

Conception : HEC Paris

MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

OPTION TECHNOLOGIQUE

Mercredi 26 avril 2017, de 8 h. à 12 h.

Matériel autorisé :

Calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante, sans documents électroniques et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre matériel ou élément documentaire.

Avertissement :

Conformément aux recommandations pratiques pour une communication sans stéréotypes formulées par le Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes les terminaisons sont rédigées en utilisant le séparateur préconisé : Ex : E-marketeur.euse

PRÉSENTATION DU SUJET

L'ENTREPRISE PCN.....	2
DOSSIER 1 : L'innovation au cœur de la stratégie	3
DOSSIER 2 : L'innovation au quotidien.....	3
DOSSIER 3 : L'accompagnement de l'innovation	4
DOCUMENT 1 : Revue de presse, l'entreprise PCN	5
DOCUMENT 2 : Les produits de PCN	7
DOCUMENT 3 : Les données sur le marché du popcorn	7
DOCUMENT 4: L'influence de <i>Administrative behavior</i> de Herbert Simon	8
DOCUMENT 5 : Une expansion fulgurante... et un ERP !	10
DOCUMENT 6 : Le cobranding, la nouvelle politique de marque ?	11
DOCUMENT 7 : Théorie des contrats et motivation des parties contractantes	12
DOCUMENT 8 : Bilan 2016 de l'entreprise PCN	15
DOCUMENT 9 : Données relatives à l'investissement et à son financement	17
DOCUMENT 10 : Laissez éclater vos talents chez PCN.....	17
DOCUMENT 11 : Données sociales du service ressources humaines	19
DOCUMENT 12 :Extraits de l'accord GPEC PCN.....	19

PCN

Depuis Bé, petit village du Gers dans le Sud-Ouest de la France, PCN est le leader européen de la fabrication et du conditionnement de popcorn. Une entreprise familiale de 120 salariés, en croissance régulière depuis plusieurs années. PCN a réalisé 31 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015, 38 millions en 2016, dont 90 % à l'exportation dans une trentaine de pays.

C'est d'abord le pari de l'innovation qui porte ici ses fruits : PCN a en effet été la première à tenter, en 1991, une production de maïs à éclater en Europe alors que le marché était jusque-là occupé exclusivement par des entreprises américaines. C'est aussi le résultat d'une stratégie claire, fondée sur des valeurs fortes issues d'une culture agricole solidement enracinée. « *PCN maîtrise totalement sa filière de production au travers de trois piliers fondamentaux : une relation client résolument inscrite sur le long terme, un réseau d'agriculteurs partenaires, un process industriel exclusif et en amélioration permanente* » souligne Pierre Sehrman, son dirigeant. 220 agriculteurs.rices, dont une vingtaine dans une démarche de production bio, récoltent ainsi annuellement environ 30 500 tonnes de maïs sur 4 700 hectares. Ces dernier.e.s partagent avec PCN la même passion de la terre et de la qualité, la même philosophie d'entreprises familiales indépendantes, engagées dans une démarche progressiste, pragmatique et responsable.

Chez PCN l'innovation est permanente. Sur un marché très concurrentiel et en pleine croissance, elle est la clé du succès pour avoir des offres différenciantes, en amenant le produit vers des gammes plus élevées.

Aujourd'hui leader sur le marché européen, PCN souhaite continuer à innover tant au niveau de sa politique de gamme que de marque.

L'étude est composée de 3 dossiers :

Dossier 1 : L'innovation, au cœur de la stratégie

Dossier 2 : L'innovation au quotidien

Dossier 3 : L'accompagnement de l'innovation

Ces 3 axes d'étude peuvent être abordés de façon indépendante.

DOSSIER 1 : L'INNOVATION AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

Le marché du maïs est un marché de niche marqué par une concurrence mondiale, exercée par des acteurs ayant un poids conséquent sur le marché. Pour y faire face, PCN a réalisé des choix stratégiques importants, mais a aussi une structure singulière, facilitant la prise de décision.

Les éléments d'analyse sont communiqués en **documents 1 à 4**.

En vous appuyant sur vos connaissances et les documents proposés, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1. Décrire le processus de décision stratégique de l'entreprise.
2. Repérer et montrer en quoi les partenariats mis en œuvre par PCN sont une source d'avantage concurrentiel.
3. Identifier les autres sources de l'éventuel avantage concurrentiel.
4. Discuter la pertinence des choix stratégiques de PCN pour se développer en France comme à l'international.

DOSSIER 2 : L'INNOVATION AU QUOTIDIEN

Pour continuer à croître sur ce marché de niche, l'innovation a toujours fait partie de l'ADN de l'entreprise PCN. Cela se traduit dans la politique de gamme pour répondre aux attentes des clients et dans la politique de marque afin de construire une réputation fondée sur la qualité. De plus, l'extension rapide de l'entreprise et de l'appareil de production ont motivé la refonte du système d'information, en incluant un progiciel de gestion intégré (PGI).

Les éléments d'analyse sont communiqués en **documents 1 à 7**.

En vous appuyant sur vos connaissances et les documents proposés, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1. Décrire et analyser la gamme de produits commercialisés par PCN.
2. Montrer en quoi l'innovation est un facteur clé de succès dans ce secteur d'activité.
3. Analyser la place de la marque au sein du marketing-mix (marchéage) de PCN et discuter de la pertinence du choix du co-branding.
4. Identifier les apports du progiciel de gestion intégré sur les processus de l'entreprise PCN.

