



DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE 7 - MANAGEMENT

SESSION 2020

Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1

20DCG-UE7

Le sujet comporte 14 pages numérotées de 1/14 à 14/14.

Consignes

Durée de l'épreuve : 4 heures - coefficient 1

Aucun document personnel ni aucun matériel ne sont autorisés.

En conséquence, tout usage d'une calculatrice ou d'un code est INTERDIT et constituerait une fraude.

Document remis au candidat :

Le sujet comporte 14 pages numérotées de 1/14 à 14/14.

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 deux dossiers indépendants :

DOSSIER 1 - Analyse managériale (10 points)

DOSSIER 2 - Question problématisée (10 points)

Base documentaire

Document 1 - Le groupe « LDC ».

Document 2 - Extrait du rapport financier annuel 2018-2019 de « LDC ».

Document 3 - Fiche de présentation de « LDC ».

Document 4 - Il est le champion du poulet toutes catégories.

Document 5 - La consommation de viande en France.

Document 6 - Les risques globaux pour « LDC ».

Document 7 - « LDC », un acteur engagé.

Les deux dossiers peuvent être traités indépendamment à partir de vos compétences, connaissances et de la base documentaire à votre disposition.

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 de les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie. Toute information calculée devra être justifiée.

SUJET

Contexte

« LDC » est né en 1968 du rapprochement des familles Lambert, Dodard et Chancereul. À cette date, la S.A. « LAMBERT », située à Sablé-sur-Sarthe (Sarthe), a en effet fusionné avec la S.A. « DODARD CHANCEREUL », implantée à Saint-Denis d'Anjou (Mayenne). Ces deux entreprises locales exerçaient une activité identique d'abattage de volailles dans des secteurs géographiques complémentaires. Constatant l'évolution de la consommation et l'émergence de la grande distribution, ce rapprochement permit à la nouvelle entité alors composée de 90 personnes de croître et d'accompagner les besoins naissants de consommation. Dès lors, son activité se développera et continuera d'évoluer au fil des années, vers la découpe de volailles, les élaborés de volailles, puis vers le marché du traiteur.

Deux autres familles rejoindront ensuite le groupe : en 1989, la famille Guillet vient renforcer l'activité de « LDC » en l'ouvrant à des secteurs géographiques complémentaires (l'entreprise était implantée à Daumeray dans le

Maine et Loire) ; puis en 2001, l'arrivée de la famille Huttepain permet au groupe « LDC » de se développer en amont dans la production intégrée de volailles, l'alimentation animale et les œufs.

Près de 50 ans plus tard, le groupe « LDC » est fort de plus de 20 000 salariés et de 77 sites de production avec un chiffre d'affaires proche de 4 Mds €. Cette progression a en grande partie été réalisée par croissance organique et croissance externe. Les marques ont également contribué à ce développement.

Vous venez d'être embauché comme cadre financier par « LDC ». La performance du groupe ne doit pas masquer que le marché de la volaille est difficile, avec une concurrence mondiale exacerbée et un questionnement sur le bien-être animal. Le DRH lors de votre intégration, vous a demandé de lui présenter un dossier sur vos « 100 premiers jours ». L'exercice doit vous permettre de mieux connaître l'organisation, et d'apporter votre regard neuf sur sa stratégie. Il s'agit de donner votre sentiment, extérieur car vous venez d'arriver, sur le fonctionnement de l'entreprise.

DOSSIER 1 - ANALYSE MANAGÉRIALE

10 points

Votre mission consiste à réaliser une analyse pour le dossier demandé. Pour y parvenir vous devez :

1. Repérer et justifier les évolutions stratégiques de « LDC ».
2. Caractériser et identifier la forme organisationnelle de « LDC ».
3. Analyser la pertinence du management du risque chez « LDC ».
4. Expliquer la façon dont les activités de « LDC » concourent à la création de valeur.

DOSSIER 2 - QUESTION PROBLÉMATISÉE

10 points

Dans le cadre de votre dossier, la direction générale vous consulte et attend votre réflexion concernant le problème suivant :

Comment la prise en compte des parties prenantes peut-elle permettre à « LDC » de construire une performance globale ?

Note au candidat : En réponse à cette question, il est attendu, une argumentation structurée s'appuyant sur le contexte, vos compétences et vos connaissances (théoriques et factuelles).

