

Reprise d'entreprise et changement de style de direction

La reprise d'une entreprise s'accompagne parfois d'un changement de style de management et de nouvelles options stratégiques.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 8 en répondant aux questions suivantes :

1. Caractériser l'organisation Phytocclair : type, taille, champ d'action, ressources et préciser sa finalité.
2. Qualifier le style de direction de Laurent Clair. Justifier votre réponse.
3. Présenter les éléments du diagnostic stratégique de l'organisation Phytocclair avant la reprise de l'organisation par Nicolas Sinjaque.
4. Identifier la décision stratégique adoptée par le nouveau dirigeant. Analyser la pertinence de cette décision.
5. Identifier le problème de management lié au changement de direction.
6. Repérer les éléments sur lesquels repose le pouvoir du nouveau dirigeant. Montrer en quoi son pouvoir est contesté.
7. Analyser la solution mise en œuvre afin de répondre au problème de management.

LISTES DES ANNEXES :

Annexe 1 : Présentation de l'entreprise Phytocclair

Annexe 2 : Le marché de la parapharmacie

Annexe 3 : Entretien de Laurent Clair avec Laure Victoire

Annexe 4 : Biographie de Nicolas Sinjaque

Annexe 5 : Un changement de direction

Annexe 6 : Indicateurs sociaux de l'entreprise Phytocclair

Annexe 7 : Les bienfaits de l'algothérapie

Annexe 8 : Le fils du fondateur au secours de Phytocclair

Annexe 1 : Présentation de l'entreprise Phytocclair

A 67 ans, Laurent Clair est à la tête de l'Entreprise Phytocclair, une entreprise familiale indépendante spécialisée dans la parapharmacie basée à Quiberon dans le Morbihan (Bretagne).

L'entreprise Phytocclair est une Société par actions simplifiée (SAS) au capital de 38 661 euros. Elle a été créée en janvier 1973.

Elle fabrique et commercialise sur le territoire français une gamme restreinte de produits parapharmaceutiques : produits de premiers secours, pansements et sérum physiologique dont la qualité est reconnue par les pharmaciens et leurs clients.

C'est en 1990 que l'entreprise Phytocclair investit dans une première ligne de fabrication d'unidoses stériles. En 1997, Laurent Clair investit encore et continue de miser sur l'implantation en région ; une nouvelle usine spécialisée dans l'unidose stérile a été inaugurée à Carnac. De 20 salariés en 1973 et 400 000 euros de chiffre d'affaires, l'entreprise Phytocclair est passée à 128 collaborateurs et 7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2011 ; une croissance, fruit de la persévérance de Laurent Clair et de la relation qu'il a su instaurer avec ses salariés.

La bigoudène - 21/12/2012

Annexe 2 : Le marché de la parapharmacie

On désigne par parapharmacie l'ensemble des produits de soin vendus habituellement en complément des médicaments : hygiène corporelle, bien-être, cosmétique, diététique.

Si elle n'est pas réservée aux pharmaciens, la vente de produits de parapharmacie est néanmoins réglementée, ou contrôlée directement. En effet, le monopole pharmaceutique, certes partiellement levé à la fin des années 1980, interdit la vente de certains produits de parapharmacie en dehors d'une pharmacie. D'autre part, certains laboratoires exigent qu'un pharmacien soit présent sur le lieu de vente de leurs produits.

Ce marché n'a pas encore atteint sa maturité : il devrait croître de 5 % par an dans les prochaines années, malgré un contexte économique difficile.

En effet, les Français sont les premiers consommateurs de produits de soin au monde, avec une dépense moyenne d'environ 170 euros par an et par personne. Plusieurs facteurs expliquent cette tendance favorable. D'une part, le consommateur français est sensibilisé, attentif aux questions de santé et de bien-être et friand de nouveautés (produits à base d'algues, de chocolat ou de raisin). D'autre part, il se soucie toujours plus de son apparence, en particulier les hommes qui découvrent les produits cosmétiques. Enfin, la hausse de la population, en particulier des seniors et des bébés est aussi un moteur du marché de la parapharmacie.

La répartition des ventes sur les différents circuits de distribution de la parapharmacie devrait également évoluer au cours des prochaines années.

Les ventes se partagent aujourd'hui entre quatre types d'acteurs :

- pharmacies (indépendantes ou groupements) ;
- parapharmacies de grandes et moyennes surfaces ;
- parfumeries ;
- sites internet.