DOSSIER 3 : L'ACCOMPAGNEMENT DE L'INNOVATION

Améliorant constamment l'outil de production et ayant investi dans une nouvelle ligne d'ensachage, PCN devrait creuser l'écart pour asseoir encore plus sa position de leader en Europe. La croissance de sa production l'amène à accroître sa capacité de stockage. La nécessité de s'équiper de nouveaux silos de stockage de maïs, d'une capacité de 12 000 tonnes, est devenue imminente.

Pour répondre à ses besoins de croissance et d'innovation, PCN a signé récemment un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La PME a recruté pour son usine de Bé, 20 nouveaux collaborateurs. Les profils comme les besoins sont très divers.

Les éléments d'analyse sont communiqués en **documents 8 à 12**.

En vous appuyant sur vos connaissances et les documents proposés, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1. Proposer et calculer quatre indicateurs permettant un suivi de la structure financière de l'entreprise. Justifier de leur pertinence au sein d'un tableau de bord financier.
2. Vérifier la capacité financière de l'entreprise PCN d'opérer l'investissement envisagé. Justifier votre démarche.
3. Mesurer et commenter la rentabilité économique de l'investissement. Discuter de l'impact du choix du taux d'actualisation sur la mesure de la rentabilité calculée.
4. Évaluer le financement par emprunt envisagé et commenter la pertinence de ce choix.
5. Évaluer et analyser l'efficacité du processus de recrutement mis en œuvre.
6. Identifier les apports d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans ce contexte d'innovation.

DOCUMENT 1 : REVUE DE PRESSE, L'ENTREPRISE PCN
--

Pierre Sehrman, PDG actuel de PCN, s'installe dans le Gers, en 1989, en tant qu'exploitant agricole. Souhaitant trouver de nouveaux débouchés, il se rend aux États-Unis, où il découvre le potentiel du maïs à éclater (le maïs à popcorn) qui n'existe pas en France. Fort de ce constat, il fait le pari de lancer cette culture. Disposant d'une matière première de qualité, il développe, dans une seconde phase, la vente du produit ; ce qui amène à la création de PCN en 1994. Grâce à des investissements en recherche et développement, dès 1997, il introduit sur le marché, le maïs éclaté pour micro-ondes, maîtrisant ainsi la totalité de la filière. L'innovation concerne également le lancement de gammes « micro-ondables » aux arômes variés (sucré, salé, fromage...), ainsi que des produits bio. [...]

La politique commerciale en France a consisté à passer un accord de co-branding avec la marque Mang. PCN assure la production, Mang la distribution. En France le popcorn est un marché de niche limité en volume, de ce fait, l'export est devenu une quasi obligation. Il a débuté dès l'origine de la société avec, dans un premier temps, la vente de matières premières dans différents pays d'Europe. C'est en fréquentant, en visiteur, les salons internationaux puis en qualité d'exposant que la société PCN s'est [...] créée le relationnel et la notoriété qui se sont concrétisés par des contrats. En augmentant ses capacités de production, PCN est devenue un acteur incontournable en Europe. Sa clientèle est composée à égalité d'industriels et de marques de distributeurs (MDD). Aujourd'hui PCN fournit les marques leaders en snack dans les pays scandinaves, l'Allemagne, la Roumanie, la Pologne, l'Autriche... Si on inclut les MDD, il n'y a guère qu'en Espagne que la société n'est pas présente [...]. Dans chaque pays une stratégie ad hoc a été mise en place tant en termes de produit que de graphisme [...] Ces positions expliquent qu'aujourd'hui PCN réalise d'ores et déjà 90 % de ses ventes à l'international.

PCN a assis sa stratégie sur une maîtrise complète de la filière afin de contrôler totalement la qualité du produit. Celle-ci s'appuie sur trois piliers : une relation avec les clients basée sur des partenariats à long terme, un réseau d'agriculteurs, toutes et tous à la tête d'entreprises familiales et indépendantes, et un process industriel en constante amélioration. C'est cette relation particulière et contractuelle avec 220 producteurs du Gers et du Sud-Ouest qui est le socle du succès de PCN.

Pierre Sehrman souligne : « *avec eux, nous sommes clairement dans une orientation progressiste, collaborative et responsable. Nous sommes très complémentaires et avançons ensemble, en toute transparence* ». Un modèle particulier opposé à la concurrence américaine ou argentine, basées, elles, sur une agriculture industrielle et intensive.

Avec un process industriel très automatisé, PCN a rapidement fait le choix stratégique de s'associer à des partenaires sur le marché en termes de commercialisation, possédant tous des marques fortes, plutôt que de vendre directement. « *Des décisions assez pragmatiques mais réalistes et efficaces. Sans ces orientations claires dès le départ on peut s'épuiser à vouloir essayer de créer sa propre marque et la commercialiser* » insiste

Pierre Sehrman. Une stratégie payante puisque sur un marché du maïs à éclater, estimé entre 70 000 et 80 000 tonnes annuellement, PCN possède la collecte la plus importante, et de loin, avec 30 000 tonnes. En popcorn micro-ondable, l'entreprise gersoise produit annuellement 150 millions de sachets, loin devant ses principaux concurrents positionnés aux alentours de 90 millions de sachets pour les plus importants.

Source : www.lespmeexportent.fr

Le développement du pop-corn « micro-ondable » est [...] une rencontre entre Pierre Sehrman et Nicole Cor, présidente du directoire de Mang, numéro un français des apéritifs, basé [...] dans l'agglomération toulousaine. Liées par un contrat commercial d'exclusivité réciproque, les deux sociétés ont associé depuis quatre ans leurs savoir-faire. Les sachets de 100 grammes de maïs prêt à éclater sont vendus à Mang qui les distribue sous la marque Maxi Pop. *« Mang est une entreprise familiale basée en Midi-Pyrénées. Cela facilite les relations »*, rappelle Pierre Sehrman.