Document 1 : le groupe « LDC »

BASE DOCUMENTAIRE

Nous puisons dans la croissance externe une vraie richesse. Chaque acquisition est l'occasion de rencontres riches, d'ouverture et de nouvelles idées. Chacune est également source d'une nécessaire remise en question aidant à rester humble. C'est grâce à l'apport de chacune des sociétés qui sont venues rejoindre le groupe, et aux hommes et aux femmes qui les composent que le groupe « LDC » est devenu le leader européen de la volaille et le second intervenant sur le marché du traiteur en France.

Chiffres pour 2018/2019.

- 4,1 Mds € de chiffre d'affaires dont 19,3 % à l'international.
- 190,1 M € de résultat opérationnel.
- 1 304,2 M € de capitaux propres.
- 104,1 M € de trésorerie nette.
- 196 M € d'investissements industriels.
- + de 989 000 tonnes commercialisées
- 22 000 collaborateurs, dont 18 000 en France.
- 86 sites de production en Europe.

- 9 plateformes logistiques en France.

Recherche et Développement.

L'innovation est une des raisons du succès du groupe « LDC », puisqu'elle permet de proposer des produits parfaitement adaptés aux attentes des consommateurs. Cette dynamique d'innovation est possible grâce à un effectif d'un peu plus de cent professionnels - dont une cellule de recherche et innovation regroupant 6 personnes - ayant pour mission d'imaginer les produits de demain. La « R&D » fait partie de l'ADN du groupe et nous avons toujours considéré qu'il s'agissait d'un levier essentiel de croissance. C'est pourquoi le groupe « LDC » y consacre 0,7 % de son chiffre d'affaires produits élaborés chaque année. C'est grâce à cela que nous avons pu être les premiers à proposer au consommateur des produits sans additifs (avec des ingrédients « comme à la maison »).

L'emballage.

Les travaux réalisés dans le domaine des emballages primaires et secondaires portent principalement sur la réduction des emballages à la source mais aussi sur l'augmentation de la proportion d'emballage recyclable.

La nutrition.

Au sein du groupe « LDC », un service est dédié à nos actions en matière de nutrition car nous veillons à proposer à nos consommateurs des produits toujours plus sains et plus sûrs. Des efforts constants d'amélioration de la qualité nutritionnelle sont réalisés répondant au niveau d'exigence de nos marques sans cesse réévalué à la hausse.

Pour développer son expertise scientifique en matière de nutrition et participer à l'effort de santé publique, les marques « Marie » et « Le Gaulois » soutiennent la Recherche, notamment à travers la Fondation de Recherche pour l'Hypertension Artérielle (FRHTA) dont « Marie » est membre fondateur depuis 2006.

Les procédés.

Nos travaux portent principalement sur l'optimisation des procédés existants permettant d'améliorer la qualité des produits tout en réduisant la consommation d'énergie. La recherche sur des technologies nouvelles nous permet de proposer des produits plus sains, plus sûrs tout en conservant une qualité produit supérieure.

La zootechnie.

L'axe prioritaire est de diminuer l'utilisation de médicaments, même s'ils sont utilisés sous contrôle vétérinaire et dans le plein cadre réglementaire. Le groupe « LDC » privilégie ainsi l'utilisation de solutions alternatives dans l'alimentation animale, comme par exemple les huiles essentielles, les extraits de végétaux et les probiotiques.

Présentation de la gouvernance LDC.

Notre gouvernance reflète deux caractéristiques fortes de LDC :

- un actionnariat familial majoritaire très présent au Conseil de surveillance sous la présidence de André Delion ;
- un directoire resserré, présidé par Denis Lambert, entièrement tourné vers la gestion opérationnelle et la réalisation des objectifs de croissance et de rentabilité.

Le directoire est investi de pouvoirs étendus à l'égard des tiers pour agir en toutes circonstances, au nom du groupe, sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi et les statuts au conseil de surveillance et aux assemblées d'actionnaires. Il se réunit aussi souvent que les intérêts du groupe l'exigent. Il est l'organe décisionnaire et d'administration du groupe.

