

Rocheclaire

Partie 1	Finaliser et décider 2. Élaborer une stratégie 2.2 Établir un diagnostic stratégique 2.3 Effectuer des choix stratégiques
Compétences	Étudier l'environnement global et les forces concurrentielles de l'entreprise Mettre en œuvre les outils de diagnostic stratégique Réaliser un diagnostic ou une partie de diagnostic Identifier et expliquer les choix stratégiques d'une entreprise Déterminer les alternatives stratégiques possibles pour une entreprise donnée et analyser leurs enjeux
Auteur	Michael Porter

En 2003, la PME savoyarde Rocheclaire repart à l'offensive sur le marché des eaux minérales en créant une eau gazeuse, qui se veut moins chère que la concurrence. Ces petites bulles devraient lui permettre de gagner de nouvelles parts de marché.

Avec une vingtaine de grandes marques dont Badoit (Groupe Danone), Perrier, San Pellegrino (Nestlé) ou encore Vichy-Célestins (Castel), les linéaires des eaux minérales gazeuses frôlent aujourd'hui «l'embouteillage ». Et pourtant, la marque O'Bulle (du nom de la société Rocheclaire) compte bien s'y faire une place.

Pour la PME savoyarde, restée indépendante, lancer une nouvelle eau pétillante était une façon de coller aux évolutions du marché «*Nous sommes condamnés à grandir, à aller de l'avant et à innover*», justifiait en 2003 Jean-Luc Colomban, directeur délégué de la société, conscient que les ventes d'eaux gazeuses ne cessent de progresser en France.

Aujourd'hui le positionnement prix reste, pour les dirigeants, le principal atout de la marque. A 2,46 euros le pack de six bouteilles d'un litre, soit 41 centimes le litre, elle fait mieux que toute la concurrence, y compris la Salvetat (0,50 euro) et Quézac (0,60 euro). « *Notre spécialisation dans les métiers de l'eau minérale et notre taille moyenne nous assurent des frais de fonctionnement plus faibles que la concurrence. Nous n'avons pas les mêmes contraintes que les multinationales du secteur* », avance Jean-Luc Colomban.

Autre argument plaidant en faveur de «l'or bleu» de Rocheclaire sa richesse en calcium et en magnésium, ainsi que l'absence totale de nitrates, la seule sur le marché avec Wattwiller. «*Nous avons été les premiers à positionner notre discours sur les bienfaits physiologiques des minéraux*», affirme Jean-Luc Colomban. Une démarche qui fait figure d'exception dans un monde où, effectivement, on se réfère plutôt à la beauté du teint, à la jeunesse retrouvée ou encore aux effets minceur...

Depuis cinq ans, la marque O'Bulle n'a cependant gagné en moyenne que 0,3 point de parts de marché par an. Et malgré cette légère augmentation, la marque ne génère toujours pas de résultat positif depuis son lancement en 2003.

De nouveaux investissements

Chaque jour, de la source à l'expédition, l'eau passe par différentes étapes intégrant le soufflage de la bouteille, le remplissage et le conditionnement..., le tout régi par de multiples contrôles, dans le cadre d'une politique qualité omniprésente.

Face aux nouvelles contraintes réglementaires et à son exigence en matière de qualité, Rocheclaire décide d'investir dans un nouveau laboratoire de Contrôle-Qualité et dans une nouvelle ligne d'embouteillage et d'étiquetage susceptible d'améliorer sa productivité, et d'accroître ses capacités de production.

La modernisation des technologies de production s'est accompagnée du développement d'un savoir-faire spécifique dans le domaine de l'ultra-propreté. Et, c'est précisément en s'appuyant sur cette expérience acquise par plus de trente années d'existence que la société Rocheclaire a réorganisé son activité laboratoire et créé une nouvelle unité de Contrôle-Qualité. Déjà certifiée ISO 9 000 depuis 1995 et ISO 22 000 (sécurité alimentaire) depuis 2006, l'entreprise vient d'obtenir la certification ISO 14 001.

La Qualité Totale est un principe ancré de longue date dans la culture de Rocheclaire. Pour tendre davantage vers cette qualité totale, la direction de l'entreprise a mis en œuvre un outil de management des ressources humaines. Un audit sur la perception de ce management par les salariés de Rocheclaire a cependant révélé les éléments suivants :

- Les salariés sont massivement convaincus que leur entreprise ne reconnaît pas leur travail à leur juste valeur dans le cadre de leur activité de production. A titre d'exemple certains citent le gel des salaires qu'ils connaissent depuis 2 ans ; ceci s'est traduit par un mouvement de grève d'une semaine.
- Ils manquent de formation : l'acquisition d'un nouvel outil de production ne s'est pas accompagnée d'un plan de formation plus ambitieux.
- Ils estiment que cet outil de management est imposé par la direction.
- L'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour mettre en œuvre la démarche qualité et la formation du personnel.