Si les pharmacies et parapharmacies physiques dominent le marché, avec plus de 80 % des ventes, elles devront faire face dans les prochaines années à la croissance du e-commerce, actuellement en retard sur ce marché.

Dynamique-commercial.com - 15 novembre 2012

Annexe 3 : Entretien de Laurent Clair avec Laure Victoire, journaliste à *La Bigoudène*

L.V. : Vous venez de fêter vos 67 ans, envisagez-vous votre succession ?

L.C. : Je suis très attaché à mon entreprise, mais il est temps pour moi de prendre une retraite bien méritée.

L.V. : N'est-ce pas une décision difficile à prendre pour vous qui êtes le fondateur de cette entreprise ?

L.C. : C'est certain j'y ai passé toute ma vie, je connais chacun de mes employés avec lesquels j'entretiens des relations d'affection, j'ai assisté au mariage de plusieurs d'entre eux, j'ai vu naître de nombreux enfants. Pour résumer nous formons une grande famille fière de notre métier.

L.V. : Vous avez trois enfants, envisagent-ils de vous succéder ?

L.C. : Mon fils aîné Alexis, mène une carrière d'interprète en Chine et n'envisage pas de reprendre l'entreprise familiale. Mon deuxième fils, Pierre, a mis sa carrière entre parenthèses pour se consacrer à l'éducation de ses enfants, pourtant il a travaillé sept ans dans l'entreprise après avoir obtenu un diplôme d'ingénieur en biologie marine et il entretenait de très bons rapports avec les salariés. Quant à ma fille, elle est beaucoup trop jeune pour prendre la relève.

L.V. : Qu'avez-vous décidé ?

L.C. : J'ai décidé de céder mon affaire à un repreneur, M. Sinjaque diplômé d'une école de commerce. Après une première expérience dans un grand groupe pharmaceutique, il a choisi à 29 ans d'avoir sa propre entreprise.

L.V. : Cette décision est-elle bien perçue par vos salariés ?

L.C. : Sans doute mon successeur pourrait vous en parler davantage. Cependant, je sais pour avoir discuté avec quelques-uns de mes anciens salariés que cela a été un véritable bouleversement. M. Sinjaque a une approche différente de la gestion du personnel.

L.V. : Merci d'avoir accepté de répondre à mes questions et bonne retraite.

La bigoudène - 22/12/2012

Annexe 4 : Biographie de Nicolas Sinjaque

Né dans le Morbihan, d'une mère anglaise et d'un père australien, sa jeunesse passée en Bretagne l'a sensibilisé à l'univers marin. Pourtant c'est à Paris que Nicolas Sinjaque poursuit des études commerciales en intégrant une grande école de commerce. Son diplôme en poche, il est repéré par Pfizer, un laboratoire pharmaceutique d'envergure internationale. Imprégné au cours de son cursus de méthodes et de théories managériales fondées sur la participation et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, il a pu mettre en application ces principes durant son expérience au sein du groupe Pfizer.

Après avoir fait ses preuves pendant deux ans dans sa fonction de directeur régional dans la filiale française du groupe, son bilinguisme et son efficacité professionnelle ont incité les dirigeants américains du groupe à lui confier un poste de directeur commercial adjoint à Boston.

Après quatre années passées à Boston au cours desquelles il a fait valoir ses compétences managériales, il rencontre une brillante avocate d'origine bretonne. Après un an de vie commune, ils décident de revenir dans leur Bretagne natale afin de fonder une famille.

À ce moment, il avait déjà en tête un projet de rachat d'entreprise dans le secteur de la cosmétique, qu'il a très vite concrétisé.

Bretagne.entreprises.com-16/11/2012

Annexe 5 : Un changement de direction

Des idées à revendre, c'est sans doute ce qui caractérise le mieux le nouveau dirigeant de Phytocclair. Dès son arrivée, le diagnostic qu'il fait de l'entreprise l'incite à réorienter l'activité vers un secteur porteur, l'algothérapie.

Après six mois à la tête de Phytocclair, il apparaît que le changement décidé par Nicolas Sinjaque a été radical. Ses méthodes managériales provoquent un véritable choc de cultures.

Les salariés habitués à ne pas prendre d'initiative, s'en remettaient aveuglément à l'ancien dirigeant Laurent Clair qui était tour à tour bienveillant et autoritaire.

