

MANAGEMENT D'ACTIVITÉ

CAS BELDOR



ERIKA & JASMINE
GEMA 3

DOSSIER 1

ANALYSE MANAGÉRIALE

1) Repérer les paradoxes et tensions (internes et externes) que doit affronter La Beldor pour assurer sa pérennité

La société La Beldor doit assurer sa pérennité en naviguant entre plusieurs paradoxes et tensions, tant internes qu'externes, qui illustrent les contradictions de sa stratégie dans un contexte mouvant. Les principales tensions identifiées sont les suivantes :

- Tradition vs Modernisation : L'entreprise valorise un savoir-faire artisanal et local qui fait partie de son identité (conserves préparées manuellement, méthodes traditionnelles). En parallèle, elle cherche à mécaniser certaines tâches (par exemple l'emboîtage) pour gagner en productivité. Cette tension interne entre tradition et modernité présente un risque de perte d'authenticité si la modernisation n'est pas maîtrisée et communiquée avec précaution.
- Engagement social vs Exigences économiques : La direction fait le choix de réduire ses marges afin de maintenir l'emploi et d'investir, notamment dans la transition énergétique de l'outil de production. Ce choix reflète un véritable engagement social et une vision à long terme, mais il exerce une pression sur la rentabilité financière de l'entreprise, surtout dans un marché des conserves de poisson en déclin. La Beldor se trouve ainsi en tension entre sa responsabilité sociale (préserver les salariés) et la nécessité de rester profitable.
- Positionnement haut de gamme vs Baisse du marché : La Beldor a choisi un positionnement premium (haute qualité, produit artisanal) qui constitue une force pour se différencier de la concurrence. Cependant, ce choix la rend aussi plus vulnérable en cas de contraction de la demande. Or le chiffre d'affaires du secteur des conserves de poissons a chuté d'environ 11 % en un an, fragilisant l'ensemble des acteurs. La Beldor subit donc la tension externe d'un marché en régression tout en s'appuyant sur un positionnement qui, s'il est un avantage concurrentiel, limite sa base de clients en période de recul général de la consommation.

- Recrutement et maintien de l'emploi : La politique de la maison est d'embaucher du personnel sans supprimer de postes, témoignant ainsi d'une volonté de croissance sociale. Toutefois, l'entreprise peine à attirer des talents qualifiés dans sa région (le Morbihan) où le taux de chômage est bas. Cette difficulté de recrutement, combinée à la nécessité de gérer des pics saisonniers d'activité (notamment l'été pour la saison touristique), crée une tension interne forte en gestion des ressources humaines. La Beldor doit concilier son ambition de développement avec la rareté de la main-d'œuvre locale, ce qui complique la montée en charge de la production pendant les périodes de pointe.
- Diversification végétale vs Identité de marque : Pour répondre à l'évolution des goûts des consommateurs (essor du flexitarisme, recherche d'aliments sains), La Beldor a lancé de nouvelles gammes de produits 100 % végétaux (tartinables aux algues, recettes de légumes aux algues comme « Indie Veggie »). Cette diversification vers le végétal est une réponse offensive aux nouvelles tendances, mais elle peut brouiller l'image d'une entreprise traditionnellement spécialisée dans les produits de la mer. En interne, cela requiert de nouvelles compétences, des équipements spécifiques et une adaptation du marketing. Le défi est de réussir cette extension de gamme sans diluer l'identité de marque construite sur les conserves de poisson artisanales.

En résumé, ces paradoxes démontrent que La Beldor évolue dans un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu (monde VUCA). L'entreprise doit arbitrer en permanence entre l'efficacité économique, la fidélité à ses valeurs historiques et l'adaptation aux attentes changeantes des consommateurs. Sa capacité à gérer ces tensions de manière équilibrée conditionnera sa pérennité.

