**le PROCESSUS ET le DIAGNOSTIC STRATéGIQUES – LA STRATéGIE DES ORGANISATIONS**

**ETHIKConso – Tech’Repar**

**Le contexte et les ressources documentaires**

**LE CONTEXTE DE TRAVAIL**

Au moment où elle reprend l’affaire familiale en 2000, Sandrine Vasseur vient d’obtenir son diplôme d’une grande école de commerce. Enthousiasmée par les nouvelles responsabilités qui l’attendent, elle s’engage dans une véritable restructuration de l’entreprise.

Créée en 1950 à Lille par son père, la petite quincaillerie de quartier avait progressivement élargi son activité en vendant du petit matériel électroménager (fers, cafetières...) et quelques modèles de gros électroménagers (réfrigérateurs, cuisinières...) lorsque les clients en commandaient. Pour satisfaire une demande en progression, un deuxième établissement avait été ouvert à Valenciennes en 1975.

Lorsque son père lui transmet l’entreprise en 2000, Sandrine décide de la repositionner sur un marché qui avait bien changé. En effet, l’image du quincaillier local qu’elle avait gardé était, dans la réalité, confrontée au développement des grandes surfaces spécialisées dans le bricolage.  Si les équipements électroménagers continuaient néanmoins à bien se vendre, ils ne suffisaient plus à faire croître le bénéfice de l’entreprise familiale.

Dès lors, sensibilisée lors de ses études aux évolutions de la Société française, elle sait que les années 1990 ont accéléré le développement technologique : de nouveaux produits, de plus en plus sophistiqués, sont offerts aux consommateurs français. Dans le même temps, cette accélération de la technologie exclut de plus en plus de personnes peu ou pas qualifiées qui se retrouvent au chômage et connaissent de sérieuses difficultés pour retrouver un emploi.

C’est ainsi, que la nouvelle entreprise créée en 2000 par Sandrine, **ETHIKConso** entame un tournant stratégique en proposant également des téléphones portables - prémices d’un futur développement vers d’autres matériels informatiques (ordinateurs, portables, tablettes....).

Dans cette nouvelle perspective, Sandrine prend également trois décisions :

* la première est d’abandonner le rayon « petits outillages », poids mort de l’activité ;
* la seconde est de transformer la SARL de M. Vasseur père en SAS (Société par actions simplifiée) dont les actionnaires sont non seulement des membres du cercle familial, mais également les salariés à qui sont proposés de devenir propriétaires de l’entreprise dans laquelle ils travaillent depuis longtemps et qu’ils ont contribué à développer ;
* la troisième est d’offrir un nouveau service aux clients : la réparation de leurs matériels électroménagers. Mais contrairement à d’autres concurrents qui intègrent ce service dans leur activité, le choix de Sandrine est de confier le service après-vente à une association impliquée dans le développement durable qui prend en charge les réparations des appareils électroménagers, électroniques et informatiques. En effet l’association **Tech’Repar**, dirigée par trois bénévoles, propose à des travailleurs de la région en parcours de réinsertion professionnelle une formation à un métier leur facilitant ainsi l’accès au marché du travail.

Pour les clients qui sont informés dès leur achat de ce partenariat éthique, le choix stratégique d’ETHIKConso présente un double avantage : le respect de valeurs morales auxquelles les deux organisations sont attachées et qu’ils partagent– lutte contre l’exclusion, lutte contre le gaspillage - mais également un avantage financier : en échange d’une cotisation versée à l’association, quelle que soit la réparation effectuée, le coût est toujours le même : 10% de la valeur neuve de l’appareil à réparer.

Cet engagement dans une démarche « responsable » a vite élargi la renommée de l’entreprise. 15 ans après sa création, ETHIKConso a trois établissements (un troisième établissement a été ouvert à Arras en 2010). Près de 60% des clients d’ETHIKConso reviennent après un premier achat, et plus de la moitié d’entre eux entreprend une démarche de réparation de leur ancien équipement par Tech’Repar avant de décider de l’achat d’un produit neuf.

Lors de la dernière enquête de satisfaction réalisée par ETHIKConso, nombreux sont les clients qui se disent prêts à acheter des équipements et matériels reconditionnés si ceux-ci leur étaient proposés.

Sandrine Vasseur, présidente de l’entreprise a fait part de ces demandes au président de l’association Tech’Repar, Monsieur HUBERT : elle s’interroge sur l’opportunité et la possibilité de mettre en œuvre ces deux suggestions :

- l’association Tech’Repar pourrait-elle augmenter son activité, voire la faire évoluer ?

