



## Chapitre 10 La fixation des objectifs stratégiques et leur évaluation

### Etude de cas sur Biovence

#### Déterminer les objectifs d'une entreprise

##### Son histoire



La société Biovence est dirigée par Denis Lainé et Julien Chabrol. Entreprise familiale, basée à Entraigues près d'Avignon, Biovence met en avant l'artisanat de la pâte à l'italienne, traditionnelle et fabriquée à partir d'ingrédients issus de l'agriculture biologique.

Aujourd'hui, Denis Lainé et Julien Chabrol dirigent l'entreprise familiale dans un profond respect de la nature, l'entreprise rebaptisée Biovence en 2018 est exclusivement tournée vers la fabrication et distribution de pâtes, couscous et sauces tomates à partir d'ingrédients issus de l'agriculture biologique. La marque affiche des convictions fortes :

- Se développer dans un respect d'une agriculture bio durable, respectueuse des agriculteurs, des consommateurs et de l'environnement.
- Intégrer l'innovation au cœur des valeurs pour produire autrement
- Proposer de nombreuses pâtes sans gluten en réintroduisant des légumineuses et autres céréales anciennes, avec pour alternative d'avenir la protéine végétale.

A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivants :

1. Montrez comment Biovence a interprété son diagnostic pour le traduire en objectifs.
2. Appréciez la prise en compte de la RSE par l'organisation Biovence.

## Document 1 : Biovence, le bio en famille

L'usine de fabrication artisanale de pâtes Lazzaretti, fondée en 1936 à Avignon, s'est convertie au 100 % bio depuis le rachat en 2008 par deux beaux-frères, Denis Lainé et Julien Chabrol. L'entreprise Biovence commercialise ses pâtes sous deux marques: « Lazzaretti » en magasins bios et « Moulins de Provence » en grande distribution. En dix ans, elle est passée de 3 à 40 salariés et son CA est passé de 400 000 euros à 8 millions d'euros.

**Un ovni dans le milieu des pâtes** – [...] Comment vient-on à racheter une usine artisanale de pâtes et à la convertir en bio? [...] « Mes parents sont arboriculteurs, j'ai toujours connu le milieu agricole, mais le lien ne vient pas de là. C'est plutôt un constat, après dix années passées dans la grande distribution. Il n'y avait aucun intérêt à se battre contre les gros industriels comme Panzani. Surtout, nous cherchions un idéal de consommation, un produit à fortes valeurs nutritionnelles et gourmet. Le bio fait partie de nos convictions. »

**Les pâtes aux légumineuses, innovation alimentaire** – En 2014, un deuxième atelier a été créé pour la fabrication de pâtes sans gluten. Ils furent les premiers en France et en Europe à se lancer dans les pâtes aux légumineuses. [...]

**Un engagement RSE essentiel** – « Être dans la filière bio signifie que nous pensons différemment; la vision de l'entreprise est à l'opposé de la grande industrie. L'implantation dans ce nouveau site d'Entraigues-sur-la-Sorgue nous permet d'afficher et d'affirmer nos valeurs. Au centre de tout, il y a le respect: respect de l'environnement, respect de l'humain. Notre engagement RSE est primordial. [...] Tous nos éclairages sont en basse consommation et grâce à nos futurs panneaux solaires et à nos ombrières, notre bâtiment sera bientôt à énergie positive », dit Denis. [...]



**Un management à l'écoute des collaborateurs** – Une longue réflexion a été menée pour le bien-être des employés. « C'est important de venir travailler le plus sereinement possible. Les portes des bureaux des cadres sont toujours ouvertes. Les démarches sont simplifiées. » L'entreprise a des airs de start-up; un terrain de boules, une salle de repos avec poufs, billards et PS4 ont été aménagés. Le turnover a-t-il complètement disparu? « Non, mais on fait tout pour le réduire, chaque nouveau entrant doit être parrainé. Nous avons mis en place un système de primes pour le parrain si la personne reste dans l'entreprise. Nous sommes dans la démarche gagnant-gagnant avec nos collaborateurs. Ils sont payés sur treize mois avec prime de vacances et prime d'objectifs en sus. Nous cherchons toujours à faire monter nos salariés en compétences. » En ce qui concerne la parité, elle se fait naturellement: « Ce qui nous intéresse, ce sont les aptitudes ». On dénombre 40 % de femmes dans l'atelier et 50 % dans l'encadrement.

C. Delaunay, [www.bleu-tomate.fr](http://www.bleu-tomate.fr)

## Document 2 : Biovence recentre ses approvisionnements



« [...] Notre volonté est de privilégier des productions bio locales en nouant des partenariats avec des producteurs provençaux, cela afin de disposer d'approvisionnements sécurisés, explique [Julien Chabrol, directeur de l'entreprise Biovence]. Donc, pas d'importation de blé tendre ukrainien ou autre pour ce qui nous concerne. Nous avons noté une augmentation du prix blé dur dans le sillage de celle du blé tendre, mais la répercussion a été modérée. En revanche, nous subissons de plein fouet les effets de la crise sur d'autres domaines. À commencer par la hausse des coûts de l'énergie et du transport. Nous prenons des mesures pour que ce soit supportable. » [...] Désireux de préserver la renommée de l'entreprise, son savoir-faire et ses valeurs, les deux [dirigeants] ont donc choisi de la faire évoluer vers des productions régionales diversifiées et complémentaires, à même de garantir son indépendance. « Nous avons une taille qui nous permet de nous démarquer, mais dans un monde où la concentration va bon train et où il existe des géants industriels, nous devons être prudents. C'est pourquoi nous avons voulu n'être que bio et surtout, innover en misant que le goût et la qualité artisanale en séchant lentement nos pâtes à basse température et en les travaillant à l'ancienne. Notre stratégie est de proposer une alternative alimentaire », poursuit Julien Chabrol. [...]

La Provence