER CONSERVERIE : BAZENS (47)

Bioviver est une conserverie biologique située dans le Lot-et-Garonne.

La gamme de production est très large : légumes cuisinés, sauces tomates, purées de fruits, desserts de fruits, confitures, jus de fruits conditionnés en pots de verre.

Les matières premières sont d'origine locale (Sud-Ouest), nationale et européenne.

FLEURANCE (32)

Le site de Fleurance, situé dans le Gers, est spécialisé dans le conditionnement des plantes aromatiques et médicinales biologiques en sachets.

Source : leanature.com

Annexe 6

Léa nature acquiert 33 % du capital d'EKIBIO, son homologue ardéchois

« Le bio est un marché de niche qui sort de sa niche » aime à dire Didier Perréol, le patron fondateur de Ekibio. Créé en 1988 sous le nom de Euro-Nat, son groupe dédié aux produits bio distribués dans les magasins spécialisés coiffant aujourd'hui douze sociétés - qui totalisaient l'an passé près de 55 M€ de chiffre d'affaires - devrait tutoyer, pour l'exercice en cours, 60 M€, et rêve d'atteindre 100 M€ en 2012. Entré au capital du groupe ardéchois en 2003, CIC Banque de Vizille cède aujourd'hui sa participation minoritaire de 20 % au groupe charentais [...] Léa Nature. Cet opérateur du bio, qui affiche 100 M€ de chiffre d'affaires avec des produits vendus en grande distribution, se trouve aujourd'hui à la tête de 33 % du capital de Ekibio, ayant repris au passage une brassée d'actions détenues par des personnes privées. Didier Perréol, lui, maintient sa position avec 55 % du capital.

Un ensemble de 800 personnes et 160 M€ de chiffre d'affaires Ekibio, qui vend 70 % de ses produits sous ses marques propres, pour les trois quarts des produits alimentaires, fabrique des biscuits, des pâtes, des potages déshydratés, a créé sa filière d'approvisionnement du quinoa en Bolivie... mais sous-traite la fabrication de ses lignes de cosmétique et de produits d'entretien. Pour se développer, la société a procédé par création et acquisitions, parmi lesquelles, récemment, celle de Bongran- rebaptisé Bio Camargue- qui produit du riz et des galettes de riz bio, ou encore une prise de participation dans la société alsacienne Ecoïdées où Ekibio a vocation à devenir majoritaire d'ici deux ans. [...]

Très actif notamment sur les filières riz, châtaigne, petit épeautre de Provence, Ekibio envisage maintenant de s'intéresser à l'argan, par exemple, avec son nouveau partenaire qui a déjà décliné une marque autour de cette huile de beauté.

Les deux acteurs du bio entendent en effet mettre en œuvre des synergies entre eux [...].

Anne Joly, *CFnews.ne*, 15/12/2010

Annexe 7

Léa Nature veut rééquilibrer sa distribution

Le pionnier du bio français crée une nouvelle entité et rachète des traiteurs pour renforcer sa position en magasins spécialisés. La demande en produits bio a doublé en France en cinq ans. Paradoxalement, cela ne fait pas les affaires des pionniers du genre. « Le poids croissant des marques distributeurs et la déferlante de produits sous marques nationales, fabriqués par de grands industriels conventionnels, conduisent la grande distribution à une grosse pression sur les prix » et à « privilégier les produits d'importation, sans prendre en compte le bilan carbone lié à leur transport, ni les conditions sociales dans lesquelles ils ont été fabriqués », observe Charles Kloboukoff.

Le fondateur du groupe Léa Nature [...] voudrait diminuer la part de son chiffre (100 millions d'euros en 2010) en grandes surfaces, au bénéfice des magasins spécialisés. [...]. C'est d'abord grâce à l'alimentaire que Léa nature veut rééquilibrer sa distribution. En association avec la famille Gevaert, Charles Kloboukoff et son épouse viennent de créer la holding Bioléa frais, qui abrite les salades fraîches de Kambio et les plats cuisinés sous vide de Bio par Cœur, rachetés il y a deux semaines. « L'offre en produits traiteurs bio est encore peu consistante et le champ d'innovation plus important qu'en épicerie traditionnelle » précise Charles Kloboukoff. [...] il entend se consacrer à la constitution d'un groupement de producteurs régionaux bio, qui fabriquent eux-mêmes leurs produits, travaillent sur le goût et « partagent nos valeurs, bien différentes de celles de la grande distribution ». Ces pionniers du bio tiennent en effet à marquer leur différence avec des produits fabriqués à bas coût dans les grandes unités, sans aucun engagement social, sociétal ni de préservation de la biodiversité. [...]