- est-il envisageable pour l’entreprise ETHIKConso de vendre des matériels reconditionnés ?

**RESSOURCES DOCUMENTAIRES**

Document 1 : Fiche d’identité de l’entreprise ETHIKConso

Document 2 : Répartition du chiffre d’affaires d’ETHIKConso par secteur d’activité en 2014

Document 3 : Lettre aux actionnaires de l’entreprise ETHIKConso

Document 4 : Informations financières sur l’entreprise ETHIKConso (31 décembre 2014)

Document 5 : Statuts de l’association Tech’Repar

Document 6 : Les ressources financières de l’association Tech’Repar (31 décembre 2014)

Document 7 : Extrait de la réunion du 10 septembre 2015 (M. Thuret, M. Hubert et Mme Vasseur)

Document 8 : Courriel envoyé par Sandrine Vasseur aux responsables des établissements ETHIKConso (15 novembre 2015)

**Document 1 : Fiche d’identité de l’entreprise ETHIKConso**

* Raison sociale : ETHIKConso
* Adresse : 14, cours de Verdun, 59350 Lille
* Présidente du conseil d’administration et directrice générale : Madame Sandrine Vasseur
* Secteur d’activité : NAF 4743 Z et NAF 4754Z,

Commerce de détail de matériels audio et vidéo en établissement spécialisé

Commerce de détail d'appareils électroménagers en établissement spécialisé

* Statut : Société par actions simplifiée (SAS)
* Effectif : 75 personnes

Dont :

Monsieur GANTIER, responsable de l’établissement de Lille

Monsieur XELA, responsable de l’établissement de Valenciennes

Monsieur TURET, nouveau responsable de l’établissement d’Arras

* Etablissements : 3, Lille, Arras, Valenciennes

**Document 2 : Répartition du chiffre d’affaires par secteur d’activité en 2014**

**Document 3 : Lettre aux actionnaires de la société ETHIKConso**

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

Malgré le ralentissement de la consommation française qui touche notamment les secteurs de l’électroménager et de l’informatique grand public, l’année 2014 a été pour ETHIKConso, une bonne année. Notre chiffre d’affaires a augmenté de près de 3% par rapport à l’année précédente, nous permettant d’accroître notre résultat net et de verser aux actionnaires, cette année encore, une partie du bénéfice, soit 5 euros de dividende par action

***Les raisons de notre succès***

Une démarche éthique et responsable qui fidélise nos clients et attire de nouveaux consommateurs de plus en plus nombreux, ce qui nous engage à continuer dans cette voie. Ce sera donc notre stratégie pour l’année à venir.

***Quels sont nos atouts pour la mettre en œuvre ?***

Le professionnalisme et l’engagement de notre personnel.

Notre capacité à satisfaire les besoins réels de nos clients par l’offre de produits adaptés.

Votre confiance sans cesse renouvelée qui assure à ETHIKConso un actionnariat stable.

**Document 4 : Informations financières sur l’entreprise ETHIKConso (31 décembre 2014)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Chiffres clés (Données simplifiées)** | **(en milliers d’euros)** |
| **Chiffre d’affaires**  - Achat marchandises  - Autres consommations  = **Valeur ajoutée**  - Salaires du personnel  - Intérêts des emprunts  - Impôts  = **Résultat net** | **16 000**  8 000  500  **7 500**  4 800  350  790  **1 560** |

**Document 5 : Statuts de l’association Tech’Repar (extraits)**

**ARTICLE 1 -** Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901, ayant pour titre : **Tech’Repar**

**ARTICLE 2 – BUT, OBJET**

L’association a pour objet :

- d’assurer la réparation et la remise en état d’équipements et matériels électroménagers, électroniques et informatiques.

Elle permet :

- de lutter contre l’exclusion économique et sociale en aidant des salariés en contrat à durée déterminée d’insertion à bénéficier d’une formation et d’un accompagnement professionnel favorisant leur accès au monde du travail par la mise en oeuvre d’un projet professionnel durable.

- d’agir pour le respect de l’environnement en luttant contre le gaspillage.

**ARTICLE 3 - SIÈGE SOCIAL**

Le siège social est fixé à Lille.

**Article 4 - DURéE**

La durée de l’association est illimitée.

**ARTICLE 5 - COMPOSITION**   
L'association se compose de :  
a) Membres d'honneur : toutes personnes physiques et morales qui rendent des services à l’association.  
b) Membres actifs ou adhérents : toutes personnes qui font appel aux services de l’association.

**ARTICLE 6 - MEMBRES – COTISATIONS**

Les membres d’honneur sont dispensés de cotisations.

