

Analyse stratégique de Lactalis

ACTEUR	OBJECTIFS	RESSOURCES	CONTRAINTES	POUVOIR	INCERTITUDES	STRATEGIES
Groupe Lactalis	- Maintenir les performances économiques	- Beaucoup de produits reconnus - Outils de production modernes	- Salariés pas tout à fait satisfaits - Mauvaise image sociale		- Avenir de la filière laitière	- Fort positionnement à l'international
Famille Besnier	- Rester actionnaire du groupe à 100%	- Myriade de sociétés		- Important car actionnaire à 100%	- Pérennité de l'actionnariat exclusif	- Reprise d'un grand nombre de sociétés
Eleveurs	- Avoir un prix du lait rémunérateur	- Production d'un lait de qualité - Aide matérielle de Lactalis	- Lutte contre les délocalisations	- Faible car les éleveurs subissent	- Evolution du prix du lait - Nouvelles normes qualitatives	- Production d'un lait de qualité - Agrandissement des exploitations
Syndicats	- Maintenir les salaires - Lutter contre les suppressions d'emplois	- Salaires assez hauts - Perspectives de carrières stimulantes	- Dialogue social difficile - Méfiance envers les syndicats	- Moyen	- Avenir des usines françaises et concurrence	
Direction des Ressources Humaines	- Répondre aux attentes des salariés	- Emploi de cadres - Perspectives de carrières stimulantes	- Dialogue social difficile	- Important car aspect social au premier plan	- Devenir des licenciés	- Transmission du savoir-faire
Entremont Alliance	- Eviter les fermetures de sites - Se faire reprendre à le meilleur groupe	- De nombreuses entreprises intéressées par la reprise	- Les salariés d'Entremont redoutent Lactalis	- Fort car lutte pour le rachat	- Futurs repreneurs	

Analyse stratégique de Sodiaal

ACTEUR	OBJECTIFS	RESSOURCES	CONTRAINTES	POUVOIR	INCERTITUDES	STRATEGIES
Groupe Sodiaal	- Prendre une place plus importante sur le marché des produits laitiers	- Esprit coopératif - Gestion solidaire	- Problèmes financiers récents		- Développement de la coopérative	- Reprises de sociétés - Garder cette image sociale - Création d'une coopérative unique
Eleveurs	- Simplifier la gouvernance - Se partager le bénéfice du groupe	- Regroupement en coopérative	- Nombre importants d'éleveurs (9100)	- Important, se sont les décideurs et les apporteurs de capitaux	- Avenir de la filière laitière	- Production d'un lait de qualité - Agrandissement des exploitations
Syndicats	- Augmenter les salaires - Maintenir le dialogue existant avec la direction	- Beaucoup de formation et de RTT - Nombreux accords	- Moins de salaire que la concurrence	- Présence sur tous les sites	- Recrutement - Reprise d'Entremont	- Négociations enrichissantes pour les deux partis
Direction des Ressources Humaines	- Répondre aux attentes des salariés	- Fort % de la masse salariale consacré à la formation - Salaires supérieurs au SMIC	- Difficulté à recruter et à augmenter les salaires	- Important car dialogue social permanent	- Evolution des carrières des collaborateurs	- Négociations enrichissantes pour les deux partis
Entremont Alliance	- Eviter les fermetures de sites - Se faire reprendre à le meilleur groupe	- Les salariés d'Entremont redoutent Lactalis		- Fort car lutte pour le rachat	- Futurs repreneurs	

Nous avons ainsi réalisé l'analyse stratégique de ces deux groupes de l'industrie laitière que sont Lactalis et Sodiaal selon la méthode de Michel CROZIER. Cette méthode consiste à analyser différents acteurs selon leurs objectifs, leurs ressources et contraintes, leur pouvoir, leurs incertitudes et surtout leurs stratégies.

Désormais, nous allons nous attarder sur les similitudes et surtout sur les différences qui résident sur l'organisation et la politique de ces deux grands de la filière laitière.

Similitudes entre Lactalis et Sodiaal

Du point de vue de la stratégie de groupe, les deux entreprises cherchent à peser le plus possible sur la filière laitière, en réalisant un gros chiffre d'affaires et en se fixant des objectifs à la hausse. Pour cela, ils prévoient de reprendre les sociétés en difficulté telle que Entremont Alliance (document joint).

Les deux grands groupes peuvent jouir de la notoriété et de la qualité de leurs produits, ce qui leur confère une image et une réputation intéressante. Leurs produits sont connus et reconnus en France et à l'étranger.

L'avenir de la filière laitière inquiète aussi bien Lactalis que Sodiaal, notamment du point de vue des emplois et de la rémunération des éleveurs.