Ses missions :

- définir la stratégie du groupe et suivre sa mise en œuvre ;
- définir les objectifs de performance (financière, commerciale, opérationnelle, etc.) du groupe ; leur déclinaison par activité et le suivi de leur atteinte ;
- allouer les ressources du groupe (ressources humaines, financières, etc.) ;

- définir les principes de l'organisation et de ses processus, au service des clients et du développement des compétences.

Le directoire travaille en étroite relation avec le comité de direction qui est l'instance de réflexion et d'échange sur les enjeux du groupe. Sa composition assure une représentation équilibrée des différents pôles d'activités du groupe.

Le conseil de surveillance assure le contrôle de la gestion du groupe conduite par le directoire et en rend compte aux actionnaires. Il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés. Le conseil de surveillance a constitué deux comités - le comité d'audit et le comité des Nominations des rémunérations - qui ont un rôle d'étude et de préparation des délibérations du conseil. Le conseil de surveillance de « LDC » compte douze membres : cinq hommes et sept femmes. Il respecte ainsi la proportion de 40 % de membres de chaque sexe, requise par la loi.

« LDC » applique les recommandations du code Middenext qui constitue le code de gouvernement d'entreprise auquel il se réfère volontairement. Au regard des critères fixés par ce code, cinq membres du conseil de surveillance ont pu être qualifiés d'indépendants.

Source : site internet de LDC.

Document 2 : extrait du rapport financier annuel 2018-2019 de LDC

Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil

Le conseil comporte cinq femmes (hors madame Aurélie Royer qui n'est pas comptabilisée pour le calcul de la parité) en son sein. Les règles en vigueur depuis la promulgation de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 dite loi « Copé-Zimmermann » relative à « la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle » qui requièrent que la proportion de membres de chaque sexe au sein du Conseil ne puisse être inférieure à 40 % sont ainsi respectées.

Politique de diversité.

Le conseil poursuit les objectifs de maintenir la diversité et la complémentarité des profils tant en termes d'expertise, d'expériences, d'équilibre femmes hommes, que d'un point de vue international.

En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil de surveillance en indiquant les critères de prise en compte, les objectifs fixés par le Conseil, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice :

Politique de diversité du Conseil de surveillance

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
Composition du Conseil	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil. Étude des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils. Nomination d'un membre représentant les salariés.	Représentation des femmes : le conseil comporte 42 % de femmes en son sein. Diversité des expertises : - Connaissance du secteur ; - Finances, contrôle de gestion ; - Santé ; - Prévention des risques ; - Management. La composition du conseil reflète le souci de la société d'intégrer des membres disposant de compétences variées en adéquation avec les activités du groupe. Dimension internationale : Expériences à l'international des membres du Conseil en ligne avec les projets de croissance externe en Europe. L'assemblée générale du 24 août 2017 a modifié l'article 22 des statuts de la société afin de permettre l'élection d'un ou plusieurs membres du Conseil représentant les salariés. Madame Aurélie ROYER a été élue à l'issue du scrutin organisé au mois de janvier 2018.
Indépendance des membres du Conseil.	Recommandation Middlednext R3.	La proportion actuelle de membres indépendants est de 38 %. Le Conseil a considéré que le ratio actuel est satisfaisant dans la mesure où le Code Middlednext préconise que le conseil comporte au moins 2 membres indépendants.
Âge des membres du Conseil.		Le nombre des membres du conseil de surveillance ayant atteint l'âge de soixante-quinze ans ne peut dépasser le tiers des membres du conseil. Si cette limite est atteinte, le membre le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

Document 3 : fiche de présentation de LDC

Organisation

Organisation : « LDC » est organisé autour de quatre pôles :

- Pôle amont : achat, abattage, découpe de volailles certifiées « volaille française », achat d'œufs de consommation et filière porc-bovin.
- Pôle volaille : commercialisation des volailles à travers une offre variée en termes d'origine géographique, de cahier des charges (label, certifiés, classique, bio, etc.) et de présentation (carcasses entières, découpées, charcuterie de volaille, panés, produits élaborés, etc.).
- Pôle traiteur : fabrication et commercialisation de plats cuisinés et produits exotiques (Marie, Traditions d'Asie, Régalette, etc.).
- Pôle International : exportation des produits du groupe. L'étranger (principalement l'Espagne et la Pologne) constituait 2 % du chiffre d'affaires en 1999, et représente aujourd'hui 10 % du chiffre d'affaires.