Source Les Echos, 2012

Mang, avec qui PCN a signé un accord de co-branding, est une société familiale indépendante, qui est passée de trois salariés lors de sa création en 1987 à 272 aujourd'hui et d'un million d'euros à 158 millions d'euros de chiffre d'affaires. L'entreprise doit faire face à des mastodontes du secteur agroalimentaire. *"Il s'agit principalement de l'Américain Bénédict et de l'Allemand Vico. Il n'y a pas de PME française positionnée sur notre marché."* explique Nicole Cor.

Ce marché, estimé à 1 milliard d'euros en France et à près de 30 milliards d'euros en Europe, c'est celui des produits dédiés à l'apéritif. La société compte aujourd'hui plus de 850 références d'olives, de graines salées et de maïs soufflé, ce dernier étant apparu dans la gamme de Mang grâce au co-branding avec PCN [...]

L'innovation fait partie des points forts de l'entreprise. Elle travaille ainsi depuis plusieurs années sur le développement de cacahuètes à teneur réduite en allergène [...] Dans un secteur en croissance molle de 3 %, Mang affiche une progression de 28 %. Une performance que la cheffe d'entreprise explique par la simplicité de ses produits : *"Les gens souhaitent manger sainement. Ils veulent le moins d'ingrédients possible et des produits sains. C'est ce que nous offrons."* Et de conclure : « chez nous, la qualité, c'est sacré ».

Source La Tribune, 2015

DOCUMENT 2 : LES PRODUITS DE PCN

S'appuyant sur un important réseau d'agriculteurs locaux, dans un rayon de 150 km autour de l'usine, PCN cultive et collecte son propre maïs à popcorn, garantissant la traçabilité et un niveau de qualité irréprochable et constant.

Aujourd'hui 2/3 du chiffre d'affaires est réalisé par le micro-ondable et 1/3 par le vrac :

- le maïs à éclater, c'est-à-dire en vrac, est destiné aux cinémas, industriels et grossistes en maïs à éclater. Deux variétés sont proposées : la version « Mushroom » où le popcorn éclate en forme ronde, ou bien la version « Butterfly », à l'éclatement aléatoire en forme de fleur ou de papillon.
- le popcorn micro-ondable (les grains de maïs, sont conditionnés sous papier plat, prêts pour une cuisson au four micro-ondes). PCN propose des goûts diversifiés (salé, beurre, fromage, poivre, sucré, caramel) et une variété de popcorn bio (sucré ou salé).
- les produits micro-ondables sont disponibles sous plusieurs conditionnements : en sachet (de 80 et 100 grammes) ; en pack (de 3 sachets de 80g) ; en multipack (5, 6, 7, 8 ou 10 sachets ; format recommandé pour les offres promotionnelles).

Au niveau international, PCN est très impliquée avec ses clients dans les réflexions sur le développement des produits précise le dirigeant : « *Les pays de l'Ouest de l'Europe étant plutôt sucrés, ceux du Nord plutôt salés, les pays d'Europe centrale privilégiant des goûts exotiques, aromatisés au fromage, au caramel ou autres, PCN développe des recettes spécifiques en collaboration avec ses clients, apportant son savoir-faire, dans une démarche pro-active.* ».

DOCUMENT 3 : LES DONNÉES SUR LE MARCHÉ DU POPCORN

Bref historique du popcorn

Le popcorn aurait vu le jour dans les tribus d'Indiens d'Amérique. À l'époque, ces derniers faisaient éclater le maïs dans des poteries. Les colons s'approprièrent progressivement cette coutume culinaire. Si une seule variété de maïs (baptisée "maïs à éclater") peut être transformée en popcorn, elle peut produire deux formes différentes : la ronde (Mushroom) ou la forme éclatée (Butterfly). La première machine à popcorn a, elle, été inventée à la fin du XIXe siècle par Charles Cretors, fondateur de la firme américaine éponyme. Une invention qui a permis d'industrialiser la fabrication et la distribution de cette friandise qui s'est imposée, au cours du XXe siècle, comme l'incontournable des salles de cinéma et des fêtes foraines.

Source : www.chefdentreprise.com

Les données sur le marché du popcorn

Le popcorn prêt à consommer a depuis quelques années rattrapé le popcorn à passer au four micro-ondes. Ses ventes ont progressé de près de 500 millions de dollars en 2012 à 750 millions de dollars en 2014 selon les estimations publiées par la Rabobank. C'est une croissance de plus de 60 %. Son succès repose sur quelques points essentiels : une image saine, actuelle, de produit naturel, sans gluten, en accord avec les valeurs de l'époque, présenté dans de nouveaux conditionnements et se prêtant au mariage avec de nombreuses saveurs. Ce sont de petites sociétés innovantes qui lui ont donné cette seconde vie, et non les poids lourds du secteur comme ConAgra, Diamond, PepsiCo. Elles s'appellent Quinn Popcorn, 479 Degrees, Skinnygirl, SkinnyPop (3 % du marché), Angie's Boomchickapop, Popcorn Indiana, Pop! Gourmet, Chia Pop, Little Lads Herbal corn, Snacks 101, SexyPop... Les grands ont suivi en s'associant avec de petits producteurs.

