

# LE CAS COLORED

## 1. Présentation générale de l'entreprise

Dissimulée derrière la cave coopérative d'une petite commune perdue aux confins du Gard, la petite société COLORED n'en est pas moins leader mondial dans la fabrication et la commercialisation du...**colorant naturel rouge** avec un effectif d'une cinquantaine de personnes.

Cette société d'étude et de fabrication réalise en effet plus des trois quarts de son chiffre d'affaires à l'exportation et satisfait environ un tiers du marché mondial du colorant naturel rouge. Tout commença par la mise au point d'un procédé permettant d'extraire du raisin, un pigment appelé anthocyane qui donne la couleur naturelle rouge du grain. Une rencontre entre le responsable qualité de Coca-Cola qui cherchait à lancer un "soft drink" au goût du raisin au Japon et Monsieur Rackam, alors chercheur à l'INRA et initiateur du procédé, suffit pour créer l'entreprise. Monsieur Rackam se souvient encore de cette époque héroïque : "Alors que le projet commençait tout juste à prendre forme, le responsable qualité d'Atlanta se déplaça en France pour voir le site. Rien n'était encore bâti. A l'emplacement actuel de l'entreprise figurait une pelle, un seau et un sac de ciment! Pourtant cela n'a pas empêché les américains de nous faire confiance et de signer notre premier contrat d'approvisionnement. Coca-Cola fut notre premier client et il est encore aujourd'hui notre principal client car nous effectuons près de 20% de notre chiffre d'affaires avec cette firme."

Si le produit est simple en apparence, le procédé est, quant à lui, plus complexe car il est nécessaire d'obtenir un produit homogène à partir de différentes espèces de raisins. Le cycle de production de l'entreprise peut se dissocier en deux phases :

- la phase d'extraction qui consiste à extraire du raisin ce pigment nommé l'anthocyane.
- la phase de raffinage qui consiste, à partir de ce pigment, à obtenir un concentré de colorant naturel rouge.

Le cycle de production fait appel à de nombreuses technologies de pointe, pour la plupart acquises en collaboration avec le Comité d'Energie Atomique (CEA). Consciente de l'importance

stratégique de cette avance technologique, l'entreprise recherche sans cesse la perfection pour les produits avec une meilleure rentabilité. Ce qui l'oblige à avoir essentiellement du matériel informatique, bureautique et industriel de pointe. La polyvalence du matériel a été la préoccupation des dirigeants. L'automatisation du cycle de production est très importante puisque huit automates programmables interviennent tout au long de la chaîne de production. Chaque membre du personnel d'exécution est spécialisé. Chaque employé a reçu une formation adaptée pour le matériel qu'il utilise. Des stages de formation, tant internes qu'externes, permettent d'affiner les compétences. De même, le chef d'usine, ingénieur, a également suivi une formation adaptée. La formation est un élément majeur de la politique de COLORED. Actuellement, un plan de formation forcenée est mis en place sur trois ans, mobilisant 9% de la masse salariale, pour décrocher une certification ISO 9001.

Une fois la technologie opérationnelle, il ne restait plus qu'à convaincre les grandes multinationales de l'agro-alimentaire d'utiliser du colorant naturel, valorisant davantage le produit final que le colorant synthétique.

Aussi, Messieurs Rackam et Lenoir, son associé de la première heure, se mirent à prospecter le monde entier, parcourant des centaines de milliers de kilomètres par an. Les deux dirigeants "globe-trotters" négocient des contrats auprès des géants mondiaux de l'agro-alimentaire, parvenant même à se faire certifier aux normes de chacun d'entre eux. Mieux, à grands efforts de formation du personnel et d'acquisition d'équipements de production programmables et informatisés, COLORED a pour certificat d'entreprise la norme ISO 9002, critère de qualité des industries agro-alimentaires. De ce fait, les clients ont l'assurance de la qualité des produits qu'ils achètent. "Pour nous, raconte Monsieur Lenoir, l'obtention de la norme ISO était un défi, mais le plus important est de se spécifier aux normes du client. Notre force est que nous sommes les seuls à fournir des produits standardisés tout en tenant compte des exigences de chaque client".