2) Analyser l'évolution de l'organisation et de son management depuis sa création

L'organisation et le management de La Beldor ont fortement évolué depuis sa création en 1932. L'entreprise est restée familiale sur plusieurs générations, ce qui a permis de construire une culture d'entreprise forte, basée sur la qualité des produits, l'ancrage local et la transmission des savoirs. À ses débuts, l'entreprise fonctionnait sur un modèle de gestion patriarcal avec une prise de décision centralisée. Le fondateur Georges Hilliet refusait de se plier aux logiques de production de masse, privilégiant une approche artisanale, manuelle et qualitative. Cela reflète un management fondé sur les valeurs et l'expérience, proche du modèle du chef de famille. À partir des années 1980, l'entreprise commence à se moderniser avec l'ouverture de boutiques de vente directe puis le développement de la vente par correspondance. Ces évolutions marquent un début de stratégie incrémentale, c'est-à-dire des décisions tactiques prises progressivement pour s'adapter au marché. Depuis 2011, avec l'arrivée de Caroline Hilliet Le Branchu à la tête de l'entreprise, le management devient plus stratégique. Elle conserve l'indépendance de l'entreprise en refusant les fonds d'investissement et oriente la gestion vers des enjeux à long terme comme la RSE, la digitalisation ou l'innovation produit. Elle adopte une posture de leader engagée en affirmant des choix sociaux et environnementaux, tout en gardant une logique entrepreneuriale.

Son style de management reste marqué par une rationalité limitée, au sens de Herbert Simon, car il repose sur une vision à long terme mais reste contraint par les valeurs familiales et les compromis internes. On observe également l'influence d'un management par valeurs, avec une volonté d'incarner une mission d'entreprise et de donner du sens aux actions.

3) Évaluer la pertinence de la structure de La Beldor dans son contexte

La Beldor fonctionne actuellement avec une structure centralisée, simple et de type fonctionnel, qui semble cohérente avec son identité et son contexte, tout en comportant certaines limites à prendre en compte.

Une structure centralisée cohérente et réactive : L'entreprise a choisi de conserver un contrôle direct sur l'ensemble de ses opérations. Elle possède plus de 80 boutiques en propre (à son enseigne), réparties sur tout le littoral français et dans plusieurs grandes villes (Paris, Lyon, Toulouse, etc.). Fait notable, La Beldor n'a recours ni à la franchise, ni à des directeurs de magasin indépendants : toutes les boutiques sont gérées en interne, sans intermédiaire hiérarchique local. Ce modèle correspond à une structure unitaire (U-form) fortement centralisée, proche de la structure simple entrepreneuriale décrite par Mintzberg (où la direction exerce un contrôle direct). Ce choix structurel présente plusieurs avantages : il permet de garder la main sur l'image de marque, la qualité des produits et l'expérience client dans chaque point de vente. La cohérence de l'offre est ainsi garantie de bout en bout. De plus, compte tenu de la taille de l'entreprise (entre 350 et 600 salariés selon la saison), cette organisation légère réduit les coûts liés à la multiplication des niveaux hiérarchiques. Les décisions stratégiques peuvent être prises et déployées rapidement par le siège, ce qui confère à La Beldor une grande réactivité face aux évolutions du marché ou aux imprévus. Enfin, cette structure s'aligne avec les valeurs fondatrices de proximité et d'autonomie : chaque employé en boutique incarne la philosophie maison, sans dilution par des intermédiaires extérieurs.

Des limites en termes de charge et de développement : Cependant, cette organisation centralisée montre des limites dès lors que l'environnement se complexifie. L'absence de délégation locale peut entraîner une surcharge de travail pour l'équipe de management central, en particulier pendant les périodes de crise (où tout remonte au siège) ou en phase de croissance rapide (multiplication des boutiques à superviser directement). De plus, le refus de la franchise limite la capacité d'expansion géographique : chaque ouverture de boutique requiert un investissement et une gestion directe par La Beldor, ce qui freine potentiellement la couverture nationale ou internationale de la marque. En d'autres termes, l'expansion est plus lente et coûteuse que si l'entreprise s'appuyait sur des partenaires franchisés ou des unités décentralisées. Dans un environnement devenu très concurrentiel et changeant, la structure actuelle – aussi pertinente soit-elle historiquement – pourrait gagner à intégrer davantage de souplesse.