Même si les ventes globales de popcorn ont légèrement baissé (- 2,4 % par an en moyenne entre 2010 et 2013 en raison du recul du popcorn traditionnel de 900 à 830 millions de dollars), le segment a trouvé un nouveau dynamisme et devrait encore se développer.

Source : Business France

DOCUMENT 4 : L'INFLUENCE DE *ADMINISTRATIVE BEHAVIOR* DE HERBERT SIMON

En 1978 Herbert A. Simon obtint le prix Nobel d'économie principalement pour son ouvrage *Administrative Behavior* qui est alors défini par le Comité du Nobel comme « marquant son époque ». Cet article vise à comprendre les raisons d'un tel succès. Pour ce faire, l'œuvre de Simon est resituée dans le cadre du développement historique des études sur les organisations et les décisions qu'elles prennent. Au moment où Simon propose sa contribution, les études d'organisation et de management s'étaient fossilisées dans une nette différenciation entre approches prescriptives et approches descriptives : les organisations étaient créées en utilisant des contributions provenant des approches descriptives classiques mais, en fait, les prescriptions de ces approches n'étaient pas vraiment appliquées.

La contribution originale d'*Administrative Behavior* provient peut-être du fait que Simon conçoit l'organisation, non comme une machine à réaliser des outputs concrets (biens et services) mais, avant tout, comme une machine à produire des décisions. C'est sur cette base conceptuelle que prennent appui de riches développements successifs comme ceux sur les systèmes de gestion de l'information. Les décisions [...] sont caractérisées par le fait que leur rationalité est limitée par le manque d'informations et par les capacités limitées d'élaboration de l'esprit humain. Les organisations servent à réduire la complexité décisionnelle des individus en tant que tels.

[...]

Les principales contributions dérivant directement de Simon :

Ces contributions portent sur la démarcation entre organisation et informatique, avec en particulier, le management des systèmes d'information, le développement de la programmation structurée et le développement des systèmes experts ; le développement de la théorie des règlements d'organisation ; la comptabilité des coûts, en particulier l'instrument des coûts standards et, à l'inverse, les techniques du management par exception. De l'ouvrage *Administrative Behavior* découle l'étude des systèmes décisionnels. Elle s'intéresse à la récolte et à l'archivage des informations nécessaires pour les décisions, à la définition des flux à faire suivre par les informations, et aux règles suivant lesquelles ces informations doivent être élaborées et traitées. L'étude des systèmes d'élaboration et de traitement des informations a ensuite évolué vers le développement de systèmes experts, c'est-à-dire de systèmes qui peuvent apprendre de leurs expériences passées et qui savent modifier les règles d'élaboration des informations.

En sont des exemples caractéristiques les systèmes experts pour la gestion des stocks (où le système « apprend » à modifier les niveaux de sous-approvisionnement selon le cours des ventes passées) et les systèmes de gestion financière (où le système « apprend » quand il lui convient de vendre ou d'acheter un titre selon l'évolution des cours des marchés financiers). Toute l'analyse systémique et ses développements sont tributaires de l'œuvre de Simon.

Extraits de « L'influence de Administrative behavior de H Simon sur l'étude des organisations et sur la théorie du Public choice ». Revue française d'administration publique, 2009/3 n°131.

<http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2009-3-page-541.htm>

L'extension rapide de l'entreprise et de l'appareil de production ont motivé en 2005 la refonte du système d'information. Les dirigeants ont décidé d'adopter le PGI SAP All-in-One, pour sa couverture fonctionnelle face aux nécessités de planification mais aussi aux exigences commerciales et de traçabilité spécifiques.

Un puissant outil de planification

L'activité de PCN concentre de fortes contraintes de planification. En amont, une culture saisonnière qui s'achève par la récolte du maïs au mois d'octobre. "Les surfaces cultivées varient de 2 500 à 3 000 hectares en fonction des prévisions de commande établies pour l'année suivante et sont réparties entre plusieurs dizaines d'agriculteurs." En aval, une gamme de produits largement diversifiée et une stratégie commerciale étendue à l'ensemble des principaux marchés de l'UE. "À nos deux marques, « Maxi pop » et « Magicpop », s'ajoutent des marques de distribution (MDD) destinées à un large panel d'enseignes européennes. Et nous avons récemment développé une gamme de produits micro-ondes !", précise le PDG. L'apport de l'outil eXpress Agro¹ s'avère majeur pour gérer cette complexité. Le processus s'amorce par l'établissement du plan industriel et commercial (PIC), à partir des prévisions de commande : l'outil planifie pour l'année suivante l'approvisionnement en matières premières - volume de maïs à récolter par agriculteur, semences, huiles,... - et propose un plan d'organisation précis des outils de production, par client et référence produit. Une fois affiné, le PIC va servir de fil conducteur pour le pilotage de l'activité. Mais il ne s'agit encore que d'un schéma prévisionnel. Il est possible d'affiner et de réorganiser à tout moment ce modèle de production en fonction de l'évolution du carnet de commande.

Un outil puissant valorisé par l'intégration en amont de tous les postes métier - ventes, finance, achats, stocks, unités logistiques et qualité. "L'outil apporte beaucoup de souplesse et d'efficacité pour gérer notre portefeuille client européen. D'une part, en adaptant la logique commerciale - devis, contrats, commandes, tarifications, aux exigences de chaque enseigne, et d'autre part, grâce au système d'échanges de données informatisés (EDI) et à la facturation multilingue."