Ces investissements, pourtant nécessaires, ont mis en lumière les insuffisances de Rocheclaire à assurer la maintenance productive. Sur les vingt-trois salariés en charge de cette fonction, seulement quatre sont formés pour intervenir sur ce nouveau matériel complexe. Beaucoup d'entre eux se montrent incapables d'intervenir efficacement, même pour des incidents mineurs; l'entreprise est assez régulièrement confrontée à des arrêts de la production. Les clients très exigeants ne pardonnent pas ces contretemps. « *Il est question de confier la maintenance productive à un prestataire* » précise Philippe Lombart, le responsable du service maintenance de Rocheclaire.

Données chiffrées de l'entreprise Rocheclaire

- Chiffre d'affaires 2009 : 104 millions d'euros, dont 85 % avec les enseignes de la grande distribution.
- Effectif : 355 salariés
- Production : 500 millions de bouteilles par an sur deux usines en France
- Poids de l'international : 15% du chiffre d'affaires réalisé en Espagne, Belgique, Danemark et Royaume-Uni.
- Marques : deux marques en nom propre et des marques de distributeurs (Auchan, Casino, Monoprix, etc.)
- Parts de marché : 10% du marché des eaux embouteillées, 4^{ème} opérateur national.

Résultat net en milliers d'euros

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rocheclaire	1175	1125	1375	1600	1800	750	350
Dont O'Bulle	-1000	-1500	-850	-750	-650	-900	-800

Ressource 1 Évolution du marché de l'eau

Selon l'étude conduite par le cabinet spécialisé EAUDIT en 2008, le marché des eaux minérales (plates et gazeuses) connaît actuellement une passe difficile. Seules les marques qui conduisent aujourd'hui une stratégie «développement durable» semblent épargnées. Mais il n'est pas sûr que cela suffise à inverser la tendance.

« Inutile de se voiler la face, la tendance de fond n'est pas bonne, le marché des eaux baisse d'environ 2 à 3% chaque mois », analyse Sandrine Ponet, spécialiste des boissons sans alcool chez EAUDIT. Même si tous les segments ne sont pas affectés de la même manière, les eaux plates (qui représentent 67% du marché des eaux minérales en 2008) sont particulièrement touchées, les ventes ont ainsi plongé de plus de 30% en volume sur le premier semestre 2009.

Raison Invoquée : la crise, qui conduit le consommateur à opérer de nouveaux arbitrages, et à revenir à l'eau du robinet ou à privilégier les marques à bas prix de la grande distribution. De leur côté, les « lobbyistes » de l'eau du robinet et les écologistes accusent l'industrie de l'eau embouteillée de générer des déchets et des dépenses énergétiques importantes liées au transport de ces produits par camion de leur lieu de production à leur lieu de consommation.

Pour se différencier et renforcer la notoriété de leurs marques, les industriels développent des actions «développement durable». Ainsi, Nestlé Waters France réactive l'une de ses marques, Valvert, avec pour slogan «l'eau à l'état sauvage» et une bouteille en PET² alimentaire recyclé.

² Le polyéthylène téréphtalate (PET) est un plastique utilisé pour la fabrication de bouteilles

De son côté, la marque Wattwiller communique de plus en plus sur la qualité exceptionnelle d'une eau «zéro nitrates ». Dans un marché de plus en plus tiré vers le bas par les marques distributeurs (MDD), celles qui réussiront ce positionnement sont sans doute les mieux placées pour résister au retournement actuel du marché, et préserver leurs marges.

La tendance observée sur les eaux plates se retrouve également sur le marché des eaux gazeuses, mais de manière nettement moins prononcée. Contrairement aux eaux plates, les gazeuses bénéficient encore d'un caractère de nouveauté, sur un marché nettement moins saturé au niveau de l'offre, même si la concurrence s'intensifie depuis une dizaine d'années. Les eaux gazeuses ne sont pas non plus directement substituables par de l'eau filtrée, ou de l'eau du robinet. Enfin, les professionnels notent un engouement croissant des consommateurs pour une eau gazeuse de qualité, particulièrement appréciée sur les tables des cafés-hôtels-restaurants (CHR). Autant d'atouts qui conduisent les grands groupes, mais aussi les PME à occuper ce créneau.

Source : les auteurs

Ressource 2 Surveillance de la qualité de l'eau

Extraite de son gisement, l'eau minérale naturelle ne doit pas être exposée à des risques susceptibles de dégrader sa qualité originelle.

L'eau est d'abord puisée en profondeur grâce à des équipements adéquats et parfaitement protégés (forages, puits, etc.). Elle n'entre jamais en contact direct avec l'air ambiant. Elle est acheminée par des canalisations, le plus souvent en acier inoxydable, vers le site d'embouteillage.

La surveillance de la qualité de l'eau s'effectue par le biais de contrôles biologiques. Elle vise à vérifier la stabilité de la composition minérale et à s'assurer qu'aucune pollution accidentelle n'est survenue. La réglementation exige une dizaine de contrôles par jour. L'eau minérale naturelle est l'un des produits les plus contrôlés de l'industrie agroalimentaire.