Quelle que soit la destination, de 5 kilogrammes à 25 tonnes de produits peuvent être livrés dans un délai d'une semaine à date régulière ou pas. L'entreprise s'est constituée un véritable répertoire de "schémas d'expédition" qui permet, dès réception d'une commande de préciser les transporteurs à contacter pour exporter la marchandise à son lieu de destination. Cette souplesse et cette rapidité, COLORED la doit à une sélection de quelques compagnies de transport international

avec lesquelles elle traite régulièrement : "Quand on exporte plus de 75% de son chiffre d'affaires dans plus d'une vingtaine de pays au monde, il est clair que la logistique internationale constitue un élément décisif. De plus, il faut savoir que les compagnies de transport ont fait d'énormes progrès tant sur les prix que sur les délais de livraison à courte comme à longue distance. Dès lors, la localisation de notre atelier n'a plus aucune importance. Après tout, tout point du globe peut être considéré comme le centre du monde. Pour nous, ce qui importe, c'est de ne pas être trop éloigné des principales voies de communication autoroutières, maritimes et aériennes du pays. D'ailleurs, le fait d'exporter dans le monde entier nous a donné l'idée de produire et de nous approvisionner également à l'étranger."

En effet, la production locale n'étant pas suffisante, COLORED a vendu sa technologie de fabrication à des entreprises situées en France, en Italie, en Espagne. Monsieur Rackam explique les raisons de son choix : "Ces ventes de savoir-faire ne concernent que la première phase de notre production, c'est-à-dire l'extraction. La production de ces entreprises, pour lesquelles on a signé un accord exclusif de fourniture, est rapatriée dans nos ateliers pour être raffinée. Débarrassés des problèmes de production, on peut se concentrer sur la recherche-développement dont nous consacrons 10% de notre chiffre d'affaires et sur la prospection commerciale. Car en résumé, notre produit peut être considéré comme de la matière grise ou un service. C'est la raison pour laquelle nous sommes de moins en moins satisfaits par les agents qui nous représentent en pays nordiques. Devant apporter à nos clients, qui sont en général de très grandes entreprises, une technologie et une connaissance, les représentants ont du mal à transmettre ces deux types d'information. Quand cela est possible, nous préférons traiter directement auprès de nos clients car peu de nos salariés peuvent vraiment faire ce travail à notre place. Il faut avoir une vue d'ensemble. Un jour, un client japonais nous envoya un fax signalant un défaut de fabrication sur les produits expédiés. Le lendemain soir, nous étions sur place. Ce déplacement nous a coûté cher mais on est sûr que ce client ne changera pas de fournisseur."

Contrairement à beaucoup de PME, les dirigeants prirent très rapidement la mesure du risque de dépendance économique qui guette généralement les PME le jour où leur principal client Coca-Cola réorienta sa politique de produits. Monsieur Rackam se remémore ce douloureux souvenir : "Cela s'est traduit par des commandes de plusieurs centaines de tonnes qui se réduisirent, du jour au

lendemain, à quelques dizaines de tonnes de colorant. Désormais, nous faisons en sorte que les commandes de notre principal client ne dépassent pas 20% de notre chiffre d'affaires total. Nous avons multiplié les contacts afin d'accroître le nombre de nos clients qui se situe à ce jour à plus d'une centaine. C'est encore peu mais l'étroitesse de notre créneau réduit considérablement notre marge de manœuvre."

Cette situation de dépendance suscite de la part des dirigeants un désir farouche de fabriquer d'autres produits. A ce jour, ils projettent de se diversifier dans les herbes aromatiques. Mais cette diversification radicale supposerait de se rapprocher d'un gros client. Ce qui n'est pas sans poser d'autres problèmes.

Bref, avec un chiffre d'affaires de 30 millions de francs et un taux de rentabilité supérieur à 10%, COLORED est l'exemple-type d'une petite entreprise mondiale.

## **2. Présentation du processus d'internationalisation de l'entreprise**

Certaines étapes du processus d'internationalisation qui nécessitent parfois plusieurs années, voire décennies, n'ont duré dans le cas de COLORED que quelques années, parfois seulement des mois. Il semble possible de décomposer ce processus en trois phases.

