

Sujet type d'examen inédit corrigé

Dossier 1

1. Identifiez la stratégie du groupe L'Oncle Gaspard.

Il s'agit ici d'analyser la stratégie d'ensemble du groupe L'Oncle Gaspard. L'entreprise développe une **stratégie d'internationalisation** : elle vise notamment le marché asiatique, représentant un potentiel important de nouveaux clients pour ses produits.

Pour préciser l'analyse, la **matrice d'Igor Ansoff (1969)** peut être utilisée. Cette matrice permet de comprendre la dynamique stratégique associée à un couple produit-marché : le marché sur lequel se positionne L'Oncle Gaspard avec ses boissons alcoolisées, est le marché des spiritueux. Plus précisément, le groupe cherche à vendre son whisky en Asie : le produit concerné est donc le whisky. La matrice d'Ansoff permet d'indiquer que l'entreprise poursuit une **stratégie de développement de marché**. En effet, le produit n'est pas nouveau pour L'Oncle Gaspard, puisqu'il s'agit d'une boisson faisant déjà partie du catalogue du groupe. La nouveauté se situe ici dans le marché : L'Oncle Gaspard a conclu un partenariat avec une marque chinoise afin de vendre ses produits dans toute l'Asie, et notamment au Japon et en Indonésie, pays encore inexplorés par le groupe et dans lesquels celui-ci cherche à s'implanter.

2. Analysez la gouvernance au sein de L'Oncle Gaspard.

La **gouvernance** peut être définie comme l'ensemble des règles, des institutions et des processus qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée (Dionne-Proulx et Larochelle, 2010). Il existe trois grands types de gouvernance : actionnariale, lorsque les actionnaires propriétaires de l'entreprise contrôlent sa direction ; familiale, lorsque la famille est propriétaire et dirige l'entreprise (ou en contrôle la direction) ; et partenariale, avec une direction prenant en compte – ou intégrant dans ses décisions – les parties prenantes de l'entreprise.

Dans le cas présent, il semble que la gouvernance du groupe L'Oncle Gaspard soit plutôt **actionnariale**.

Pour affirmer que la gouvernance est bien actionnariale, il faut différencier la propriété et le contrôle, selon Berle et Means (1932). Concernant la propriété du groupe L'Oncle Gaspard, le capital s'est, depuis la création du groupe, dispersé entre plusieurs actionnaires qui détiennent une faible part des actions, les actionnaires majoritaires étant le fonds de pension Dark Venture, qui détient 9 % des actions, et le groupe Apér'O, qui en détient 7 %. Le reste du capital est dispersé entre d'autres actionnaires minoritaires. Les fondateurs des deux sociétés ayant donné naissance au groupe (Jeannot SA et Gaspard & Cie) ne sont pas mentionnés dans ce capital.

CORRIGÉ

Concernant le contrôle de la direction du groupe, il est fait mention de décisions mises en œuvre par un directeur général : a priori, les fondateurs du groupe ne sont pas impliqués dans la prise de décisions, de même que les parties prenantes. La gouvernance du groupe est donc actionnariale.

3. Précisez l'intérêt de la communication mise en place par L'Oncle Gaspard pour son alcool SuperFrimousse.

La communication mise en place par L'Oncle Gaspard est une **communication hors média**, c'est-à-dire effectuée via des moyens de communication qui ne font pas partie des médias classiques : presse, radio, télévision, etc. Ici, la communication s'appuie sur la technologie NFC, qui permet aux consommateurs (potentiels ou réels) d'avoir accès à la communication de la marque en plaçant son smartphone à proximité des bouteilles de SuperFrimousse, lesquelles sont des bouteilles connectées.

Cette campagne de communication est particulièrement adaptée à la **cible principale de cette boisson : les jeunes adultes**. En effet, ces derniers sont hyperconnectés et consomment généralement le SuperFrimousse lors d'évènements festifs entre amis : autant de conditions qui ont fait le succès de la campagne de L'Oncle Gaspard.

L'utilisation de cette technologie dans sa communication marketing apporte également à la marque une connaissance accrue du comportement de ses jeunes consommateurs, lui permettant ainsi de s'adapter davantage à leurs demandes.

