

Nutriset (2)

<p>Partie 1</p>	<p>Finaliser et décider</p> <p>1. Entreprendre et diriger 1.3 Diriger et décider</p> <p>2. Élaborer une stratégie 2.3 Effectuer des choix stratégiques</p>
<p>Compétences</p>	<p>Apprécier l'influence des parties prenantes sur le processus de décision</p> <p>Evaluer les enjeux liés aux intérêts des parties prenantes</p> <p>Identifier et expliquer les choix stratégiques d'une entreprise</p> <p>Déterminer les alternatives stratégiques possibles pour une entreprise donnée et analyser leurs enjeux</p> <p>Repérer et justifier les modalités de développement stratégique choisies par une entreprise donnée</p> <p>Proposer des modalités de développement pertinentes pour une entreprise afin d'apporter des éléments de réponse à une situation donnée</p>
<p>Auteurs</p>	<p>Richard Cyert et James March</p> <p>Igor Ansoff</p>

Au milieu des années 80, aucun produit n'existait pour la prise en charge de la malnutrition des enfants. A cette époque, Michel LESCANNE, termine ses études d'ingénieur agroalimentaire et réfléchit à une solution de produit nutritionnel pour les populations des pays en voie de développement. En 1986, il fonde NUTRISET et se donne comme mission de « *se consacrer à la recherche en nutrition humanitaire, en développant des solutions innovantes pour le traitement et la prévention de la malnutrition et en assurant l'interface avec le monde de l'humanitaire, des nutritionnistes et des technologies de l'agroalimentaire* ». De cette vocation initiale est née une série d'innovations. En 1993, un lait thérapeutique prêt à diluer est testé avec succès par « Action Contre la Faim » au Rwanda et le produit est vite adopté par le Comité International de la Croix-Rouge et Médecins Sans Frontières (MSF). NUTRISET n'a en effet pour clientèle que les acteurs du secteur humanitaire : agences des Nations-Unis, organisations non gouvernementales internationales (ONG) les plus importantes. Ces laits thérapeutiques constituent une nette avancée pour lutter contre la malnutrition mais leurs conditions d'utilisation sur le terrain sont difficiles, car ces produits nécessitent d'être mélangés avec de l'eau.

En 1996, NUTRISET bâtit sa réputation à l'échelle mondiale sur l'invention d'un produit prêt à l'emploi révolutionnaire dans le traitement de malnutrition aiguë, le PLUMPY'NUT. Ce produit, élaboré en collaboration avec l'institut de Recherche pour le Développement (IRD) permet la prise en charge des malades à domicile. Mieux adapté aux difficultés de conditions de vie de ces enfants (absence d'eau potable et de structures d'hospitalisation) que les laits thérapeutiques initialement développés par cette PME, PLUMPY'NUT, pâte à base de cacahuètes, ne nécessite de ce fait pas d'adjonction d'eau. Utilisé à grande échelle au Niger lors de la famine de 2005, ce produit fait

aujourd'hui l'unanimité parmi les ONG. Un brevet est déposé en France et est étendu très rapidement à d'autres pays. Il est aujourd'hui en vigueur dans 38 pays, notamment aux USA.

Depuis, une gamme de produits nutritionnels prêts à l'emploi a été développée pour soigner et prévenir les différentes formes de malnutrition : malnutrition aiguë sévère, malnutrition aiguë modérée, prévention de la malnutrition. Chaque année, NUTRISET consacre de 5 à 10% de son chiffre d'affaires à la recherche de produits innovants. Le département « Recherche et Développement » emploie près de la moitié de l'effectif total. Par ailleurs, des partenariats de recherche sont mis en place avec les universités, les acteurs de santé publique et les organisations humanitaires. Au total, NUTRISET participe à une soixantaine de projets de partenariat de recherche.