Perspectives d'évolution : Une piste de réflexion serait de s'orienter vers une structure un peu plus hybride ou décentralisée sur certains aspects. Par exemple, sans renier son modèle, La Beldor pourrait déléguer davantage de responsabilités opérationnelles à des managers de zone ou à des responsables de boutique formés en interne. Cela permettrait une meilleure adaptation aux spécificités locales (chaque région ou point de vente ayant ses particularités), une responsabilisation accrue des équipes terrain et peut-être une expansion plus

Pour conclure la structure actuelle de La Beldor est majoritairement adaptée à sa stratégie et à sa taille : elle offre cohérence, contrôle de la qualité et rapidité décisionnelle, en phase avec la culture artisanale de l'entreprise. Néanmoins, à l'heure où l'entreprise cherche à innover et à se développer dans un contexte complexe, introduire une dose de décentralisation et de délégation pourrait renforcer sa agilité organisationnelle. L'enjeu sera de trouver le bon équilibre entre contrôle central et autonomie locale pour soutenir la croissance sans compromettre l'excellence opérationnelle.

4) **Le diagnostic interne de La Beldor s'appuie sur l'analyse de ses ressources et compétences à travers la méthode VRIO** (Valeur, Rareté, Imitabilité, Organisation), issue de la Resource-Based View (Barney, 1991). Cet outil permet d'identifier les éléments générateurs d'un avantage concurrentiel durable.

Ressources et compétences clés

Ressources tangibles : L'entreprise dispose d'un outil de production performant à Quiberon, modernisé sans sacrifier l'artisanat. Elle bénéficie aussi d'un réseau de 80 boutiques en propre et d'un système logistique centralisé, efficace et maîtrisé. Son indépendance financière lui offre une certaine liberté stratégique, bien que sa capacité d'investissement soit limitée.

Ressources intangibles : La Beldor détient un savoir-faire artisanal rare, notamment dans l'emboîtage manuel, et une image de marque forte construite sur plus de 80 ans d'histoire. Elle cultive une identité fondée sur la qualité, la proximité et l'ancrage territorial, renforcée par une culture d'entreprise familiale cohérente. Elle maîtrise toute sa chaîne de valeur, de la production à la distribution.

Compétences distinctives selon le test VRIO

- Le savoir-faire artisanal : Valorisé, rare, difficile à imiter et intégré à la stratégie globale, il légitime une offre haut de gamme.
- Le réseau de distribution en propre : Offrant un lien direct avec les clients, il constitue un levier différenciateur peu courant dans le secteur.
- L'intégration de la RSE : Coeur de la stratégie, la RSE traverse l'ensemble des activités (produit, RH, environnement), renforçant la crédibilité de l'entreprise. Elle devient un véritable actif stratégique, répondant aux attentes sociétales et difficilement reproductible.

Points de vigilance

Malgré ces atouts, La Beldor reste peu présente à l'international et peine à recruter localement. Son autofinancement limite les projets d'envergure (ex : digitalisation, innovation produit). Ces fragilités appellent des réponses adaptées, comme le renforcement du e-commerce, la montée en compétence interne, ou la mutualisation des ressources dans l'innovation végétale.

Pour conclure, la Beldor possède un socle de compétences VRIO cohérent avec ses valeurs. Pour sécuriser son avantage concurrentiel dans un secteur en mutation, elle doit continuer à innover sans renier son identité artisanale.

5) Appréciez la diversification vers le végétal (type, logique, avantages et risques)

Une diversification connexe et cohérente

La Beldor a initié une diversification dite connexe, en introduisant des produits végétaux (algues, tartares de légumes) en cohérence avec son cœur de métier agroalimentaire. Ces nouveautés ciblent une clientèle similaire – gourmets, amateurs de produits artisanaux – et empruntent les mêmes circuits de distribution (boutiques en propre, site web). Cette stratégie s'apparente à un développement de produits selon la matrice d'Ansoff.

Une double logique défensive et offensive

Cette diversification répond à deux logiques :

- Défensive, face à la baisse du marché des conserves de poisson et à une image vieillissante du secteur ;
- Offensive, en ciblant de nouveaux segments (flexitariens, consommateurs engagés, jeunes urbains sensibles à la santé et à l'écologie).