Du côté des éleveurs, on note quelques similitudes entre ceux qui livrent à Lactalis et ceux qui sont actionnaires de Sodiaal, à savoir des objectifs communs en terme de rémunération du lait et de production de lait de qualité.

Ils sont également incertains et inquiets de l'avenir du lait au niveau national. Pour cela, ils développent les mêmes stratégies, c'est-à-dire continuer à produire en masse un lait de grande qualité et poursuivre l'agrandissement des exploitations déjà bien engagé.

Les syndicats, différents d'un groupe à l'autre, militent pour des fins communes. Ils luttent contre la suppression des emplois et contre les délocalisations. Ces craintes sont aujourd'hui plus présentes chez Lactalis que chez Sodiaal.

Les directions des ressources humaines des deux groupes ont des objectifs similaires, à savoir répondre aux attentes des salariés et des syndicats, dans la

mesure du possible. Pour cela, ils peuvent se vanter de n'avoir aucun employé au SMIC, ce qui équivaut à un niveau de rémunération intéressant pour chacun des collaborateurs.

Le pouvoir des DRH est important car l'aspect social est devenu une priorité dans la gestion des organisations.

Enfin, le groupe Entremont Alliance, en grande difficulté actuellement, possède des objectifs clairs : éviter les fermetures de sites et surtout se faire reprendre par le meilleur groupe. Entremont est dans une situation intéressante, à savoir de bon nombre de sociétés sont intéressées par sa reprise. Les grandes incertitudes se situent donc au niveau social.

Différences entre Lactalis et Sodiaal

Aux vues du document proposé et de quelques recherches, on s'aperçoit que les deux groupes sont diamétralement opposés sur de nombreux points et notamment en matière d'organisation et de gestion.

Tout d'abord, on note des différences au niveau de l'image sociale. Les salariés de Lactalis ne sont pas tout à fait satisfaits ce qui provoque une mauvaise image sociale de l'entreprise auprès de l'extérieur. A contrario, Sodiaal possède une gestion solidaire basée sur un esprit coopératif. De plus, le groupe Sodiaal a subi dernièrement des problèmes financiers qu'il vient de résoudre.

Le développement de la coopérative combinant la reprise de sociétés et la création d'une coopérative unique est la principale stratégie du groupe. En parallèle avec ce développement, Sodiaal souhaite maintenir son image sociale qui attire bon nombre de collaborateurs. A l'inverse, Lactalis, très fortement positionné au niveau international, envisage un développement différent au niveau social et surtout économique.

Du point de vue de la gouvernance, les groupes sont gérés de manières différentes. Lactalis est dirigé par la famille Besnier depuis trois générations. Ils sont actionnaires à 100% du groupe et souhaite pérenniser l'exclusivité de leur actionariat. Le pouvoir de la direction de Lactalis est donc beaucoup plus important

que celui de Sodiaal. La famille Besnier a opté pour la reprise d'un grand nombre de sociétés et un fort ancrage à l'étranger.

Chez Sodiaal, ce sont les éleveurs, regroupés en coopérative, qui gère le groupe par la voie d'un seul homme. Leurs objectifs sont de simplifier la gouvernance et surtout de se partager le bénéfice de la société. Néanmoins, les 9 100 éleveurs adhérents au groupe coopératif Sodiaal sont confrontés au fait que la gestion est difficile en raison de la multitude d'actionnaires.

Au niveau du pouvoir, les éleveurs livrant à Lactalis ont largement moins d'influence sur la politique du groupe que les éleveurs fournisseurs de Sodiaal. En effet, les premiers subissent les décisions alors que les seconds agissent et participent aux sentences grâce aux engagements financiers dont ils ont fait preuve à leur entrée dans la coopérative. Ils sont apporteurs de capitaux alors que ceux de Lactalis ne sont que des fournisseurs de lait.

Du côté des syndicats, les divergences sont également présentes entre les deux groupes. Leurs objectifs et surtout leur pouvoir sont très différents.

Chez Lactalis, avec CFTC dominant, les objectifs sont de maintenir les salaires, déjà relativement hauts, ainsi que de faire perdurer les perspectives de carrières au sein de l'entreprise. Leur pouvoir sur la direction est moyen, avec un dialogue social très difficile et une grosse méfiance de la gouvernance envers les syndicats. Les salariés sont inquiets quant à l'avenir de Lactalis en France, en raison de son implication à l'international et la forte concurrence. Le devenir des usines laitières françaises est incertain et soucie les syndicats.

Chez Sodiaal, les salaires, même supérieurs au SMIC, ne sont pas aussi intéressants que chez Lactalis. Les syndicats souhaitent arriver à de tels niveaux de salaires tout en maintenant le dialogue existant avec la direction. Les employés du group coopératif jouissent de nombreuses formations et de nombreux RTT. Le syndicalisme (CFDT, FO et CFE-CGC) est présent et écouté sur tous les sites. Ainsi, ils ont pu trouver des accords avec la direction, pouvant lever certaines de leurs inquiétudes. Néanmoins, ils restent inquiets quant à la reprise d'Entremont ou d'autres sociétés.