Source : Wikipédia.

Document 4 : « LDC » est le champion du poulet toutes catégories

« Vous êtes ici dans le cœur historique de « LDC », c'est là que tout a commencé ». Les yeux rivés sur les photos en noir et blanc accrochées près de son bureau, Denis Lambert fixe l'abattoir de volaille construit par son père, ici même, à Sablé-sur-Sarthe, cinquante ans plus tôt. « À l'époque, ils étaient à peine 70 salariés... »

raconte le patron, dans son QG à la déco terriblement seventies. « Je n'ai jamais changé le mobilier, sourit le PDG en chemisette. Disons qu'on préfère investir dans les machines ! » Un coup d'œil par la fenêtre, et on voit le résultat. Autour du siège, s'étalent désormais 100 000 mètres carrés de production sur plus de 20 hectares. Un abattoir, un atelier de découpe, deux usines, ou encore une immense plateforme logistique : chaque jour, plus de 100 camions en partent remplis de plats cuisinés « Marie », de poulets « Le Gaulois » ou d'œufs « Loué ».

Car, si les trois lettres « LDC » ne vous disent probablement rien, vous connaissez forcément ses marques. Avec « Traditions d'Asie » ou « Marie », le sarthois est d'abord un poids lourd des repas tout prêts. Mais c'est surtout le roi du poulet. En supermarché, il se cache derrière trois des plus grands noms du rayon : le leader « Le Gaulois », le numéro 2 « Maître Coq » et le pro de la volaille fermière « Loué », pour une part de marché cumulée de 28 %. Il est aussi le propriétaire discret de 25 marques et labels régionaux, de Bresse ou des Landes, et le fabricant d'une bonne part des produits de MDD, Carrefour ou U, par exemple. Mais ce n'est pas tout. Il fournit aussi les fast-foods, McDo ou KFC, les restaurants d'entreprise, Sodexo ou Elicor... À lui seul, LDC transforme 300 millions de volailles par an en France et capte 40 % du marché national. Sur le site LDC de La Bazoge (72), on ne chôme pas. Depuis que le groupe s'est spécialisé dans les œufs alternatifs (poules hors cage), les 165 salariés en conditionnent plus de 650 millions par an. Sous les gammes Loué ou Le Gaulois bien sûr, mais aussi sous logo Reflets de France, c'est qui le patron, ou à destination de McDo. LDC fournit les œufs plein air du Egg McMuffin.

Une gageure face à une concurrence internationale déchaînée. Sur la scène mondiale, personne n'a oublié les faillites retentissantes de Doux et de Tilly-Sabco, deux spécialistes tricolores du grand export, terrassés par des brésiliens plus compétitifs. Mais sur le territoire français aussi, nos industriels doivent batailler. Les observateurs s'en émeuvent, cette année, pour la première fois, notre balance commerciale agroalimentaire est déficitaire. En matière de gallinacés, malheureusement, cela fait bien longtemps que nous importons plus que nous n'exportons. Avec leurs fermes plus grandes ou leur main-d'œuvre moins coûteuse, nos voisins, allemands, hollandais ou polonais notamment, nous envoient chaque année près de la moitié des poulets que nous consommons, surtout dans les restaurants. Eh bien non seulement LDC résiste, mais il se rebiffe ! « Nous arrivons à reprendre des parts de marché sur l'import », se réjouit Denis Lambert. Le Coq Gaulois part même taquiner ses concurrents sur leurs terres. Il y envoie ses poulets labellisés ou ses volailles spécifiques (pintade, cailles...), quand il ne s'y implante pas tout bonnement, comme en Espagne, en Pologne ou encore en Hongrie. Résultat ? Le groupe, toujours familial mais coté, a doublé ses ventes en dix ans et affiche désormais un chiffre d'affaires de 4,1 milliards d'euros pour un résultat net de 149 millions d'euros. Et au premier semestre 2019, le groupe a encore enregistré une progression de 8,4 % de son chiffre d'affaires. Ce développement hors norme, « LDC » le doit pour beaucoup à une politique de croissance externe soutenue, depuis ses origines.