Source www.pmconseil.com

¹ eXpress Agro : outil développé pour les professionnels du secteur agro-alimentaire permettant :

- le pilotage des activités multi-sites, multi-pays, multi-langues et multi-métiers,
- la maîtrise des prévisions et des budgets, maîtrise des coûts de revient et des marges sur ventes.
- la fiabilité des stocks.
- la saisie en temps réel des productions et des résultats de contrôle.
- la traçabilité complète des lots.
- la gestion collaborative avec les clients, les fournisseurs et les prestataires logistiques.

DOCUMENT 6 : LE COBRANDING, LA NOUVELLE POLITIQUE DE MARQUE ?

Qu'est-ce qu'une démarche de marque ? En quoi cela affecte-t-il toutes les fonctions de l'entreprise ? [...] Maintes entreprises ont oublié le pourquoi de leurs marques [...]. Or le marquage, s'il est indispensable, est la phase terminale d'un processus, impliquant et focalisant les ressources de l'entreprise et toutes ses fonctions au service d'une intention stratégique : créer une différence, seule façon pour l'entreprise de se démarquer des concurrents, en mobilisant toutes ses sources internes de valeur ajoutée et acquérir une réputation d'excellence sur cette différence, attachée à un nom. Qu'est-ce que marquer ? Marquer va bien au-delà du seul marquage, ce dernier signalant extérieurement qu'un produit ou un service a reçu la marque, l'empreinte d'une organisation. Marquer est une démarche rigoureuse, continue, exigeante, dans le but de créer de la valeur [...]

La marque s'inscrit dans une logique de différenciation de l'offre. L'entreprise a l'ambition de mieux coller aux attentes d'une certaine clientèle et se focalise pour lui fournir de façon constante et répétée la combinaison idéale d'attributs tangibles et intangibles, fonctionnels et hédonistes, visibles et invisibles, dans des conditions viables économiquement pour elle-même. L'entreprise veut marquer le secteur de son empreinte, imprimer sa marque au produit [...]. Parler d'un micro-ordinateur Apple c'est en fait dire qu'il y a du Apple dans ce micro-ordinateur. Le premier travail de réflexion sur la marque consiste précisément à définir ce que la marque injecte dans le produit (ou le service), en quoi elle le transforme : quels attributs s'y matérialisent ? quels avantages s'y incorporent ? quels bénéfices s'y déposent ? quelles obsessions s'y inscrivent ? quelle mission s'y dessine ? [...]

L'ère est aux alliances, aux partenariats, à l'économie en réseau, où chacun garde sa spécificité, sa compétence clé et utilise au mieux celle des autres. Dans la démarche de croissance, on rencontre en effet vite la difficulté de concilier celle-ci avec le maintien de la spécificité de la marque et le savoir-faire de l'entreprise. [...]. Pour croître, la marque peut atteindre les limites de son identité, de sa spécificité : elle a alors besoin d'un allié lui apportant ce en quoi elle n'est pas compétente et légitime. [...] Plusieurs questions stratégiques se posent donc, on le voit, en matière de co-branding : l'alliance visible des deux marques va-t-elle créer une perception favorable auprès des clients ? y a-t-il une bonne complémentarité entre les deux images de marque, créatrice de valeur ? y a-t-il un bon « *fit* » entre ces deux marques, du fait de leurs statuts respectifs dans l'opinion ? Comme dans un mariage réussi, il faut, certes, qu'il y ait complémentarité, mais aussi vision commune, partage de valeurs ; l'innovation va-t-elle bien être attribuée aux deux partenaires ou à l'un d'entre eux uniquement ?

Source KAPFERER J-N., *Comprendre la marque*

Les produits co-marqués deviennent la nouvelle arme pour résister aux cycles de vie des produits et des services qui se raccourcissent : les Mikado à la saveur Daim, la série limitée Twingo Perrier offrant l'air conditionné, la collection Lanvin pour H&M ou encore les bouteilles Coca-Cola Light imaginées par Karl Lagerfeld. Les formules sont variées. Quels

sont les différents types de partenariats sous-jacents à cette stratégie ? Quels sont les bénéfices recherchés par les marques partenaires ? Et quelles sont les conditions de succès de ces collaborations entre marques ?

On peut distinguer deux types de co-branding. Le co-branding fonctionnel implique que la marque invitée introduit un composant (sous forme d'ingrédient ou de savoir-faire) dans la conception du produit. C'est ainsi que Mercedes s'associe avec Swarovski pour proposer des clés ornées de cristaux ou encore que l'hôtel Meurice accède à un savoir-faire "soin" en choisissant le spécialiste suisse des cosmétiques, la marque Valmont, pour son spa. Le co-branding symbolique, deuxième type, vise essentiellement à transférer l'image de la marque invitée sur la marque accueil. Ce type d'alliance est très utilisé dans le secteur automobile où un même modèle de véhicule peut, tour à tour, faire évoluer son positionnement et son image au gré des marques qui lui sont associées (Twingo/Perrier, Twingo/ Miss Sixty, Twingo/Mauboussin).

Pour être acceptée par le consommateur, la collaboration entre les deux marques doit être perçue comme pertinente, c'est-à-dire faire sens. Pour jouer cette carte de la pertinence, le partenariat doit s'appuyer sur la complémentarité des marques, soit en termes d'image (dans le cas du co-branding symbolique), soit en termes de savoir-faire (dans le cas du co-branding fonctionnel). La complémentarité des marques est un élément essentiel pour assurer l'équation $1+1>2$. En effet, dans le contexte du co-branding, le proverbe "qui se ressemblent s'assemblent" n'est pas de mise. La mise en commun des valeurs et des compétences des marques permettra d'assurer la supériorité du produit issu de la collaboration, uniquement si le mariage exploite de façon équitable l'identité et les atouts de chaque marque. Par exemple, le succès des biscuits LU/Taillefine s'est fondé sur cette complémentarité entre le goût et la gourmandise de la marque LU, tandis que la marque Taillefine apporte son savoir-faire de produit plus diététique et léger en calories. D'un point de vue plus symbolique, l'exemple de la coopération entre Adidas et Stella McCartney a permis de proposer des vêtements sportswear chics, associant performance et style. Ces succès montrent que le fait d'associer les bénéfices spécifiques de chaque marque plutôt que de les fusionner permet de proposer des produits qui se différencient de la concurrence.