La campagne de communication des bouteilles SuperFrimousse de L'Oncle Gaspard s'est transformée en une communication de type **marketing viral**. Ce type de campagne, en misant sur la diffusion de la communication par les cibles de la campagne elles-mêmes, correspond particulièrement aux jeunes adultes, qui apprécient d'être acteurs de la publicité. En ce qui concerne SuperFrimousse, les jeunes postent des photos d'eux et de leurs amis avec la fameuse boisson dans des lieux insolites, le défi consistant à trouver un lieu plus insolite que ses amis. Ce faisant, ils partagent la boisson avec leurs connaissances, et la font connaître à la place de la marque.

Dossier 2

Que penser de la RSE menée par L'Oncle Gaspard ?

Créée en 1985 à la suite d'une fusion entre les firmes Jeannot SA et Gaspard & Cie, l'entreprise L'Oncle Gaspard est un acteur majeur sur le marché des vins et spiritueux. Il s'agit d'un groupe possédant aujourd'hui plusieurs marques de renom telles que L'apéritif Pomme et SuperFrimousse.

En tant qu'expert, il nous est demandé de nous prononcer quant à la sincérité de la RSE de l'alcoolier L'Oncle Gaspard.

Formulée par Bowen (1953), la *Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)* cherche à replacer l'entreprise dans son environnement et à prendre en compte son impact sur la société. Aujourd'hui, cette notion de responsabilité sociale a été supplantée par celle de *Responsabilité Sociétale*, avec une optique plus large, prenant également en compte un aspect environnemental

CORRIGÉ

autrefois négligé. Ainsi, nous pouvons définir la **responsabilité sociétale de l'entreprise** comme une démarche volontaire consistant à intégrer des préoccupations sociétales et environnementales dans la prise de décision et la communication de l'entreprise.

Il s'agit donc de prendre en compte les externalités générées par l'entreprise, et ne pas seulement se focaliser sur des enjeux de pure performance économique. Dans ce sens, nous pouvons nous demander comment qualifier la RSE menée par le groupe L'Oncle Gaspard et, pour ce faire, articulons notre analyse autour des trois piliers de la RSE : économique, social et environnemental.

Nous étudierons ainsi tout d'abord la situation économique du groupe (I) avant de nous intéresser, ensuite, aux actions du groupe en matière environnementale (II). Enfin, dans un troisième temps, nous mettrons en avant l'impact social des activités de l'alcoolier ainsi que la manière dont celui-ci gère ses activités (III).

I – L'Oncle Gaspard : une situation économique flatteuse.

À première vue, la situation économique du groupe L'Oncle Gaspard semble mitigée : en effet, la crise du Coronavirus a entraîné la désertion des aéroports et des *duty free*, canaux de distribution essentiels pour le groupe. Conséquence : le groupe a fait face à une **baisse de ses ventes** de 9 %, occasionnant un **repli de ses bénéfices nets** à hauteur de 6 % (doc. 1).

Cependant, ce premier constat doit être nuancé. En effet, en dépit d'un contexte économique et sanitaire incertain, le groupe escompte tout de même réaliser une croissance de son chiffre d'affaires en s'appuyant sur des marchés plus dynamiques que l'Europe : États-Unis, Chine et Inde. Ce fort ancrage international permet au groupe de se positionner à la **deuxième place des ventes mondiales en matière de vins et spiritueux**, ce qui en fait un acteur clé du secteur grâce à la trentaine de marques de son portefeuille d'activités (docs. 1 et 6).

Par ailleurs, l'offre du groupe fait partie des références phares dans la catégorie des produits de grande consommation en frais et libre-service (doc. 3).

À cette performance étonnante en GMS, il faut ajouter les ventes en ligne, en forte croissance au niveau du secteur, et qui permettent également au groupe L'Oncle Gaspard d'écouler ses produits. Avec un **chiffre d'affaires de plus de 8 milliards d'euros**, et ce malgré la crise économique et sanitaire liée au Coronavirus, L'Oncle Gaspard peut ainsi être qualifié de « champion français ».

Cependant, la bonne santé économique du groupe doit désormais être mise en perspective avec ses engagements environnementaux (II).

II – Un investissement environnemental prégnant.