Tout commence en 1968, dans la Sarthe, donc, où cohabitent alors deux PME de la volaille, l'une détenue par les Lambert (le L de LDC), l'autre par les Dodard et les Chancereul (les D et C). Face à l'émergence de la grande distribution, les familles comprennent vite qu'elles ont plus à gagner à s'unir qu'à se concurrencer et créent ensemble un premier abattoir moderne, capable de livrer les supermarchés. « Depuis, nous avons toujours gardé la même logique, raconte Denis Lambert. Quand une opportunité de rachat se présente, on se demande s'il rendra « LDC » plus fort. Si oui, on y va ». Avec Marie, il s'est diversifié sur un marché des plats cuisinés en forme. Plusieurs reprises en Bretagne lui ont permis de se renforcer sur le segment de la restauration, particulièrement dynamique... En moins de cinquante ans, l'insatiable a ainsi mené une quarantaine d'opérations et compte une flopée de filiales en France, à qui il laisse une autonomie quasi intégrale. « Chaque directeur doit gérer son activité comme sa PME, avec un plan de développement et un compte d'exploitation propres, explique le PDG. Malgré la taille du groupe, cela nous permet de rester réactifs et de répondre à tous les besoins de nos clients ».

Entier, en filet, standard, bio... Dans les hyper, « LDC » occupe le terrain avec 1 900 références au catalogue ! « Il ne délaisse aucun segment, juge un distributeur. Il couvre tous les niveaux de qualité, tous les modes de consommation... » Chaque marque s'appuie depuis longtemps sur un positionnement fort - Loué est Label

rouge depuis 1966, Le Gaulois a affiché l'origine 100 % française de ses viandes dès 1984... -, et renouvelle ses gammes régulièrement, avec une centaine de lancements chaque année. Objectif ? Répondre aux nouvelles tendances, bien sûr : « Le Gaulois » a développé des « filets » et « nuggets » végétaux, Maître Coq a accompagné l'installation des rôtisseries dans les supermarchés... Mais aussi valoriser tous les morceaux d'une volaille, au-delà des cuisses et des filets. Une clé pour tirer la rentabilité. Ainsi sont nés les manchons rôtis, les cordons-bleus... Ou, plus récemment, les audacieux donuts de poulet, composés de fromage et de morceaux de volaille. Il s'en est déjà vendu 10 millions.

Chez « Maître Coq », on n'est pas peu fier du résultat, et tant mieux si ça fait des envieux chez Le Gaulois. Car c'est un peu étonnant, mais les marques du groupe se volent dans les plumes comme des concurrentes. Ici, point de mise en commun des moyens, les équipes R&D phosphorent chacune dans leur coin. « Je veille seulement à ce qu'elles ne perdent pas de temps sur les mêmes projets, précise Thierry Maucotel, le patron de l'innovation. Dans ce cas-là, on arbitre au siège ». Sur le plan commercial, chacune des marques dispose de ses propres forces de vente et imagine ses opérations en magasin sans en avertir l'autre. Quitte à ce que les animations tombent au même moment, comme l'été dernier. « Au moins, ça ne laissait plus beaucoup de place aux concurrents ! », sourit Sébastien Verdier, à la tête du marketing.

Plus étonnant encore, même les négociations avec les grandes surfaces se font séparément. « J'ai face à moi des fournisseurs différents, confirme un distributeur. C'est assez habile de leur part, car un seul commercial aurait tendance à sacrifier une de ses marques. » Avec son poids sur le rayon, l'industriel pourrait pourtant jouer les gros bras pour essayer d'obtenir de meilleures conditions de vente. « Trop risqué », balaie Denis Lambert. « Quand vous êtes aussi incontournable, vous bénéficiez de toute façon de relations plus équilibrées et d'une plus grande capacité à répercuter la hausse des matières premières par rapport aux petits acteurs », assure Christine Ropert, analyste financier chez Gilbert Dupont. L'an dernier, le fabricant espérait 6 % d'augmentation, il en a tout de même obtenu 4 %.

Pour assurer ses volumes considérables, le poids lourd de la filière a développé un réseau de 6 000 éleveurs dans toute la France. Le groupe s'engage auprès d'eux ou de leur coopérative sur des quantités et des prix d'achat, variables selon la qualité de viande voulue. Si les poulets fermiers de Loué vivent 91 jours en plein air, les volailles standards, elles, ont la vie beaucoup moins douce. Pour tenir des coûts de production bas, alors que des poulets se vendent à moins de 4 euros le kilo en rayon et que la concurrence internationale fait rage, LDC, comme nombre de concurrents, mène une aviculture intensive. Dans des bâtiments fermés, des lots de 30 000 poussins grandissent en cinq à sept semaines seulement avant d'être abattus.