Source : MICHEL G., *Prodimarques*, 2012.

DOCUMENT 7 : THÉORIE DES CONTRATS ET MOTIVATION DES PARTIES CONTRACTANTES
--

Les nombreuses questions liées à la diversité des pratiques contractuelles peuvent être regroupées dans trois grandes catégories : qu'est-ce qui favorise le développement de ces pratiques ? quelles sont les mesures incitatives mises en œuvre pour assurer la coordination et le contrôle ? et quel est l'impact de la contractualisation sur le secteur agroalimentaire ? Ces questions sont enracinées dans deux approches très différentes et plus ou moins concurrentes : l'économie des coûts de transaction, qui a contribué à l'analyse des différents modes d'organisation et à la compréhension des arbitrages entre

ces modes ; et la théorie de l'agence, principalement axée sur les moyens de concevoir des incitations pouvant induire la convergence des intérêts hétérogènes, voire opposés, de parties interdépendantes. (...).

Les approches de la théorie des contrats sont examinées en mettant l'accent sur les aspects intéressant plus particulièrement le secteur agroalimentaire. Pour résumer l'analyse, la différence entre la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence réside dans la motivation des parties contractantes. Les principales raisons de recourir aux contrats, selon la théorie de l'agence, sont le transfert de risque (assurance) et l'alignement des incitations. En revanche, la théorie des coûts de transaction considère les contrats comme des dispositifs d'amélioration de l'efficacité permettant de structurer les ajustements ex post et de décourager les efforts réduisant la rente qui cherchent à influencer sur la répartition des gains, notamment les négociations ex post, les problèmes de « hold-up », et les coûts de recherche et d'évaluation ex ante .

Dans ce contexte, selon la théorie des coûts de transaction, les contrats devraient être déterminés par : (i) le besoin d'investissements spécifiques, qui crée des interdépendances de sorte que les partenaires cherchent des dispositifs de protection (ce qui devrait déterminer le type des contrats et leurs clauses) ; (ii) la nécessité d'améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement en réduisant les coûts ; (iii) la nécessité d'établir une coordination étroite dans un contexte où la qualité, la variété et l'innocuité des produits sont des aspects essentiels.

Efficience

L'efficacité est au centre des arguments de la théorie des coûts de transaction et constitue une des principales raisons d'être de la contractualisation, compte tenu des gains de productivité que favorisent l'amélioration des compétences en matière de gestion, celle des transferts de technologie et celle de la coordination. La coordination des investissements et la maîtrise des processus sont indispensables pour garantir la qualité des produits et optimiser l'utilisation des capacités de production et les économies d'échelle qui en découlent. (...) Le problème du « hold-up » désigne une situation dans laquelle un exploitant investit dans des actifs spécifiques et devient vulnérable au comportement opportuniste d'autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement, qui peuvent essayer de le contraindre à accepter des conditions moins favorables dans la mesure où il peut n'avoir guère d'autre possibilité, voire aucune, d'utiliser ces actifs.

Pouvoir de marché

Les critiques de l'économie des coûts de transaction font valoir que le pouvoir de marché est peut-être la motivation fondamentale du développement de l'intégration verticale et des dispositifs contractuels. L'argument central est que les entreprises dominantes se serviraient des contrats pour étendre ou exercer leur pouvoir de marché. (...)

Alignement des incitations

Une autre raison du rôle croissant des contrats donnée dans les travaux publiés est l'alignement des incitations. (...) De plus, les exploitants ont du mal à accepter que pour des efforts identiques, leur revenu varie notablement. En règle générale, il est difficile de

concevoir un contrat optimal et d'aligner parfaitement les incitations. L'alignement est induit par un ensemble complexe de facteurs, par exemple les attitudes relatives envers le risque, le degré d'asymétrie de l'information, l'importance de l'aléa moral, et les possibilités d'antisélection (Hobbs et Young, 2001). Ces difficultés pourraient expliquer pourquoi de simples contrats sont souvent préférés à des formules complexes.

Partage des risques

Les tenants de l'argument du partage des risques considèrent les contrats comme un moyen de transférer les risques d'un acteur de la chaîne d'approvisionnement à un autre en présence d'une information asymétrique. D'après l'enquête menée par Patrick et al. (1998), une majorité d'exploitants agricoles considèrent que les contrats à livraison différée sont un moyen efficace de réduire les risques. Moins du tiers seulement des personnes ayant participé à l'enquête estiment que les marchés au comptant sont efficaces pour assurer une protection contre les risques. Toutefois, si le partage des risques est le principal argument en faveur de la contractualisation, on pourrait s'attendre à ce que les exploitants sous contrat dégagent des bénéfices moyens inférieurs à ceux d'autres exploitants, en échange de la réduction des risques. (...) Certes, des contrats correctement rédigés peuvent procurer une certaine protection contre les risques, mais le partage des risques ne semble pas être le moteur du développement récent de la contractualisation en agriculture.