D.P., *La Tribune*, 22 octobre 2010.

Annexe 8

Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises

25/11/2003 - **Audition de Monsieur Emmanuel JULIEN, MEDEF** (extrait)

[...] Le MEDEF a une vision positive de la RSE qui présente pour lui plusieurs avantages : à la fois assurer un profit durable et se prémunir contre les risques. Il s'agit d'anticiper le comportement du consommateur, du partenaire extérieur, comme du salarié. C'est aussi une technique d'amélioration de la gestion des ressources humaines.

La RSE est également un moyen d'obtenir un retour sur l'investissement et elle offre aussi un avantage concurrentiel (puisque le fait de respecter certains principes peut par exemple permettre de faciliter l'implantation d'une entreprise en tablant sur la réputation de celle-ci.)

Enfin, elle permet de capitaliser une image. [...]

02/12/2003- **Audition de Monsieur Jean-François VEYSSET, Vice président CGPME** (extrait)

[...] Si la CGPME adhère au concept de responsabilité sociétale des entreprises elle souhaite également que les approches développées par les entreprises sur le sujet ne soient pas l'occasion pour l'Etat d'imposer des normes et contraintes supplémentaires, la loi ne doit pas intervenir. [...] l'engagement proprement dit de démarches RSE et leur reconnaissance doivent passer par des systèmes d'auto-contrôles. Dans ce cadre, les référentiels qui pourraient être définis à cette occasion devront prendre en compte les spécificités des PME. [...]

08/12/2003 - **Audition de Monsieur Bernard SAINCY secrétaire national de l'Union Générale ingénieurs cadres et techniciens de la CGT** (extrait)

Monsieur Saincy rappelle d'entrée de jeu la montée de l'irresponsabilité sociale (affaire Enron, Vivendi, Métaleurop) et le déficit de gouvernance de la mondialisation marqué en particulier par la faiblesse du droit international.

La RSE est-elle un mode managérial ou une vraie réponse au problème de la société ?

La question n'est pas tranchée, le mouvement est historiquement et géographiquement daté, il s'inscrit dans une logique anglo-saxonne, fort éloignée du modèle social européen. Il s'agit donc pour la France et pour l'Europe de donner un contenu à la RSE qui soit cohérent avec les identités et les constructions sociales du passé, ce qui devra déboucher sur un droit social et européen.

Ce qui choque la CGT, ce n'est pas le caractère volontaire des démarches de RSE, mais la substitution au droit. M. Saincy considère qu'il faut [...] émettre des propositions pour articuler démarche volontaire et réglementation. [...]

Synthèse des travaux du groupe inter-directions, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, mars 2004.

Annexe 9

RSE : Les nouveaux habits du capitalisme

[...] La critique la plus évidente et la plus fondamentale faite à la RSE porte sur son caractère volontaire.

C'est un des points de la définition sur lequel il y a le plus d'accord... et le plus d'insistance ! Lorsqu'il est mis en rapport avec la prétention que la RSE ira toujours dans le sens d'un dépassement des obligations légales minimales (comme le fait notamment la Commission européenne), cela équivaut à dire : « Surtout, ne nous forcez pas à faire le bien ! Nous ferons ça très bien – et même mieux ! – par nous-mêmes. » [...]

Le programme de la RSE n'est pas non plus de modifier la règle du profit qui régit le système capitaliste. Dans sa communication de 2002, la Commission européenne précise : « La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur, en produisant les biens et services demandés par la société, dégageant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emplois. »

[...]

Les critiques de la RSE, Jean-Marie Coen, Chargé de projets, avril 2010, <http://www.econosoc.be>