De quoi susciter des polémiques : l'an dernier, l'association de protection animale L214 a ainsi publié une vidéo tournée dans une des fermes alimentant Maître Coq, où l'on découvre des poulets morts, abîmés, ou trop gros pour se mouvoir... « Ces images choquantes ne reflètent pas la filière, assure Dylan Chevalier, responsable RSE du groupe. Mais elles nous poussent à accélérer notre démarche Nature d'éleveurs ». Lancée en 2017, cette politique incite les agriculteurs à investir dans de nouveaux bâtiments, pour davantage de bien-être des volatiles. « Il y a des fenêtres pour laisser entrer la lumière du jour, les bêtes ont plus d'espace, on privilégie la phytothérapie plutôt que les antibiotiques... », énumère Julien Leballeur, un éleveur sarthois. Pas forcément suffisant pour satisfaire les associations de défense du bien-être animal, car la croissance des poussins est toujours rapide, et la densité, importante. « On apportera au fur et à mesure de nouvelles améliorations, mais on doit produire ce que les consommateurs veulent, reprend Dylan Chevalier. Il faut tenir un équilibre entre toujours plus d'éthique et des prix accessibles, c'est une question de compétitivité ».

Et la compétitivité, c'est une des obsessions maison. Leur meilleur atout pour l'assurer ? Une armada industrielle. À force de rachats, le groupe compte 78 sites en France, qu'il modernise avec plus de 150 millions d'euros d'investissement chaque année. « Il a totalement métamorphosé nos usines Maître Coq lors du rachat, témoigne une opératrice, en Vendée. On a les technologies dernier cri. » Alors, bien sûr, une telle dispersion des moyens de production peut surprendre. « Mais c'est la force principale de LDC, estime un concurrent. Ce maillage du territoire, avec des sites à la fois proches des élevages et des clients, leur permet d'avoir une

logistique hyper performante. » Une douzaine de plateformes récupèrent les produits de différentes usines et envoient leurs poids lourds bien remplis sur les routes. « On possède 30 % de nos camions, cela nous permet de connaître le vrai prix du transport, complète Denis Lambert. C'est important pour négocier correctement avec nos prestataires ».

Le patron est un pragmatique. Il l'avoue sans complexe, il a « raté tous les concours des écoles de commerce », n'aime pas spécialement ergoter sur la stratégie de son groupe et ne jure que par le terrain. « là où les meilleures décisions sont prises ». Sous sa houlette, depuis 2001, la taille de l'entreprise a quadruplé, et pourtant on l'oublierait presque tant le groupe garde des airs de grosse PME. Au siège, vous croiserez peu de costumes-cravates et de BMW de fonction, on préfère la chemisette et les Peugeot. Des salariés restent leur vie entière, le turnover plafonnant à 4,5 %, même si les métiers sont durs et que tout n'est pas idyllique. « Ici, on compte les sous, souffle une représentante du personnel. On a beaucoup de primes, intéressement ou participation, mais les salaires ne sont pas très hauts ». Quant à Denis Lambert, malgré une fortune professionnelle des plus confortables (750 millions d'euros pour sa famille, selon nos dernières estimations), vous ne lui trouverez pas le train de vie d'un grand patron.

Grâce à Marie, il n'a pas tous ses œufs dans le même panier...

Voilà une diversification réussie. Pour ne pas dépendre d'un marché, le roi du poulet s'est mis aux plats cuisinés : il a notamment racheté en 2009 une icône du rayon, Marie, alors en difficulté. Refonte des systèmes d'information, massification logistique... LDC a rationalisé les coûts, avec des millions d'euros d'économie à la clé, et revu la stratégie. Résultat ? Après plusieurs années compliquées, la marque capte plus de 20 % du marché.

Ses recettes :

1 / Les pâtes à tarte dans l'Ain, les pizzas dans le Maine-et-Loire... Marie dispose de six usines en France, que LDC modernise à grands coups d'investissement. À Sablé, 25 millions d'euros viennent d'être injectés dans la production en plats cuisinés. Un lot peut arriver en magasin à peine 48 heures après le début de sa fabrication. Une performance.