Elle permet ainsi de s'adapter aux tendances du marché (alimentation durable, végétalisation des régimes) tout en élargissant la clientèle.

Atouts stratégiques

- Renouveau de l'image de marque : en innovant sans renier son identité, La Beldor modernise son image.
- Cohérence RSE : proposer des alternatives végétales renforce l'engagement écologique (moins de pression sur les ressources marines).
- Synergies internes : la production, le packaging et les canaux de vente sont mutualisés, limitant les coûts et les risques.
- Réduction de dépendances : diversifier l'approvisionnement (légumes, algues) sécurise l'activité face aux aléas de la pêche.

Risques à maîtriser

- Dilution de l'identité : la marque doit éviter toute confusion en maintenant une communication claire sur la complémentarité de son offre.
- Investissements incertains : le développement de produits végétaux peut nécessiter des ressources importantes (R&D, marketing) sans garantie de succès immédiat face à une concurrence déjà bien installée.
- Courbe d'apprentissage : des ajustements internes sont nécessaires pour garantir la qualité artisanale sur ces nouvelles gammes.

Appréciation globale

Cette diversification apparaît stratégiquement pertinente, à condition d'être accompagnée d'une communication maîtrisée et d'un maintien des standards de qualité. En valorisant ses racines bretonnes (via les algues) et ses engagements RSE, La Beldor peut renforcer sa compétitivité tout en se renouvelant.

6) Analyser les dispositifs de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) de La Beldor.

Une RSE intégrée et engagée

La Beldor déploie une politique RSE structurée autour des volets environnemental, social et sociétal, reflétant une démarche globale et cohérente.

1. Environnement : des pratiques durables

L'entreprise adopte une pêche responsable, respectant les cycles biologiques pour préserver les ressources marines. En production, elle valorise tous ses déchets, transforme l'huile usagée en biocarburant, et réutilise l'eau chaude. Elle investit dans les énergies renouvelables avec un projet solaire en cours. Ces actions s'inscrivent dans les principes de l'économie circulaire et des ODD.

2. Social : bien-être et équité

La Beldor maintient les emplois, même en période de crise, et refuse le travail de nuit. Elle favorise le recrutement local, la formation interne et l'égalité professionnelle (50 % de femmes cadres). Les horaires sont aménagés pour respecter la vie personnelle, et des solutions de logement et transport sont proposées aux saisonniers.

Ces efforts améliorent la QVT, renforcent l'engagement des salariés et réduisent le turnover, selon les cinq piliers de la performance sociale.

3. Sociétal : ancrage local et gouvernance responsable

Labellisée "Enseigne Responsable", La Beldor vise le statut de société à mission. Sa gouvernance familiale, indépendante de tout fonds, privilégie la transparence et le dialogue avec les parties prenantes. Cette approche traduit la théorie des parties prenantes et la création de valeur partagée.

Pour conclure, la Beldor illustre comment une PME peut combiner performance économique et engagement durable. Sa RSE renforce sa compétitivité, sa réputation et sa légitimité sociale.

DOSSIER 2

QUESTION PROBLÉMATISÉE

Introduction

Dans un contexte économique et social de plus en plus complexe, les entreprises sont amenées à repenser leur rôle dans la société. Longtemps perçue soit comme un simple effet de communication, soit comme une contrainte réglementaire, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) tend aujourd'hui à devenir un véritable levier stratégique de création de valeur. Il ne s'agit plus seulement pour une entreprise de rechercher la rentabilité financière, mais aussi de s'interroger sur l'impact de ses activités sur l'environnement, sur ses salariés et plus largement sur les parties prenantes et le territoire qui l'entoure. Autrement dit, la performance d'une entreprise se conçoit désormais de façon globale et plurielle : économique, sociale, environnementale et sociétale. Cette vision rejoint le concept du Triple Bottom Line (Elkington), qui prône un équilibre entre profit, people (social) et planet (environnement) dans l'évaluation du succès d'une organisation.