- La Phase 1: un démarrage d'emblée international

Compte tenu de la nature de sa production et de sa spécialisation poussée, le marché de COLORED est naturellement mondial. Par conséquent, l'entreprise réalise la totalité de son chiffre d'affaires en dehors des frontières nationales. Contrairement au processus séquentiel classique d'expansion internationale qui veut que l'on ne s'aventure sur les marchés extérieurs qu'après être confortablement assis sur le marché intérieur, l'expansion internationale de COLORED présente le cheminement inverse. Ce n'est que par la suite du contrat signé avec Coca-Cola et quelques autres grandes firmes étrangères qu'elle réussira à conquérir une partie du marché français en tirant bénéfice de ses prestigieux clients. Rapidement, les deux dirigeants, partant à l'assaut des firmes multinationales de l'agro-alimentaire, finissent par décrocher des contrats et parviennent même à se faire certifier aux normes de leurs clients exigeants. Des accords d'approvisionnement sont signés sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont:

- l'assurance d'une qualité du produit eu égard aux normes microbiologiques
- le respect draconien des délais d'approvisionnement qui ne doivent pas dépasser dans certains cas plus d'une semaine.
- la souplesse de livraison. Les quantités de colorant commandées peuvent varier de quelques kilogrammes à plusieurs tonnes. Les clients veulent pouvoir compter sur un fournisseur capable à tout moment de faire face à une variation soudaine de la demande.

Bien plus que de simples clients, certaines firmes de l'agro-alimentaire, généralement de très grande taille, sont de véritables partenaires dans la mesure où ces dernières interviennent directement dans l'organisation de la production de COLORED.

De plus, dès la phase de création, COLORED importe une partie de ses approvisionnements. En effet, les différentes espèces de raisins ne présentant pas les mêmes teneurs en anthocyane, l'internationalisation des approvisionnements de COLORED accroît directement sa productivité en lui donnant accès à des sources plus riches en colorant. Cette internationalisation des approvisionnements ne cessera de s'accroître par la suite.

## - La Phase 2: l'internationalisation de l'espace de fonctionnement

Convaincus que le colorant naturel est un marché en plein essor, les dirigeants anticipent une forte expansion de leur chiffre d'affaires. Le volume d'exportation est en forte augmentation. Fort de la réussite de certains contrats, les dirigeants mettent en avant les noms prestigieux de leurs clients étrangers comme par exemple Coca-Cola (USA), Schweppes (GB) pour convaincre des entreprises françaises comme Teissere ou Rhône-Poulenc. Le marché est en pleine expansion dans les pays d'Asie, notamment au Japon et en Australie, car ces pays sont très amateurs de "soft drink" . La demande est également en croissance régulière en Europe et en Amérique du Nord.

Face à cette progression exponentielle du marché, le besoin de commerciaux à l'export se fait rapidement ressentir. Comme le tissu local ne peut pas satisfaire cette demande, les dirigeants font appel à une société parisienne de recrutement. C'est par le biais de cette société que les dirigeants vont faire appel à des agents multilingues, précisément pour satisfaire le marché scandinave. Ce réseau d'agents commerciaux est d'autant plus nécessaire que les dirigeants ne peuvent plus assurer, à eux seuls, l'expansion commerciale. Toutefois, au départ, les dirigeants n'étaient pas satisfaits de leurs agents lointains. Le colorant naturel ne peut être considéré comme un simple ingrédient dans la mesure où tout un savoir-faire industriel, complexe à maîtriser, est nécessaire pour obtenir des couleurs identiques, stables et garanties, à partir de marc de vignes d'espèces différentes. Or, les représentants ont du mal à mettre en valeur les caractéristiques de notre savoir-faire. Aussi, un programme de formation est mis en place pour, d'une part, mieux sensibiliser les commerciaux aux techniques d'extraction et de raffinage du produit et, d'autre part, pour mettre au point des règles de suivi et de contrôle. A cette fin, chaque agent doit remplir, par écrit et en anglais, un formulaire sur l'état de son travail, les clients prospectés, la nature des objections faites par certains clients.