La direction des ressources humaines a un rôle différent chez Lactalis que chez Sodiaal. En effet, face à des employés réclamant des améliorations différentes,

la DRH doit d'adapter. Même si leurs objectifs sont communs, on s'aperçoit que leurs stratégies sont contradictoires. Lactalis prône l'emploi de cadres (250 par an) avec transmission du savoir-faire, et des perspectives de carrière motivantes alors que Sodiaal concentre ses efforts sur un fort pourcentage de la masse salariale consacré à la formation. Chez le groupe coopératif, les négociations semblent enrichissantes pour les deux partis alors que c'est plus tendu chez Lactalis.

Les incertitudes sont nombreuses dans le contexte actuel et divergent d'un groupe à l'autre. Chez Lactalis, on va s'inquiéter du devenir des licenciés alors que chez Sodiaal, on va s'intéresser à améliorer les évolutions de carrière des collaborateurs.

Enfin, dans la reprise d'Entremont Alliance, ce qui distingue les deux possibles repreneurs réside dans la crainte des employés envers Lactalis en raison de sa mauvaise image sociale.

Pour conclure sur la comparaison entre Sodiaal et Lactalis, on peut dire que le groupe coopératif jouit d'une meilleure image sociale que son concurrent et séduit les salariés des entreprises en difficulté. Dans un climat social difficile comme nous le vivons actuellement, Sodiaal a tendance à mieux tirer son épingle du jeu, en jouant la carte de l'écoute auprès des syndicats du personnel. De son côté, Lactalis perce à l'étranger et la menace des délocalisations guette les employés du plus grand groupe laitier français.

Le type de gouvernance (société familiale d'un côté, coopérative de l'autre) semble être déterminant dans le choix des politiques et des stratégies à mettre en œuvre. Cependant, il serait intéressant de connaître le réel sentiment des éleveurs des deux groupes afin de connaître leurs attentes et surtout leurs craintes dans un contexte de crise du lait.

Etude comparative des modes d'organisation

I) Renault et Sodiaal, deux entreprises de grande envergure

1) Historique du groupe Sodiaal

Le groupe Sodiaal est une coopérative créée en 1964. Elle fut composée dans un premier temps par 6 coopératives laitières régionales qui ont créé en 1965 la marque Yoplait. En 1971, Candia voit le jour et devient la première marque nationale de lait.

De 1990 à 1992, Sodiaal procède à un plan de rationalisation de ses activités afin d'établir une restructuration et une spécialisation de l'outil industriel.

En 1999, en absorbant Eurial Poitouaine, Candia renforce sa position de n°1 du marché français de lait de consommation.

En 2002, PAI, un des principaux investisseurs financiers français détient 50% de Yoplait. Ce partenariat permet de renforcer les capacités de croissance de Yoplait. En 2005, Sodiaal reprend la coopérative toulousaine 3A (400 millions de litres de lait).

Aujourd'hui, le groupe coopératif Sodiaal compte 9100 éleveurs, 3500 salariés dans 30 pays, 2,3 milliards de litres de lait sont collectés chaque année pour un chiffre d'affaire de 2,7 milliards d'euros.

2) Historique du groupe Renault.

Le groupe Renault, constructeur automobile français, lié au constructeur Nissan depuis 1999 possède des usines et filiales à travers le monde. Il est fondé en 1898 par les frères Renault. Nationalisé au sortir de la seconde guerre mondiale, il est privatisé dans les 1990 afin de relancer la marque, notamment par l'intermédiaire de l'état qui comble le déficit des années 1980.

Il utilise la course automobile pour assurer la promotion de ses produits et se diversifie dans de nombreux secteurs. Son histoire est marquée par de nombreux conflits de travail qui vont marquer l'histoire des relations sociales en France.

Aujourd'hui, Renault regroupe également diverses filiales comme Renault Sport, Renault F1 et Renault Véhicules utilitaires. Il est le 4^{ème} constructeur automobile mondial avec un chiffre d'affaire de 37,8 milliards d'euros en 2008, et un effectif de 130 179 personnes. 2,3 millions de véhicules ont été produits en 2008.

Contrairement à Sodiaal, le groupe Renault est coté en Bourse, possède un conseil d'administration de 18 membres, un comité exécutif de 8 membres et un comité de direction de 25 membres.

Bien que les deux entreprises soient différentes de part leurs statuts, nous allons voir quels sont dans un premier temps leurs similitudes dans l'organisation du travail, les relations humaines et l'approche managériale ; puis nous verrons quelles sont leurs différences.