Certaines entreprises pionnières ont compris que la RSE, loin d'être un coût, pouvait être une opportunité pour renforcer leur compétitivité et leur pérennité. C'est notamment le cas de la conserverie bretonne La Beldor, étudiée précédemment, qui a intégré la démarche responsable au cœur de son fonctionnement. Cette entreprise familiale cherche à concilier performance économique, bien-être des salariés, respect des ressources naturelles et utilité sociale dans son modèle d'affaires. Son exemple concret permet d'analyser comment la RSE peut générer plusieurs formes de valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes.

Nous nous demanderons ainsi de quelle manière la politique RSE de La Beldor permet de créer de la valeur sur différents plans. Dans un premier temps, nous montrerons que la RSE peut être source de valeur économique pour l'entreprise. Dans un deuxième temps, nous analyserons comment elle crée de la valeur sociale (notamment en interne, pour les employés et la dynamique de l'organisation). Enfin, nous verrons que la RSE génère également une valeur environnementale et sociétale qui renforce la légitimité de l'entreprise et contribue à sa pérennité.

I. La RSE, levier de création de valeur économique

Contrairement aux idées reçues, la RSE ne nuit pas à la rentabilité, elle peut même la renforcer. La Beldor en est un exemple concret. L'entreprise adopte une stratégie de différenciation responsable en valorisant son savoir-faire artisanal, le respect de la saisonnalité, et des produits locaux de qualité. Ce positionnement premium permet de justifier des prix élevés et de fidéliser une clientèle sensible aux engagements éthiques, renforçant ainsi sa compétitivité.

Sa maîtrise de la chaîne de production et de distribution, via ses propres boutiques et site internet, limite les intermédiaires et maximise les marges. Le choix de conserver son indépendance financière lui offre également une liberté stratégique précieuse, notamment pour investir sur le long terme dans l'innovation ou la transition écologique, à l'abri des pressions court-termistes.

Les investissements responsables (recyclage d'huile, réutilisation de l'eau, panneaux solaires) permettent des économies durables, tout en réduisant l'impact environnemental. Ces pratiques relèvent d'une logique « win-win » où performance environnementale et performance économique se renforcent mutuellement.

Enfin, La Beldor incarne le modèle de la « valeur partagée » défendu par Porter & Kramer : ses actions responsables améliorent à la fois sa compétitivité et son utilité sociale. Sa RSE n'est pas une charge, mais un moteur de résilience et de rentabilité.

II. La RSE comme génératrice de valeur sociale : un levier stratégique pour La Beldor

La création de valeur dépasse le strict cadre financier: elle inclut aussi une dimension sociale essentielle, centrée sur le capital humain et le climat organisationnel. À ce titre, La Beldor illustre comment une politique RSE bien pensée peut renforcer l'engagement des collaborateurs, la cohésion interne et la performance globale.

L'entreprise agit concrètement pour améliorer les conditions de travail : reconnaissance des parcours, équilibre vie pro/perso, management bienveillant. Cette approche renforce la motivation, la fidélité et limite le turnover qui est un facteur coûteux en recrutement et formation. Les salariés, fiers de contribuer à un projet porteur de sens (préservation de l'emploi local, durabilité), deviennent plus engagés et plus productifs.

La Beldor adopte également une gestion proactive de l'emploi : en refusant les licenciements même en période difficile (ex. : crise de 2023), elle renforce la loyauté de ses équipes. Le recours au recrutement local et à des partenariats avec des centres de formation comme l'AFPA permet de développer les compétences du territoire et de limiter l'exode rural. L'entreprise favorise aussi la diversité en promouvant l'égalité professionnelle, ce qui alimente un climat de justice et d'inclusion propice à la motivation.

Ces actions s'inscrivent dans les cinq piliers de la performance sociale (participation, prévention, protection, pédagogie, promotion) et permettent à La Beldor de fidéliser ses talents tout en attirant de nouveaux profils, même dans un bassin d'emploi tendu. Cette stabilité favorise la capitalisation du savoir-faire, l'innovation continue et une meilleure expérience client.