Les membres actifs s’engagent à verser à l’association une somme forfaitaire de 5 (cinq) euros à chaque demande de réparation ultérieurement facturée.

**ARTICLE 10 - RESSOURCES**

Les ressources de l'association comprennent :

1° Le montant des cotisations versées par les adhérents ;

2° Le produit des réparations des équipements et matériels confiés à l’association ;

3° Les subventions de personnes morales privées ou publiques ;

4° Les produits de l’épargne financière.

**Document 6 : Les ressources financières de l’association Tech’Repar (31 décembre 2014)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Types de ressources** | **En milliers d’euros** |
| Ressources de l’exercice précédent  Subventions  Cotisations adhérents  Autres produits (Service réparations)  Produits financiers | 5  11  3.5  17  7 |

**Document 7 : Extrait de la réunion du 10 septembre 2015 (M. Thuret, M. Hubert et Mme Vasseur)**

***Monsieur TURET (nouveau responsable de l’établissement d’Arras) :***

Si je comprends bien, aujourd’hui, tous les appareils électroménagers qui sont réparés le sont par la seule association Tech’Repar installée à Lille ?

***Monsieur HUBERT (président de l’association) :***

Oui en effet. Au départ, l’association ne proposait un service après-vente que pour les appareils de l’établissement ETHIKConso de Lille. Mais depuis que les deux autres établissements se sont implantés, nous récupérons une fois par semaine, sur ces deux sites, tous les appareils déposés pour réparation. C’est pour cette raison qu’on a fait appel à un nouveau bénévole et qu’on a décidé en outre d’employer trois salariés supplémentaires.

***Monsieur TURET :***

Et là, vous allez pouvoir prendre en charge cette nouvelle activité de reconditionnement ?

***Monsieur HUBERT :***

Cela me semble effectivement difficile, comme je l’ai dit. Il faudrait peut-être envisager d’ouvrir deux antennes de l’association, l’une sur Arras, l’autre sur Valenciennes, et recruter en plus de nouveaux bénévoles. Même comme cela, je ne suis pas sûr qu’on puisse faire face à la demande...

***Sandrine Vasseur :***

Ce serait bien pour vous quand même ! Vous ne pouvez vraiment pas trouver d’autres moyens pour développer l’association ?

***Monsieur HUBERT :***

Évidemment, mais vous le savez bien, ce n’est pas si simple... La règlementation est assez stricte et contraignante. Pour le moment, les seules vraies compétences que détient l’association sont des compétences techniques. Développer l’association nécessiterait de recourir à d’autres compétences, notamment en gestion ou encore des compétences financières.

**Document 8 : Courriel par Sandrine Vasseur aux responsables des établissements ETHIKConso (15 novembre 2015)**

De [s.vasseur@ethikconso.fr](mailto:s.vasseur@ethikconso.fr)

A [y.gantier@ethikconso.fr](mailto:y.gantier@ethikconso.fr) ; [h.xela@ethikconso.fr](mailto:h.xela@ethikconso.fr) ; [e.turet@ethikconso.fr](mailto:e.turet@ethikconso.fr)

Objet : vente de téléphones reconditionnés

Attaché : bilan\_diagnostic.pdf

Messieurs, chers collaborateurs,

Comme je vous l’avais annoncé lors de notre réunion du 10 septembre dernier, j’ai étudié la possibilité pour notre entreprise de vendre des téléphones portables reconditionnés.

L’image dont bénéficie ETHIKConso et notre engagement dans le respect de l’environnement sont appréciés par nos clients, et un nombre grandissant de consommateurs d’équipements électroménagers et de matériels informatiques ont confirmé mon choix de créer ce nouveau domaine d’activité stratégique au sein de notre entreprise.

Si cette nouvelle offre est bien acceptée par nos clients, comme je n’en doute pas, elle nous permettra de continuer à nous démarquer de la concurrence et de consolider ainsi notre avantage concurrentiel.

Il ne s’agit pas, pour ces produits, de remplacer la vente de matériels neufs par la vente de matériels reconditionnés, mais de proposer une offre complémentaire à des clients soucieux de consommer autrement.

Je vous ferai parvenir rapidement la grille tarifaire et les conditions de mise en œuvre de cette nouvelle offre. En tout état de cause, compte tenu des prix pratiqués par les concurrents sur ce secteur d’activité et des offres des fournisseurs, les tarifs que j’envisage seront au moins alignés sur la concurrence.

Je sais pouvoir compter sur votre engagement et celui de vos équipes pour mettre en avant cette offre prometteuse auprès de vos clientèles.

Je vous en remercie.

Sandrine Vasseur