Les salariés étant très spécialisés, la polyvalence, l'autonomie, voulues par Nicolas Sinjaque ont provoqué de fortes réticences de la part des plus anciens.

Nicolas Sinjaque entend impulser une vraie révolution dans les mentalités afin de réussir dans son projet de réorientation de l'entreprise.

Bretagne.entreprises.com-16/11/2012

Annexe 6 : Indicateurs sociaux de l'entreprise Phytocclair

Classes d'âge	Effectifs	Contrats à durée indéterminée	Écart de Rémunération par rapport au secteur
[20 ; 29]	3	2	- 8 %
[30 ; 39]	21	19	+ 12 %
[40 ; 49]	35	35	+ 15 %
[50 ; 59]	48	48	+ 18 %
Plus de 59 ans	21	21	+ 5 %

En outre seulement 12 % de l'effectif de l'entreprise a eu accès à la formation au cours des dix dernières années. Parmi les salariés les plus anciens, le responsable des ressources humaines âgé de 61 ans doit partir à la retraite cette année. Il sera suivi par le responsable de production Bernard Tuillez et Xavier Dubois, responsable commercial chargé de la promotion des produits.

Sept salariés ont également émis le souhait de négocier leur départ.

Source interne - Phytocclair - 8 décembre 2012

Annexe 7 : Les bienfaits de l'algotherapie

Les algues sont considérées comme les premiers organismes vivants apparus sur la surface du globe. Elles produisent aujourd'hui entre 50 et 70 % de l'oxygène de la planète.

L'algotherapie est l'utilisation d'algues marines dans le traitement de certaines maladies. Les algues utilisées sont les fucus, les laminaires et les laitues de mer.

Fraîches, elles contiennent du phosphore, du potassium, du soufre, du magnésium, du calcium, des oligo-éléments (tels que l'iode, le zinc, le fer, le sélénium), des acides aminés, des vitamines, une hormone végétale contre le vieillissement, de la chlorophylle (antiseptique et désintoxiquant), des mucilages (effet coupe-faim et laxatif)...

C'est sans doute pour cette raison que l'algue est consommée depuis des siècles dans de nombreux pays et qu'elle est aujourd'hui considérée comme un des suppléments alimentaires les plus complets au monde...

Principales utilisations

En Thalassothérapie :

Enveloppement d'algues : Application d'un mélange d'algues chaudes finement broyées en enveloppement complet ou seulement sur certaines parties du corps. Cet enveloppement a un effet décontractant, antalgique et anti-inflammatoire ; il reminéralise l'organisme (celui-ci absorbe de fortes concentrations d'iode et d'oligo-éléments) ; il permet d'éliminer les toxines par sudation ; il stimule la circulation lymphatique.

Indications : séquelles de traumatismes osseux et musculaires, rhumatismes, séquelles de poliomyélite, oedèmes, maladies de la peau, problèmes de poids, cellulite.

Bain : les algues apportent à l'organisme des sels minéraux et des oligo-éléments très concentrés.

En cosmétologie : les algues permettent la régularisation de la physiologie de la peau, la prévention du vieillissement cutané, l'entretien et l'embellissement du visage, du corps et des cheveux.

Naturamedic.com-16 novembre 2012

Annexe 8 : Le fils du fondateur au secours de Phytoclaire

L'algotherapie comme bouffée d'oxygène, c'est la solution retenue par Nicolas Sinjaque pour donner une nouvelle impulsion à Phytoclaire. Cette activité en vogue a constitué une opportunité qui a bouleversé l'organisation de l'entreprise. Toutefois, la défiance du personnel à l'égard des méthodes de management du dirigeant constitue un obstacle au déroulement du projet d'autant plus que les salariés ne sont pas formés et ne se sentent pas suffisamment informés ; cette défiance est renforcée par des rumeurs de restructuration.

Conscient que le changement doit être porté par un acteur légitime de l'organisation, Nicolas Sinjaque prend la décision de rappeler au sein de l'entreprise le second fils du fondateur, Pierre dont les qualités humaines sont appréciées de l'ensemble du personnel. Pierre est ingénieur en biologie marine. Il va assumer la fonction de directeur de production. Nicolas Sinjaque est convaincu que Pierre est en mesure de piloter le développement de l'activité « algotherapie » au sein de l'entreprise.

Bretagne.entreprises.com-16/11/2012