Parallèlement à cette expansion internationale, les dirigeants de COLORED mettent également en place une véritable politique de rationalisation internationale de leur appareil productif tout en poursuivant leur progression de part de marché au détriment d'une partie de la concurrence, encore restée au stade de la production artisanale. A partir d'une analyse de leur système de production, les dirigeants de COLORED vont rapidement comprendre que leur principal atout

stratégique réside dans les activités de raffinage de l'anthocyane. Ces opérations font en effet appel à des technologies avancées difficilement accessibles. Aussi, dans le contexte de forte expansion de leur demande, les dirigeants vont transférer une partie de leur technologie d'extraction de l'anthocyane (technologie fortement standardisée et relativement stabilisée) auprès de plusieurs entreprises dont certaines sont étrangères. La politique d'extension de capacité de l'entreprise s'établit donc d'emblée sur une base internationale. En quelques mois, des accords de production sous licence sont signés en France mais aussi avec l'Espagne et l'Italie. Ce type d'accord présente l'avantage de concilier une expansion rapide tout en limitant les besoins de financement de la croissance. De plus, cette décomposition internationale du processus productif permet à COLORED non seulement de maintenir entièrement son avance technologique puisqu'elle préserve son savoir-faire en matière de raffinage mais également de diminuer ses coûts de production. En effet, les entreprises espagnoles et italiennes sont totalement dépendantes de COLORED puisque cette dernière, étant la seule à maîtriser les techniques de raffinage, est le débouché exclusif de leur production. Ils sous-traitent une partie de la production de COLORED auprès de laquelle ils ont acquis la technologie d'extraction dans le cadre d'un accord de coopération technologique. L'internationalisation de cette co-traitance permet de bénéficier de conditions de production beaucoup moins onéreuses.

Simultanément à leurs déplacements à but commercial, les dirigeants en profitent également pour diversifier leur source d'importation. Les volumes d'exportation et d'importation se nourrissent donc des multiples contrats négociés lors des voyages successifs des deux dirigeants. Par cette politique d'achat international, COLORED réalise un taux d'importation de l'ordre de 70% en provenance de plus de dix pays différents appartenant à plusieurs continents. L'internationalisation des achats s'affirme de plus en plus comme un élément de la stratégie de globalisation de l'entreprise.

- affectation d'une zone d'approvisionnement par unité d'extraction : la dispersion des unités de production (France, Espagne, Italie...) suscite une réorientation géographique des flux d'importation. Chaque unité d'extraction s'approvisionne auprès des fournisseurs les plus proches. Ce regroupement des sources d'approvisionnements permet de réduire les distances et par voie de conséquence les frais et délais d'approvisionnement.

- accords de fourniture : Les dirigeants, ainsi que les co-traitants espagnols et italiens,

négocient de véritables accords de fourniture de marc avec leurs fournisseurs. Cette étape de coopération souligne l'importance stratégique prise par les modalités d'achat de l'entreprise. La sélection des fournisseurs s'est fondé sur des critères de prix et de qualité de la matière première et de respect des délais. Cette politique de mise en concurrence des fournisseurs a permis de diminuer globalement les coûts d'achat de l'ordre de 15% tout en réduisant les délais d'approvisionnement de 20%.

- désaisonnalisation des approvisionnements : L'approvisionnement en marc de raisin étant soumis à des contraintes saisonnières, un projet de création d'une autre unité de production qui serait située dans un pays de l'hémisphère sud est étudié. Dans ces pays, les saisons sont inversées par rapport à celles de la France. Dans ces conditions, les approvisionnements en raisin pourraient se faire de façon continue tout au long de l'année. Cela permettrait alors de réduire considérablement le niveau des stocks de produits finis. De plus, cette implantation permettrait de mieux prospecter la zone d'Asie du Sud-Est et la Chine dont les marchés sont en pleine expansion.

- diversification des matières premières : Les dirigeants de COLORED diversifient leur gamme de matières premières, en déclinant leur savoir-faire en matière d'extraction d'anthocyanes avec le cassis et le sureau, dont les variétés sont parfois plus riches en anthocyane et dont la saisonnalité n'est pas la même que pour le raisin. Cette diversification a pour conséquence d'élargir les zones d'approvisionnement puisque le sureau provient, pour l'essentiel, d'Argentine.

Les nouvelles variétés de matières premières constituent un avantage mis en avant par COLORED auprès des clients par rapport aux concurrents. En effet, ces derniers extraient l'anthocyane uniquement à partir du raisin. La maîtrise technologique et industrielle de COLORED lui permet sans aucune difficulté de déclinier son savoir-faire avec d'autres composants naturels. Cette diversification des matières premières permet à l'entreprise de proposer aux clients des nuances de couleur rouge, impossible à obtenir avec le raisin comme seule matière première. La diversification des approvisionnement élargit donc la gamme de couleurs des colorants. Cet atout devient rapidement un avantage concurrentiel car il renforce l'image de marque innovante de l'entreprise et donne l'assurance d'une grande compétence auprès des clients.