II) L'organisation du travail ou l'optimisation de la production

Tout d'abord, les deux entreprises (Sodiaal et Renault) ont établi leur mode de fonctionnement selon la méthode de Winslow Taylor qui cherche à définir la meilleure façon de produire pour obtenir des rendements maximums. Cette méthode est établie par l'étude des gestes, rythmes et cadences des employés. Elle permet d'optimiser le rythme de production. Ce système est surtout présent chez Renault dans le travail à la chaîne. Chaque poste est étudié de telle façon à optimiser le temps de production.

Pour ne pas déshumaniser le travail, chez Renault, les employés sont formés sur trois postes différents pour ne pas effectuer les mêmes tâches tout au long de l'année.

Chez le groupe Sodiaal, le travail à la chaîne selon Taylor est également présent et s'organise selon la même technique que Renault.

Les deux entreprises s'appuient également sur la le Fordisme de Henry Ford. Le but est d'accroître la production par la division du travail, la standardisation et l'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers. Cette théorie s'inspire de Taylor.

Chez Sodiaal, comme la contribution du pouvoir d'achat énoncé par la théorie de Ford est représenté par le système de coopérative. En effet, les éleveurs étant les principaux acteurs du groupe, ils se sentent davantage impliqués. Chez Renault, pour que les employés cultivent l'amour de leur entreprise et bénéficient d'un meilleur pouvoir d'achat, Renault a mis en place des réductions conséquentes en l'achat des véhicules de la marque (- 30%), et sur les pièces (- 25%). La standardisation de Ford est présente dans les deux entreprises, le travail est répétitif et relativement simple pour faciliter le rythme de production. Le rythme est le facteur essentiel pour ne pas stopper la chaîne. Chez Renault, on impose un temps pour chaque poste, si ce dernier est dépassé, il pénalise le travailleur suivant. Si ce problème persiste, les employés sont convoqués par leur chef d'unité pour remédier à la situation.

Au niveau des salaires, les deux entreprises sont conscientes de la pénibilité du travail, c'est pourquoi les employés sont nettement au dessus du SMIC. Chez Renault, le premier poste touche 1500 € net par mois. Le montant n'est pas précisé chez Sodiaal mais la DRH affirme que tous les collaborateurs gagnent plus que le SMIC.

III) Le management des hommes

Le rythme de production et le souci du travail bien fait est au cœur des préoccupations des deux entreprises. Elles s'inspirent du modèle de Mintzberg qui établit que le manager a une activité fragmentée et que c'est à l'aide des relations interpersonnelles qu'il informe et agit.

Renault a établi une organisation hiérarchique, les chefs d'unité gèrent une dizaine d'employés, ces chefs d'unité sont sous la responsabilité des chefs de production. La verticalisation hiérarchique est nécessaire pour établir un meilleur contact. De plus les équipes sont de petites tailles (une dizaine) et se réunissent tous les matins et tous les soirs pour évoquer les éventuelles difficultés mais surtout pour instaurer un climat stable et une bonne ambiance au sein de l'entreprise.

Les deux entreprises ont un système interne de formation. Si les employés souhaitent évoluer, ils bénéficient de ces formations. Cette méthode permet

d'intensifier l'esprit d'entreprise. Cet esprit est renforcé chez Sodiaal par le mode coopératif.

Les postes sont bien clairement définis et bien différenciés selon la théorie de Mintzberg dans les deux entreprises.

IV) Les entreprises en temps de crise

Les deux entreprises ont régit différemment pendant les crises qu'elles ont connu et c'est Renault qui a su garder son effectif pour le mieux.

En effet, chez Sodiaal, la fusion avec d'autres entreprises comme Richemond a entraîné des fermetures de sièges sociaux et par la même le licenciement d'un bon nombre d'employés.

Chez Renault, la crise de 2007 a entraîné une baisse du pouvoir d'achat et l'entreprise a dû diminuer sa production. Les salariés via le CE et les partenaires sociaux ont négocié une journée de chômage par semaine sans baisse de salaire. Cette journée ne se répercute qu'à hauteur de 3 jours de congés en moins par an. Cette situation a permis à l'usine de Cléon de maintenir sa masse salariale.

Chez Sodiaal, contrairement à Renault, les syndicats sont très présents et travaillent en synergie avec les dirigeants afin de ne pas pénaliser l'entreprise pendant la crise, notamment en ayant accepté de diminuer les réductions de temps de travail.

Sodiaal par son esprit coopératif a échappé aux errements de la bourse, Renault a su négocier avec les salariés pour ne pas avoir recours aux plans sociaux.

Deux cultures différentes qui semblent pérenniser l'emploi et la culture d'entreprise.