



### MINI-CAS I : USINE WATERLOOP DE YICHANG : LA TRANSFORMATION RESPONSABLE DES USINES L'ORÉAL

Produire plus, produire de manière plus responsable.

#### Questions

1. L'entreprise L'Oréal a-t-elle changé de stratégie lors de ses changements de dirigeants ?
2. Quels sont les aspects du management de l'entreprise qui sont influencés par la pression environnementale ?
3. Responsabilité sociétale et performance financière sont-elles antinomiques ?

1. Une des caractéristiques de la stratégie de L'Oréal, c'est la continuité stratégique. Les dirigeants changent mais en termes de stratégie générique, la stratégie demeure une stratégie de différenciation reposant sur les marques et une stratégie de mondialisation consistant à être présent sur tous les marchés géographiques.

2. L'importance des changements environnementaux est telle qu'une entreprise comme L'Oréal est obligée d'intégrer les nouvelles contraintes environnementales sur l'ensemble de la chaîne de la valeur.

Sont particulièrement concernés :

- les tests de produits sur des animaux ;
- l'approvisionnement en matières premières ;
- la fabrication, notamment en limitant les quantités d'eau utilisées comme c'est indiqué dans le cas ci-dessus ;
- les emballages, en limitant le plastique et les matières non recyclables.

3. À court terme, il peut y avoir antinomie car les contraintes environnementales sont synonymes d'investissements coûteux ; mais à long terme la complémentarité s'impose. En effet, quelle serait la réaction des consommateurs si une entreprise emblématique comme L'Oréal ne se préoccupait pas de ses impacts environnementaux ?



### MINI-CAS 2 : CONTRÔLER POUR MIEUX APPRENDRE DANS L'INCERTAIN

Visionnez la vidéo ci-dessous.

Vidéo bonus



[www.lienmini.fr/strategie-1867-85](http://www.lienmini.fr/strategie-1867-85)

#### Questions

1. Pour quelles raisons peut-on parler de relation potentiellement inversée entre contrôle et prise de décision stratégique ?
2. Quelles alternatives auriez-vous pu imaginer en matière de gestion de la crise Covid-19 avec une telle conception rénovée du contrôle stratégique ?
3. Appliquez à votre organisation ces quatre « leviers du contrôle » ? Vous paraît-elle les utiliser correctement ?

- 1- Dès lors que la stratégie est considérée dans sa dimension non plus délibérée mais émergente, la clé n'est plus le respect du plan et des prévisions, mais bien la capacité d'adaptation et d'apprentissage. En ce sens, le contrôle, qui était traditionnellement réputé assurer la mise en œuvre de la stratégie dans une optique généralement d'optimisation dans l'usage des ressources, devient le principal guide de cette émergence, qu'il doit permettre, voire susciter. C'est tout l'esprit d'un contrôle « interactif », que de conduire à accompagner l'émergence d'opportunités nouvelles et la capacité à les saisir en temps réel.
- 2- On aurait très bien pu imaginer, par exemple, de s'appuyer sur les applications smartphone pour décentraliser les décisions de confinements à des niveaux locaux, plutôt que d'imposer des confinements nationaux pendant plusieurs semaines. Une gestion individualisée aurait même pu être envisagée, en repérant des zones à risques et en s'appuyant sur les smartphones des populations. Toutes choses égales, par ailleurs, c'est ce que montre les applications type Waze, qui informent en temps réel du trafic routier ou des pannes de voiture, en s'appuyant sur l'interaction avec les utilisateurs.
- 3- Faites-vous-même le test : votre organisation dispose-t-elle de leviers de type « diagnostic » ? Comment s'exerce le contrôle « interactif » (s'il s'exerce réellement car tel n'est pas toujours le cas...) ? Des valeurs sont-elles réellement formulées et partagées, par exemple dans une charte ? Des normes sont-elles fixées qui ne sauraient être transgressées sans conséquence ?