Tous les deux mois, les autorités publiques de contrôle (AFSSA³, COFRAC⁴...) réalisent leurs propres analyses indépendantes, dans des laboratoires agréés par le Ministère de la Santé. La préfecture et les services compétents de l'État ont en charge le suivi qualitatif et quantitatif des sources d'eau minérale naturelle. « *Une directive européenne étend aujourd'hui l'adoption de normes de l'eau de distribution (c'est-à-dire l'eau du robinet) aux eaux minérales* », précise le Docteur Gilles-Pascal Husson, de la faculté de Pharmacie de Paris, et président de l'Association scientifique européenne pour l'eau et la santé.

www.eaumineralnaturelle.fr

³ Agence française de sécurité sanitaire des aliments

⁴ Comité français d'accréditation

Ressource 3 La notion d'avantage concurrentiel

Selon Michael Porter, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, clairement identifié, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. On peut classer les avantages concurrentiels en deux grandes catégories: avantage par les coûts et avantage par la différenciation. Une stratégie doit viser uniquement un des deux types d'avantage pour un segment de marché considéré, sous peine de "s'enliser dans la voie médiane". Par avantage par les coûts, il doit être entendu tout ce qui permet à une entreprise d'obtenir des coûts de réalisation des activités de la "chaîne de valeur" inférieurs à ceux des concurrents, ou tout ce qui permet d'obtenir une chaîne de valeur optimisée par rapport à celles des concurrents sur le secteur ou segment convoité. La stratégie adoptée vise alors à offrir des prix nettement inférieurs à la concurrence. Par "avantage par la différenciation", il doit être entendu tout ce qui permet à l'entreprise d'offrir au segment de marché convoité une offre différenciée de celle de la concurrence, avec un surcoût limité et adapté à la création de valeur de l'offre pour le client. La stratégie adoptée alors vise à offrir une solution optimum en termes de performance pour le client.

Porter nous prévient : un avantage concurrentiel doit coller aux facteurs de succès du secteur. Un avantage concurrentiel ne peut donc être formulé qu'en faisant référence à un secteur ou segment et n'est à priori pas transposable à d'autres.

D'après l'avantage concurrentiel. M.PORTER 1985

Ressource 4 La grande distribution, une affaire de grands groupes

Le marché français de la grande distribution est clairement oligopolistique. Sept groupes le dominent, souvent présents sur tous les créneaux, du hard discount à l'hypermarché :

- Carrefour (qui possède aussi Champion, Ed, Shopi)
- Casino (Géant, Leader Price, Franprix et 50% de Monoprix)
- Leclerc
- Intermarché (Netto)
- Auchan (Atac)
- Cora (Match)
- Super U

Sept groupes, mais seulement six centrales d'achat (Super U et Leclerc sont alliés) représentent la distribution. En face, les grandes entreprises industrielles sont loin d'être en position de faiblesse.

« *Nos vingt-cinq plus grands fournisseurs représentent plus de la moitié de nos achats* », explique le patron d'une enseigne de supermarchés. Nestlé, Coca-Cola, Unilever, Danone et autres mastodontes planétaires de l'agroalimentaire traitent donc sur un pied d'égalité avec les gros distributeurs français. Au détriment des PME, des agriculteurs, des groupes industriels plus petits.

www.rue89.com

Ressource 5 Les normes ISO 9 000, 14 001 et 22 000

La famille des normes ISO 9000 définit les exigences pour les systèmes de management de la qualité. Les normes ISO 9000 ont vocation à donner l'assurance de la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences qualité et à augmenter la satisfaction des clients.

L'ISO 14001 est une norme qui définit les lignes directrices à suivre pour organiser et mettre en œuvre les moyens de contrôle et d'amélioration des performances environnementales de l'entreprise. Elle repose sur un double engagement : un engagement d'amélioration des performances et un engagement de conformité à la réglementation.

L'ISO 22000 spécifie les exigences relatives à un système de management de la sécurité des denrées alimentaires dans la chaîne alimentaire

www.iso.org

Travail à faire :

- 1. En vous inspirant du modèle PESTEL, analysez l'environnement global de l'entreprise Rocheclaire.**
- 2. Analysez l'intensité des forces concurrentielles au sens de PORTER s'exerçant sur l'entreprise Rocheclaire.**
- 3. Quelles sont les stratégies de domaine mises en œuvre par l'entreprise et quels sont les avantages attendus pour chacune d'elles.**
- 4. Identifiez le problème de management qui découle de ces choix stratégiques.**
- 5. Quelle solution l'entreprise Rocheclaire doit-elle privilégier pour faire face à ce problème ? Argumentez votre réponse.**

Identifiez et explicitez les conséquences qui en découlent en matière de gestion des ressources financières et humaines ?