2 / Bio, végétarien, gourmet. À Sablé, une équipe de neuf cuisiniers et ingénieurs concoctent les nouvelles recettes de plats frais, si possible à base de volaille (une requête de Denis Lambert !), mais parfois de bœuf. Le récent canard confit aux cèpes est en passe de rejoindre les best-sellers de la marque, cabillaud sauce citron ou coquillettes au jambon.

3 / Dès 2012, la marque a commencé à afficher l'origine 100 % française de ses viandes sur les packs. Une bonne intuition. « Le horsegate¹ nous a donné raison, note Philippe Van Den Bossche, patron du site de Sablé. Alors que nos lasagnes avaient été sorties des rayons, elles sont maintenant leaders du marché ».

4 / Marie avait entamé le nettoyage de ses compositions avant le rachat de LDC, le groupe l'a poursuivi : les recettes sont sans additifs et 85 % affichent un Nutri-Score A ou B. « C'est propre, plutôt équilibré et pas trop salé... », salue Béatrice de Reynal, docteure en nutrition, à qui nous avons soumis un bon panier de recettes. Ça manque juste de légumes ! » Notre experte est moins emballée par les panés et nuggets des autres marques du groupe, gras et aux listes d'ingrédients plus complexes.

¹ En France, en janvier 2013, des traces de viande de cheval sont retrouvées dans des lasagnes, du hachis Parmentier et autres moussakas de différents industriels.

Source : Claire Bader, publié le 09/10/2019, Capital.

Document 5 : la consommation de viande en France

Évolution de la consommation individuelle de viandes en France (base 100 en 1990)

Le graphique présente l'évolution de la consommation individuelle de viandes en France entre 1990 et 2014 (base 100 en 1990).

Volaille : courbe en progression, atteignant des valeurs supérieures à 100 (autour de 120 en fin de période).

Toutes viandes : courbe globalement stable autour de l'indice 100.

Porcs : courbe légèrement décroissante, autour de 90 en fin de période.

Bœufs et veaux : courbe décroissante, autour de 80 en fin de période.

Ovins et caprins : courbe fortement décroissante, autour de 50 en fin de période.

Source : Elisa Bellanger et Camille Gillet, publié le 11 septembre 2017, Le Monde.

Document 6 : les risques globaux pour LDC

Depuis sa création en septembre 2018, la Direction du Développement Durable a intégré la cellule des risques du groupe, qui identifie et hiérarchise les risques globaux du groupe. Une analyse spécifique des risques extra-financiers a été réalisée en 2018, plus particulièrement, en s'appuyant sur l'analyse :

- des risques générés par l'activité du groupe ;
- des enjeux du point de vue du Groupe et du point de vue des parties prenantes.

Cette méthode permet de mettre en synergie une stratégie d'évitement des risques (maîtrise ou suppression) et une stratégie d'amélioration des performances. La méthodologie a été la suivante :

- Identification des risques à partir d'un travail de recherche multisectoriel et au travers du filtre des 7 thématiques de la norme ISO 26000, à savoir : gouvernance et performance économique ; loyauté des pratiques ; consommateur ; droits de l'homme ; relations et conditions de travail ; environnement ; communauté et développement local validé par un comité de pilotage RSE, constitué de représentants des directions fonctionnelles et opérationnelles du groupe.
- Évaluation avec le Comité de Direction (CODIR) Groupe, les directions fonctionnelles et opérationnelles du groupe, des principaux risques identifiés au regard des activités du groupe, de leur impact, de leur fréquence potentielle de survenance et/ou d'exposition et de la maîtrise du groupe.
- Évaluation avec le CODIR Groupe, les directions fonctionnelles et opérationnelles du groupe, des principaux enjeux identifiés au regard des activités du groupe, de l'importance potentielle pour le groupe et pour son écosystème et de la performance actuelle du groupe.
- Consolidation des enjeux et des risques prioritaires.
- Sélection et validation des thématiques prioritaires par le comité de pilotage RSE puis par le CODIR Groupe.