La capacité de production annuelle n'a cessé d'augmenter depuis 1996 pour atteindre 35 000 tonnes en 2009, 60 000 tonnes en 2010. Toutes les étapes de la production ont été optimisées, de l'achat des matières premières au conditionnement des produits finis, afin d'améliorer la productivité, de garder une grande souplesse sur les volumes de production et de diminuer les coûts. La demande en produits nutritionnels est variable en fonction des crises nutritionnelles. Un outil industriel réactif est indispensable. Les capacités de production sont volontairement maintenues au-dessus des quantités effectivement distribuées (13 500 tonnes en 2009, 31 000 tonnes en 2010). NUTRISET peut ainsi répondre aux commandes urgentes de ses partenaires humanitaires. En 2011, son activité est à son maximum pour tenter de répondre à la crise humanitaire que vit la corne de l'Afrique (Djibouti, Ethiopie, Somalie), où la famine menace plus de 8 millions de personnes.

En près de 25 ans, cette PME dont le capital est resté exclusivement familial, s'est imposée comme le numéro un mondial dans son domaine. Le site de production de l'entreprise se situe en Normandie. L'effectif total y est aujourd'hui de 120 personnes. NUTRISET se distingue par une politique sociale avantageuse pour ses salariés (politique salariale, avantages sociaux).

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 52 millions d'euros en 2009 et à 97 millions en 2010. Il a été multiplié par 8 depuis 2005. En effet, en 2005, NUTRISET a formalisé sa démarche de partage de technologie par la création d'un réseau de franchisés. L'objectif est de regrouper des partenaires agro-alimentaires pour produire et commercialiser directement et localement au plus près des populations dans les régions du monde les plus touchées par la malnutrition. Actuellement, ce réseau regroupe une dizaine de partenaires producteurs.

Afin de répondre à la forte demande et diversifier son offre, NUTRISET a investi depuis 2006 27 millions d'euros dans son outil de production. Au-delà de PLUMPY'NUT, NUTRISET a développé toute une gamme de pâtes nutritives prêtes à l'emploi pour s'attaquer à la malnutrition plus en amont, voire en prévention. Cet investissement pourrait aussi répondre à des besoins des populations des pays du Nord.

En décembre 2009, sa position dominante lui a valu une plainte de deux sociétés américaines. L'objectif de ces sociétés est de pouvoir produire ce type d'aliments sans être attaquées pour contrefaçon. Elles disent agir au nom du droit à la concurrence, estimant que la production en faveur des pays pauvres pourrait ainsi se développer. A ces attaques, Michel LESCANNE répond que le problème de l'accès des enfants dénutris au produit ne vient pas d'une production insuffisante mais d'un manque de financement de l'aide alimentaire par les pays du Nord. Par ailleurs, la société NUTRISET décide de mettre les brevets gratuitement, à la disposition d'entreprises situées dans les

pays pauvres, par la souscription sur Internet d'un « accord d'usage ». Il s'agit d'une procédure simple d'inscription octroyée pour des entreprises ou des ONG basées dans certains pays du Sud. La justice américaine devrait bientôt trancher.

Les auteurs d'après le site Internet de NUTRISET

Ressource 1 Le brevet du « Nutella du pauvre » en accès libre pour certains pays à faible revenu

Jusqu'à présent, onze producteurs franchisés ou licenciés produisent le PLUMPY'NUT dans des pays du Sud. Membres du réseau de NUTRISET, ils bénéficient des brevets, moyennant l'obligation de lui acheter certains intrants du produit ou l'acquiescement d'une redevance. Pour eux, rien ne change.

Les nouveaux « accords d'usage » consentis par NUTRISET seront réservés à des entités (publiques, privées ou ONG) (...). Soucieuses de faire apparaître leurs brevets comme un outil de développement, NUTRISET et l'IRD (dont un ancien chercheur, André BRIEND, est le co-inventeur du produit) ne demanderont pas de contrepartie financière à ces nouveaux partenaires. Mais l'IRD les « invite » à lui reverser chaque année 1 % de leur chiffre d'affaires. Ces revenus sont destinés à « développer des technologies innovantes (...) associant systématiquement les acteurs économiques du Sud ».

Philippe BERNARD Le Monde du 16/10/2010

Ressource 2 Médecins sans Frontières (MSF) doute des intentions de NUTRISET quant à son « Nutella des pauvres »

La décision de l'entreprise normande NUTRISET d'accorder à plusieurs pays du Sud un droit d'usage de son brevet sur sa pâte nutritive, très utilisée dans les cas de malnutrition aiguë ne convainc pas Médecins sans Frontières. (...). Une situation dérangeante pour les ONG qui dénonçaient qu'une entreprise privée, de par son brevet, ait de facto la haute main sur le marché très sensible de l'aide humanitaire aux enfants souffrant de la faim.