Au total, la restructuration internationale des achats devient une dimension à part entière de la



stratégie mise en œuvre par l'entreprise dans la mesure où elle permet tout à la fois des réductions considérables de coûts, de délais, de stocks ainsi qu'un élargissement de la gamme de couleur proposée aux clients.

### - La phase 3: une petite entreprise globale

Cette phase correspond au stade ultime de l'internationalisation de l'entreprise. Toujours en expansion, COLORED ne cesse de gagner des parts de marché à ces concurrents. Le réseau d'agents étrangers s'étoffe et devient de plus en plus sophistiqué. Cette phase se traduit par la multiplication d'accords de coopération avec de nombreuses firmes multinationales de l'agro-alimentaire. Les exigences des clients poussent l'entreprise à se faire certifier aux normes ISO 9002. Cette étape, cruciale pour le devenir de l'entreprise, s'accompagne d'une intense politique de formation du personnel. C'est un axe fondamental qui concerne surtout les cadres, même si, de l'avis des dirigeants, les moyens mis en œuvre par l'entreprise sont encore insuffisants pour les employés. Pour les cadres, la formation se fait à la fois de façon continue (passage en revue de tous les ateliers, plan de formation tous les trois ans) et de façon ponctuelle (à la demande et selon les besoins individuels). La société fait appel à cette fin au Centre de Perfectionnement des Cadres de l'Industrie Agroalimentaire. Il faut noter qu'en raison d'une certaine crise de croissance, COLORED, avec l'aide d'une société de conseil, établit dans l'entreprise de nouvelles grilles de salaires, des plans de formation, des plans de carrière... De plus, par l'intermédiaire d'un bureau d'études extérieur, l'entreprise met en place une redéfinition des rôles des employés.

Mais l'épisode le plus décisif de la politique de rationalisation internationale de l'appareil productif mise en œuvre par COLORED reste le moment où les dirigeants ont décidé d'installer une unité de production en Tunisie. Fort de l'expérience accumulée dans la gestion du transfert international de technologie avec les entreprises espagnoles et italiennes, il devenait attrayant pour les dirigeants de créer leur propre unité en Tunisie. De plus, cette implantation permettait de se rapprocher des fournisseurs tunisiens et donc de réduire en grande partie les frais de transport de matières premières en provenance de ce pays. Cette unité devint alors une véritable filiale-atelier spécialisée dans la phase

d'extraction de l'anthocyane. Cette étape ne fut sans embûche. D'une part, la création de la filiale a conduit inéluctablement à l'apparition d'une ligne hiérarchique. L'unité est dirigé par un cadre de direction ayant lui-même d'autres cadres de production et de maintenance sous sa responsabilité. D'autre part, il convenait désormais pour la maison-mère, devenue une véritable firme-pivot d'un ensemble largement dispersé, de coordonner les multiples flux de matières premières (flux d'importation), de produits semi-finis (flux inter-firmes dans le cadre des accords de cotraitance et flux intra-firmes avec la filiale-atelier) et de produits finis (flux d'exportation). Ce type de problème est également peu commun pour une petite entreprise, dont les locaux sont en général concentrés géographiquement. Lors de cette phase, les dirigeants de COLORED ont ressenti, avec plus d'acuité, la nécessité de mettre en place un système de coordination permettant de gérer les différentes unités de l'organisation. C'est la raison pour laquelle les dirigeants de l'entreprise ont jugé utile de passer en mode de gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO) pour mieux gérer la production internationale. Rapidement, les dirigeants de COLORED se retrouveront confrontés à un constat : la dispersion internationale modifie considérablement les modes de coordination. Les tâches de coordination organisationnelles deviennent de plus en plus complexes. L'ajustement mutuel et la supervision directe atteignent rapidement leurs limites lorsque les unités à coordonner sont géographiquement dispersées. Certes, du fait des multiples transferts de technologie, les dirigeants de COLORED ont rapidement compris l'intérêt de disposer d'un système productif standardisé. En effet, malgré la décomposition spatiale de la chaîne de production, la standardisation des procédés de production est un élément qui facilite la coordination. Consciente de l'importance stratégique de cette standardisation, l'entreprise recherchera sans cesse la perfection , ce qui l'obligera à avoir essentiellement du matériel informatique, bureautique et industriel de pointe. La polyvalence du matériel sera une des préoccupations premières des dirigeants. L'automatisation du cycle de production est aujourd'hui très importante puisque huit automates programmables interviennent tout au long de la chaîne de production. Chaque membre du personnel d'exécution est spécialisé. D'où le besoin croissant de formation de l'ensemble du personnel.