En résumé, il est difficile d'évaluer les autres mécanismes d'incitation associés à différents types de contrats en raison de l'insuffisance des données, ainsi que de l'hétérogénéité et de la complexité des contrats. Néanmoins, les études dont on dispose distinguent plusieurs raisons fondamentales de recourir à la contractualisation en agriculture : l'alignement des incitations, le partage des risques, le pouvoir de marché et les gains d'efficacité. Les données empiriques, bien que rares, laisseraient à penser que ces raisons n'ont pas toutes le même poids dans la décision de conclure des contrats et dans les choix organisationnels. Dans l'industrie agroalimentaire, le recours accru aux contrats a été lié à la nécessité d'améliorer l'efficacité, la qualité et la transparence du processus de production, ainsi qu'à l'aptitude à garantir certaines caractéristiques souhaitées des produits.

D'après Source : Vavra, P. (2009), « L'agriculture contractuelle : Rôle, usage et raison d'être », Éditions OCDE. doi : 10.1787/5kmmmx180zkk-fr

DOCUMENT 8 : BILAN 2016 DE L'ENTREPRISE PCN

(EN MILLIERS D'EUROS)

ACTIF	Exercice 2016			2015
ACTIF IMMOBILISE	Brut	Amortissements, provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles				
Concessions, brevets	860	580	280	210
Fonds commercial			0	0
Immobilisations corporelles			0	0
Terrains	10		10	10
Constructions	3 500	1 380	2 120	2 295
Installations matériels et outillage	8 400	4 000	4 400	3 480
Autres immobilisations corporelles	1 100	750	350	480
Immobilisations en cours	1 300		1 300	200
Immobilisations financières			0	0
Participations			0	0
Prêts			0	0
Autres immobilisations financières	440		440	440
TOTAL I	15 610	6 710	8 900	7 115
ACTIF CIRCULANT				
Stocks matières premières	6 300		6 300	5 700
En cours de production			0	0
Stock de produits finis	2 700		2 700	2 450
Stock de marchandises	200	10	190	170
Avances et acomptes	1 370		1 370	1 400
Créances clients	1 280	180	1 100	1 020
Autres créances (hors exploitation)	1 900		1 900	1 500
VMP			0	75
Disponibilités	332		332	250
Compte de régularisation			0	0
Charges constatées d'avance (exploitation)	78		78	60
	14 160	190	13 970	12 625
TOTAL GENERAL	29 770	6 900	22 870	19 740

(EN MILLIERS D'EUROS)

PASSIF	Exercice 2016	2015
Capitaux Propres		
Capital social	5 000	5 000
Réserves légales		
Réserves statutaires		
Autres réserves	390	250
Résultat de l'exercice	840	216
Report à nouveau	70	
Subvention d'investissement	800	850
Provisions réglementées		
TOTAL I	7 100	6 316
Autres fonds propres		
TOTAL II		
Provision pour risque et charges		
TOTAL III	0	0
Emprunt et dettes auprès des établissements de crédit (1)	11 100	8 990
Avances et acomptes reçus sur commande en cours	83	72
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 120	3 823
Dettes sociales et sociales	430	420
Dettes sur immobilisations	9	0
Autres dettes (<i>hors exploitation</i>)	28	44
Produits constatés d'avance		75
TOTAL IV	15 770	13 424
Écart de conversion	0	0
TOTAL V	0	0
TOTAL GENERAL	22 870	19 740
(1) Dont concours bancaires	5 100	4 800

DOCUMENT 9 : DONNÉES RELATIVES À L'INVESTISSEMENT ET À SON FINANCEMENT
--

L'investissement à réaliser, d'un montant de 900 000 €, correspond à 3 silos à grains d'une capacité de 4 000 tonnes chacun.

Les silos seront exploités 5 ans et leur valeur résiduelle sera alors nulle. Cette opération entraîne un accroissement du besoin en fonds de roulement de 150 000 € qui sera récupéré en fin d'utilisation des silos et une augmentation des capacités d'autofinancement selon les données ci-dessous :

2018	2019	2020	2021	2022
190 000 €	230 000 €	270 000 €	290 000 €	290 000 €

Informations complémentaires :

Le taux d'actualisation préconisé par la direction financière est de 4 %. Un des conseillers financiers a alerté la direction sur la nécessité d'envisager un taux d'actualisation d'au moins 7 % pour les années à venir, compte tenu des incertitudes économiques mondiales.

Le financement se fera par emprunt à hauteur de 50% de l'investissement. Il sera remboursable sur 5 ans, par amortissement constant, au taux de 3 %. Un taux d'imposition sur les bénéfices de la société de 33,33 % est pris en compte dans les prévisions financières de l'entreprise pour les prochaines années.

DOCUMENT 10 : LAISSEZ ÉCLATER VOS TALENTS CHEZ PCN
--

PCN a recruté en 2014 des conducteurs.rices de ligne, des technicien.ne.s de maintenance, des chef.fe.s de projet opérationnels, des logisticien.ne.s et des ingénieur.e.s conseils spécialisé.e.s en agronomie. *« Les compétences demandées vont des certificats professionnels jusqu'au diplôme d'ingénieur.e en passant par le bac + 2, détaille Jules Dam chargé de mission ressources humaines chez PCN. Nous nous attachons avant tout à la cohérence du projet des candidat.e.s et à leur désir de s'impliquer dans l'entreprise et son développement. »*