Si Médecins sans Frontières reconnaît que la récente initiative de NUTRISET constitue un pas dans la bonne direction, deux points font particulièrement « tiquer » la présidente de la célèbre ONG. « *Ce brevet n'est gratuit que pour des structures implantées dans l'un des 22 pays listés par NUTRISET. Pourquoi ne pas généraliser à tous les pays du Sud ?* » (...) se demande-t-elle. (...). De plus, le timing interroge également l'ONG « Médecins sans Frontières ». La revendication de faire tomber le brevet dans le domaine public ne date pas d'hier. Elle est récurrente depuis quatre ans. « *Au lieu de favoriser la concurrence en laissant tomber le brevet, NUTRISET a développé ces dernières années un réseau de distribution dans les pays du Sud avec des partenaires locaux* », raconte Marie-Pierre Allié. En clair, maintenant que le réseau NUTRISET est bien en place, l'ONG redoute la difficulté pour un concurrent d'entrer sur le marché. (...)

WWW france24.com

Ressource 3 NUTRISET, l'autonomie nutritionnelle pour tous

« NUTRISET est bel et bien une entreprise qui, en tant que telle, doit gagner de l'argent pour se développer, payer son personnel, investir en toute liberté dans l'innovation et rémunérer ses actionnaires, explique Michel LESCANNE. Par contre, notre charte nous engage sur un projet humanitaire (...). Nous avons toujours refusé de nous lancer dans des productions commerciales en dehors de notre secteur. Les profits de l'entreprise sont largement réinvestis dans la recherche et dans la création de nouveaux sites de production, notamment dans les pays du Sud. »

(...) Le directeur de la Campagne pour l'accès aux médicaments essentiels (CAME) - instance initiée par Médecins sans Frontières - publiait une lettre ouverte adressée aux dirigeants de la société NUTRISET où il leur demandait d'assouplir leur politique en matière de propriété intellectuelle (...)
« La demande en produits nutritionnels humanitaires est immense, argumentait le directeur de la CAME (...) Il doit exister également, à l'échelle de la planète, plus d'un fournisseur, cela afin d'assurer une chaîne d'approvisionnement sûre à tout moment et de permettre des livraisons en urgence lors des crises nutritionnelles.(...) Nous croyons que, dans le domaine humanitaire de la nutrition, les brevets doivent être déposés uniquement à titre exceptionnel (...) »

**Extraits du livre : NUTRISET, l'autonomie nutritionnelle pour tous. Une entreprise racontée par
Christian Troubé**

Ressource 4 L'entreprise, négociations et coalitions d'après CYERT et MARCH

CYERT et MARCH considèrent l'entreprise comme une organisation composée de coalitions d'individus ou de groupes (les managers, les actionnaires, les salariés non dirigeants, les clients, les fournisseurs, les prêteurs...), en négociation continue. Elle est appréhendée comme une véritable coalition, constituée d'acteurs aux intérêts divergents.

Par conséquent, l'organisation aura des objectifs multiples : niveau peu fluctuant de production, stratégie de volume de ventes ou de parts de marché, objectif de profit pour satisfaire les actionnaires, donner des garanties aux prêteurs et assurer la croissance de la firme. Cependant, ces objectifs peuvent entrer en conflit. Quand survient un problème inattendu, l'organisation met en place des solutions spécifiques. Pour concilier les objectifs, la prise de décisions apparaît comme le résultat des négociations entre les intérêts des différentes parties prenantes.

Travail à faire :

- 1. A partir de la typologie d'ANSOFF, identifiez la stratégie globale de l'entreprise et justifiez ses modalités de développement.**
- 2. Analysez les dispositifs mis en œuvre par l'entreprise pour développer et préserver son avantage concurrentiel.**
- 3. Identifiez les parties prenantes et leurs intérêts contradictoires.**
- 4. Dans le cas d'une condamnation pour abus de position dominante de NUTRISET, analysez les conséquences pour l'entreprise et pour ses parties prenantes.**
- 5. Dans cette éventualité, proposez des orientations stratégiques nouvelles pour NUTRISET et leurs limites respectives.**