Les thématiques identifiées comme prioritaires, pour le Groupe, sont :

Thématiques prioritaires identifiées pour le Groupe

Thématique	Éléments
Gouvernance et performance économique	Transparence ; Dialogue avec les parties prenantes ; Loyauté des pratiques
Bien-être animal	Achats responsables ; Biosécurité ; Relations avec les éleveurs
Consommateur	Sécurité sanitaire des aliments ; Nutrition ; Transparence
Environnement	Eau ; Déchets ; Efficacité énergétique ; Gaspillage alimentaire
Relations et conditions de travail	Santé et sécurité au travail ; Rémunération ; Formation ; Qualité de vie au travail

Document 7 : LDC, un acteur engagé

Des valeurs partagées depuis toujours

Le groupe LDC s'appuie sur des valeurs fortes, communes dès l'origine, et qui s'enrichissent au fur et à mesure de la croissance du Groupe :

- le travail : nous aimons le travail bien fait, bien organisé, les actions concrètes qui permettent de régler les difficultés au quotidien par l'implication de l'encadrement et des salariés ;

- l'innovation : depuis toujours, nous créons, nous inventons dans tous les domaines : produits, technique, social. Nous avons toujours le même objectif : améliorer les équilibres matière, la qualité et les conditions de travail ;
- la responsabilité : être responsable, c'est agir et décider dans l'intérêt de l'entreprise. C'est investir pour l'avenir, la sécurité et la santé de nos collaborateurs, ainsi que la pérennité du Groupe, tout en préservant l'environnement ;
- le respect : ce respect, c'est lui que nous avons notamment pour les clients, les salariés et les éleveurs. Respecter, c'est écouter, accepter l'erreur, privilégier le travail en équipe, fonder notre richesse sur nos différences et nos complémentarités ;
- la performance : être performant, c'est partager les bonnes pratiques et favoriser les démarches d'amélioration continue. C'est également promouvoir la culture du résultat, tout en acceptant la remise en cause ;
- la simplicité : l'humilité est un des fondements de cette simplicité caractéristique de notre Groupe. Il est également important pour chacun de rester accessible, d'aller à l'essentiel. Enfin être simple, c'est bien entendu avoir du bon sens.

Une vision et un projet en évolution avec les attentes de la société.

La vision du groupe « LDC » repose sur une ambition forte - être un groupe qui développe de la valeur dans les territoires dans lesquels il est implanté. L'écoute des clients et de son écosystème a toujours fait partie intégrante de la stratégie du groupe. Le groupe « LDC » est un catalyseur auprès de ses filiales pour les encourager à proposer des produits toujours plus innovants, plus sains et plus durables. Le projet du groupe « LDC » s'articule au travers de trois axes fondamentaux :

- bien nourrir les consommateurs avec des produits de qualité, accessibles, sains et respectueux de l'environnement, issus de filières responsables qui contribuent au développement des territoires ;
- satisfaire les besoins de nos clients en leur apportant durablement qualité, service, proximité et innovation ;
- faire que les femmes et les hommes, qu'ils soient collaborateurs ou partenaires de la filière se sentent bien au contact de l'entreprise en privilégiant écoute, respect et partage des performances.

Source : rapport financier 2018/2019.

Les engagements de « LDC » (schéma de synthèse)

Pour qui	Engagements
Pour le consommateur	Bien nourrir les consommateurs avec des produits de qualité, accessibles, sains et respectueux de l'environnement ; La transparence et origine LOCALE, historique en label ; Une stratégie volontaire en Bio et végétal ; Des engagements nutrition-santé ; Satisfaire les besoins de nos clients en leur apportant durablement qualité, service et innovation ; Près de 30 % du CA à marques réalisé sur les innovations ; 120 collaborateurs en R&D pour innover
Pour ses collaborateurs et les éleveurs	Une priorité : la santé au travail pour nos 21 800 collaborateurs ; Des valeurs partagées (Innovation, Travail, Responsabilité, Respect, Performance, Simplicité) ; 7 260 éleveurs partenaires en Europe ; Plus de 40 % de nos éleveurs engagés à nos côtés avec le programme d'investissement « Nature d'éleveurs » ; Une ambition pour 2025 : accompagner 100 % de nos éleveurs
Pour le développement durable	Réduction de notre empreinte écologique ; Réduction et évolution des emballages ; Partage de la valeur ajoutée ; Santé au travail et formation