Pour conclure, la RSE contribue à transformer la main-d'œuvre en un capital humain solide et engagé, véritable moteur de performance et de résilience pour l'entreprise. Ce climat social positif devient un avantage compétitif durable, au service de la pérennité de La Beldor

III. Une RSE génératrice de valeur environnementale et sociétale

La politique RSE de La Beldor crée une valeur stratégique en réponse aux enjeux environnementaux et sociétaux actuels. D'un point de vue environnemental, l'entreprise anticipe les attentes écologiques en pratiquant une pêche responsable, en valorisant ses déchets (ex. : huile transformée en biocarburant) et en investissant dans les énergies renouvelables. Ces actions réduisent son empreinte écologique, préservent les ressources marines et renforcent sa conformité aux futures régulations. Cette anticipation constitue un avantage concurrentiel, en attirant une clientèle écoresponsable, en limitant les risques juridiques et en consolidant sa réputation.

La valeur sociétale repose sur un ancrage territorial fort et une gouvernance éthique. Le label "Enseigne Responsable" et le futur statut de société à mission incarnent une raison d'être tournée vers le bien commun (alimentation saine, respect des écosystèmes). Cette posture renforce la légitimité de La Beldor auprès de ses parties prenantes : consommateurs engagés, salariés fiers d'y travailler, et élus locaux soutenant son développement.

La transparence dans les relations avec les clients, les salariés et les fournisseurs crée un climat de confiance durable, réduit les coûts de transaction et attire des partenaires de qualité. En conjuguant impact environnemental mesuré, responsabilité sociétale assumée et vision de long terme, La Beldor assure sa "licence sociale d'exploitation" et construit une résilience face aux crises.

Ainsi, la valeur environnementale et sociétale générée par sa RSE dépasse le simple retour financier : elle garantit la pérennité du modèle économique en consolidant l'image d'une entreprise cohérente, durable et respectée.

Pour conclure, la Responsabilité Sociétale des Entreprises ne doit plus être vue comme une contrainte ou un centre de coût, mais bien comme une opportunité stratégique. Le cas de La Beldor montre qu'il est possible d'intégrer la RSE dans tous les aspects de l'entreprise pour créer plusieurs formes de valeur simultanément. D'une part, la RSE génère de la valeur économique : elle permet à La Beldor de se différencier de ses concurrents, de renforcer la fidélité de sa clientèle et de sécuriser son activité grâce à des pratiques plus efficaces et une réputation solide, contribuant ainsi à la compétitivité et aux résultats financiers. D'autre part, elle crée de la valeur sociale : en améliorant le climat de travail, en motivant les salariés et en rendant l'entreprise plus attractive pour les employés, La Beldor bénéficie d'équipes engagées et performantes, ce qui est un facteur clé de succès. Enfin, la RSE apporte une valeur environnementale et sociétale : elle aide à préserver l'environnement, à affirmer un rôle sociétal positif et à ancrer l'entreprise dans une logique de long terme respectueuse des générations futures.

On assiste ainsi à une création de valeur plurielle – économique, sociale, environnementale, mais aussi symbolique (valeurs, image de marque) – qui s’inscrit dans une démarche de performance globale. La Beldor, en tant qu’entreprise responsable, assume son rôle d’acteur du progrès collectif tout en développant son activité. Loin d’opposer rentabilité et responsabilité, elle prouve que les deux peuvent se renforcer mutuellement. La recherche du profit n’est plus contradictoire avec la prise en compte de l’intérêt général, dès lors qu’on adopte un modèle d’affaires durable et inclusif.

En définitive, La Beldor représente un modèle inspirant pour d’autres entreprises, notamment les PME familiales ou les acteurs de secteurs traditionnels en quête de renouveau. Son expérience suggère que la RSE, lorsqu’elle est sincère et intégrée, devient un moteur d’innovation et de création de valeur à 360°. La transition vers des pratiques plus responsables apparaît non comme un frein, mais comme une voie d’avenir pour conjuguer performance économique et valeurs humaines. C’est dans ce nouvel équilibre que résidera la pérennité des entreprises