Le groupe L'Oncle Gaspard est engagé depuis longtemps dans la protection de l'environnement, comme en témoigne la création, dans les années 1950, de *l'Institut des Forêts Lécloche*, consacré à la protection des arbres et des forêts (doc. 4).

En outre, l'alcoolier est un des rares acteurs du secteur des vins et spiritueux à avoir démontré « un engagement et des progrès permanents au regard des ODD et des dix principes sur la responsabilité des entreprises des Nations Unies », ce qui met en avant un **engagement concret en faveur de l'environnement** (doc. 5). Parmi ces réalisations, nous pouvons

CORRIGÉ

notamment citer la réduction d'un quart de la consommation d'eau par unité produite ainsi que la diminution de près d'un tiers des émissions de carbone par unité de production (doc. 4).

Enfin, le groupe L'Oncle Gaspard, conscient de l'évolution des mentalités et de l'importance accrue accordée au bien-être animal, **a mis fin à son partenariat avec la firme Au Pays des Canards**. Le groupe rompt ainsi avec le producteur de foie gras, auquel il fut associé, ce qui témoigne d'un changement bienvenu en faveur du bien-être animal (doc. 5).

Évaluées chaque année, les actions environnementales du groupe L'Oncle Gaspard semblent ainsi s'inscrire dans une démarche de RSE sincère, le groupe menant des actions concrètes en faveur de la faune et de la flore et, plus généralement, du respect de l'environnement.

Cependant, ces actions honorables en matière environnementale pourraient bien être contrebalancées par des considérations sociales beaucoup moins favorables (III).

III – RSE : un pilier social catastrophique.

Grâce la mise en œuvre d'une responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), l'entreprise va tenter d'équilibrer les intérêts de ses différentes parties prenantes (actionnaires, salariés, population civile, etc.). Cela signifie que l'impact de l'entreprise en matière sociale doit être appréhendé en examinant les **conséquences de son activité sur la société en général**.

Au premier abord, l'alcoolier français s'affiche comme un groupe socialement responsable. Le groupe dit s'engager à « réduire la consommation d'alcool chez les mineurs », à « renforcer et élargir [ses] codes de bonne pratique marketing » et à « diminuer la consommation abusive d'alcool » (doc. 4). Ces déclarations vont dans le sens d'un **comportement responsable, conforme à l'éthique**.

Cependant, l'éthique semble être une notion fluctuante aux yeux du groupe, dont les agissements et les pratiques paraissent finalement très éloignés des discours.

En effet, le marketing de la marque SuperFrimousse **cible expressément les « jeunes adultes »** grâce à son image festive et s'appuie, à cette fin, sur des outils marketing spécialement conçus pour cette cible, comme la technologie NFC, qui facilite par ailleurs la collecte de data (doc. 8). Ce ciblage des jeunes et la collecte de leurs données personnelles à des fins marketing vont clairement à l'encontre de l'éthique et des principes énoncés par le groupe L'Oncle Gaspard.

Nous pouvons ajouter à cela la **détresse de certains salariés du groupe**, l'enquête de Fric & Fraudes mettant notamment en avant la situation inquiétante de plusieurs commerciaux qui « mettraient leur santé en danger en trinquant de manière excessive avec les clients » (doc. 6).

Enfin, il ne faut pas oublier que le groupe L'Oncle Gaspard constitue un acteur majeur du secteur des vins et spiritueux. Or, **le « coût social » de l'alcool est estimé, en France, à 120 milliards d'euros par an** par l'Observatoire Français des Drogues et des Toxicomanies (doc. 7). Nous pouvons donc parler d'**externalités négatives** provoquées par l'alcoolier français, le bénéfice privé du groupe ayant des conséquences néfastes et un coût social pour la collectivité.

Ainsi, nous ne pouvons occulter les lourdes conséquences sociales de l'alcool, auxquelles les activités de L'Oncle Gaspard contribuent fortement.

CORRIGÉ

En conclusion, la sincérité de la politique de RSE menée par le groupe L'Oncle Gaspard doit être nuancée. Si les actions de l'alcoolier en faveur de l'environnement sont louables, son impact social catastrophique – coût social de l'alcool, mais aussi, plus directement, mal-être des salariés et pratiques marketing hors la loi – doit appeler à un sursaut éthique de la part du groupe. Un constat que des résultats économiques flatteurs ne doivent pas occulter.