Chaque employé a reçu une formation adaptée pour le matériel qu'il utilise. Des stages de formation, tant internes qu'externes, permettent d'affiner les compétences. De même, le chef d'usine,

ingénieur, a également suivi une formation adaptée. La formation est un élément majeur de la politique de COLORED. Depuis 1993, un plan de formation forcenée est mis en place sur trois ans, mobilisant 9% de la masse salariale, pour décrocher une certification ISO 9001 vers 1996/1997.

La politique de formation prend également une orientation internationale. COLORED, pour la première fois de son existence, recrute des membres du personnel à l'étranger. A de multiples reprises, les responsables de l'usine tunisienne viennent suivre un stage dans les locaux français. La nature de ces stages est à la fois techniques et comptables. Il est nécessaire que les dirigeants de COLORED puissent compter sur les compétences des nouveaux cadres de l'entreprise. Mais ces cadres auront une grande autonomie en matière de gestion opérationnelle. Ils devront gérer le système productif et en assurer la maintenance mais aussi respecter dans les moindres détails les plans de production qui désormais seront élaborés depuis les locaux français.

Cette standardisation des qualifications est sans doute le mécanisme de coordination le plus efficace dans le cadre particulier de COLORED. Mais ces modes de coordination ne suffisent pas. Il importe désormais de pouvoir compter sur la compétence des acteurs et la confiance mutuelle. Dans cet esprit, de multiples réunions sont organisées. Planifiées à intervalle relativement régulier (tous les trimestres) et dans les différents lieux du groupe (société-mère, filiale tunisienne, co-traitants espagnol et italien), ces réunions permettent non seulement aux différents acteurs du système de se retrouver et d'échanger leurs différents points de vue mais aussi de bien prendre conscience de l'ensemble du système organisationnel dont ils sont les parties. Toutefois, ce mode de coordination, fondé sur une grande mobilité des acteurs du système, est fort coûteux. Le pari fait par les dirigeants est qu'avec le temps, il est probable que de nombreux problèmes deviendront plus routiniers. Dans ces conditions, le rythme des réunions se ralentira et de simples contacts téléphoniques suffiront pour prendre une décision. En d'autres termes, après la gestion de la distance succédera la gestion à distance. Mais pour que s'instaure un mode de gestion à distance efficace, il est nécessaire que tous les maillons de la chaîne de production soient fiables.

Aussi, dans cette perspective, les dirigeants décidèrent d'employer un contrôleur de gestion. Ce type d'embauche est très rare dans le cadre d'une entreprise de petite dimension. Mais, selon les dirigeants, cette embauche était devenue nécessaire depuis l'éclatement de l'appareil productif,

notamment en vue de mettre en place un système de contrôle des coûts, jusqu'alors inexistant, et de faciliter l'établissement de plans et budgets prévisionnels. L'émergence d'une "technostructure" est un des faits les plus marquants du développement organisationnel de COLORED.

### **Questions directrices :**

- 1/ Définissez en quelques lignes la stratégie de globalisation. Quels sont les avantages et les inconvénients de cette stratégie ?
- 2/ A l'appui de ce cas, évoquez les différents effets de la stratégie de globalisation sur la structure organisationnelle de l'entreprise.
- 3/ Après avoir défini brièvement les mécanismes de coordination énoncée par H. Mintzberg (ajustement mutuel, supervision directe, standardisation des procédés, standardisation des résultats, standardisation des qualifications), vous analyserez les avantages et les inconvénients de chacun de ces mécanismes dans le cadre de la globalisation.
- 4/ Cette entreprise vous paraît-elle conforme à une PME classique ? Pourquoi ?