Jusqu'à présent lorsqu'il y avait un besoin de recrutement et que les compétences recherchées n'étaient pas particulièrement rares, nous privilégions la promotion interne et le recrutement local. Nos besoins en recrutement évoluent mais le processus de recrutement est resté le même. Il est, principalement, géré par la direction générale et le service RH qui définissent le besoin. Une annonce est ensuite publiée sur l'intranet et le site de l'entreprise. Les contrats offerts sont des CDI dans la plupart des cas. Les candidatures nous parviennent par mail. C'est le service RH qui réalise une sélection des CV et lettres de motivation. Il dispose de grilles multicritères et d'un scoring permettant un classement rapide des candidat.e.s. Après cette étape, quatre à six CV sont sélectionnés pour un poste. Les personnes retenues sont ensuite contactées par téléphone ou par visio

pour un premier entretien avec le directeur général. Ce premier contact est capital pour déceler l'engagement, la motivation d'un.e futur.e salarié.e. Le directeur fait confiance à son intuition et n'utilise qu'un guide d'entretien simplifié, bien rodé, dont l'objectif est de déceler le « potentiel » des candidat.e.s. Cet entretien téléphonique peut aboutir à un rendez-vous dans l'entreprise avec une personne des RH et un.e opérationnel.le. Une visite de la chaîne de production est organisée ainsi que des tests collectifs de mise en situation professionnelle. La décision est rapide, c'est le directeur général qui a le dernier mot : *« Nous nous engageons à traiter toutes les candidatures dans un délai de quinze jours et à apporter une réponse systématique aux demandes. »* Une fois la personne recrutée, elle suit durant un mois et demi un parcours d'intégration. La direction de PCN est sensible aux profils atypiques et tient à la diversité et la mixité dans ses effectifs.

Un terreau fertile de talents

Il ne suffit pas d'attirer des candidats, encore faut-il les garder. La PME gersoise PCN a développé un programme afin de mieux intégrer les salariés et de les fidéliser. « Onboarding », c'est le nouveau mot dans le jargon RH pour décrire la période d'intégration. Chez PCN, à Bé, en plein Gers, on ne parle pas le franglais, et pourtant la question de l'intégration réussie des salariés est une priorité.

« Développer des outils RH pour réussir l'intégration des nouveaux coûte bien sûr de l'argent », explique Pierre Sehrman, le dirigeant de PCN, *« mais beaucoup moins qu'un salarié qui démissionne au bout de trois mois »*. Un tel départ s'avère d'autant plus dommageable qu'il n'est pas toujours facile d'attirer des candidats, même dans cette usine high-tech dotée de lignes de production dernier cri. Toulouse et Airbus ne sont pas loin...

« Les profils difficiles à recruter sont les bac + 2 », explique Jérôme Thora, le directeur des ressources humaines de la PME. Si le programme d'intégration est destiné à tous les salariés, il est particulièrement « important pour les postes de conducteurs de ligne, où les candidats sont plus jeunes et n'ont pas toujours une vision très précise de ce qu'ils attendent de leur poste », poursuit-il. Rien n'est laissé au hasard. PCN aide chaque nouvel embauché dans la prise de fonction de son poste en lui faisant passer les deux premiers jours en doublon avec un tuteur, puis en semi-doublon pendant la première semaine. À la fin de celle-ci, un bilan d'intégration est réalisé avec l'équipe des ressources humaines, le chef de service et le tuteur. Suivi, une semaine plus tard, d'un autre bilan avec le seul chef d'atelier. Enfin, avant la fin de la période d'essai, un rendez-vous est fixé pour évaluer les savoir-faire du nouveau venu. Il s'agit d'un entretien réalisé sur le modèle de l'entretien annuel de développement professionnel. *« L'objectif de ce point est de faire le bilan des envies du salarié, de détecter ensemble ses compétences cachées »,* précise Jérôme Thora. La question de la montée en compétences du salarié est donc posée dès l'embauche.

Source <http://www.toulemploi.fr/>

DOCUMENT 11 : DONNÉES SOCIALES DU SERVICE RESSOURCES HUMAINES
--

Indicateurs	2014	2015	2016
Taux de rotation du personnel (en %)	4	6	9
Nombre d'entretiens de recrutement	24	37	53
Nombre de postes non pourvus	-	2	7
Temps moyen de vacance de postes (en mois)	2	2	5

DOCUMENT 12 : EXTRAITS DE L'ACCORD GPEC PCN
--

Dans le cadre de notre développement à l'international, la direction s'interroge : « *Avec qui allons-nous travailler demain ? Quels effectifs ? Quelles compétences développées dans les 6 mois à venir et à long terme ?* » Nous avons une vision claire du développement de notre marché, nous savons que la performance de notre entreprise repose en dernier ressort sur la motivation de ses collaborateurs. Le développement des compétences est un enjeu de réussite de notre stratégie. Nous souhaitons anticiper les tendances du marché et non les subir.

Nos objectifs sont de partager avec nos collaborateurs une vision de l'avenir et d'anticiper les évolutions des métiers tant au niveau qualitatif que quantitatif et d'accompagner le changement. Nous nous sommes saisis de la GPEC comme d'un levier de performance sociale, nous nous sommes fixés concrètement des objectifs dans le respect de nos valeurs engagement, pragmatisme, audace et exigence :

- prendre le temps d'accompagner chaque collaborateur dans l'évolution de son métier,
- accompagner l'évolution de l'entreprise en gérant la pyramide des âges et en intégrant les ressources nouvelles,
- profiter des investissements pour renforcer notre politique de formation et diminuer la pénibilité au travail,
- renforcer notre volonté de dialogue,
- associer la croissance de l'entreprise à un mode de management tourné vers la formation et l'employabilité.

