

Proposition de démarche

Le cas proposé s'appuie sur une situation réelle d'organisation, simplifiée, didactisée et adaptée pour des besoins pédagogiques. Pour des raisons de confidentialité, les données chiffrées et les éléments de la politique commerciale de l'organisation ont pu être modifiés.

Partie 1 : Je découvre le contexte

À partir d'une recherche internet sur le site www.groupe-bel.com/fr, découvrez Bel en répondant aux questions suivantes :



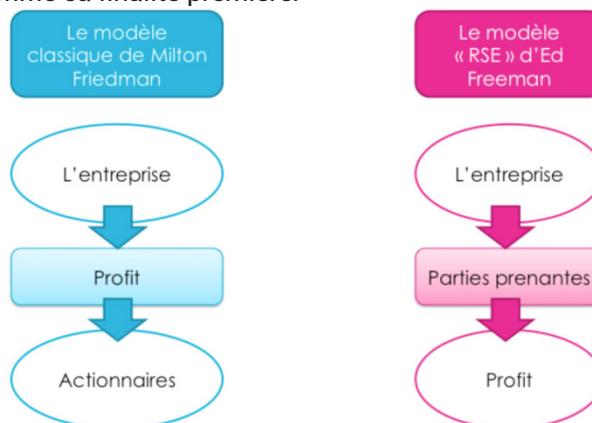
1. Présentez l'activité de Bel.
2. Repérez les principales marques de Bel ainsi que les zones géographiques sur lesquelles elles sont commercialisées.
3. Les marques de Bel sont déployées autour de trois activités : *Le grand public*, *Bel Foodservice* et *Bel Industries*. Expliquez dans quelle mesure ces activités peuvent constituer des marchés distincts.
4. Décrivez brièvement le [modèle d'entreprise durable de Bel](#) en présentant les quatre piliers sur lesquels il s'appuie.
5. Montrez le rôle majeur de la famille Bel dans l'histoire de cette entreprise.

Partie 2 : J'analyse la valeur partenariale de l'entreprise Bel

Document 1 : de la valeur actionnariale à la valeur partenariale

Pendant de très nombreuses années la théorie financière dominante a soutenu que « l'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits¹ » pour les redistribuer ensuite aux actionnaires. Cette maximisation de la valeur pour les actionnaires (c'est-à-dire le profit ou le cours boursier) a été remise en cause à la fois par la crise financière à la fin des années 2000 mais aussi par une volonté des entreprises elles-mêmes d'exercer leur responsabilité sociale.

Cette évolution d'une vision actionnariale (*shareholder*) vers une approche davantage partenariale (*stakeholder*) n'est pas nouvelle. Selon Freeman (1984) l'entreprise a pour but de répondre aux besoins des parties prenantes, c'est-à-dire à toute personne impactée par l'activité de l'entreprise (les salariés, les clients, les fournisseurs, les dirigeants, les actionnaires...). Le profit est dès lors perçu comme une conséquence de l'activité de l'entreprise et non comme sa finalité première.



Source : <https://www.spidermak.com/fr/ed-freeman-theorie-parties-prenantes>

Retrouvez éducol sur



1. 1970, Milton Friedman prix Nobel d'économie

Aujourd'hui l'enjeu pour l'entreprise n'est plus seulement la maximisation de la valeur actionnariale mais la satisfaction des parties prenantes. En effet ces dernières ne contribueront à la création de valeur que si elles perçoivent une partie de cette valeur partenariale.

Resource à visée pédagogique conçue par les auteures du cas

Document 2 : l'entreprise Bel et ses partenariats



Afin d'œuvrer pour le bien-être de tous et d'avoir un impact positif tout au long de sa chaîne de valeur, Bel a fait le choix de s'inscrire dans un modèle de création de valeur partagée avec ses parties prenantes internes et externes, avec une attention particulière sur : ses consommateurs, ses collaborateurs, ses partenaires, les communautés de ses territoires d'implantation.

Source : [Démarche RSE du groupe Bel, Communication sur les progrès 2018](#)

Retrouvez éducol sur



À partir du document 1 et 2, répondez aux questions suivantes :

- Après avoir identifié les différentes parties prenantes de l'entreprise Bel, présentez leurs attentes respectives à l'égard de Bel.
- En vous appuyant sur l'approche partenariale développée par Freeman (document 1), expliquez pourquoi la prise en compte des attentes de ses différentes parties prenantes est une préoccupation capitale pour l'entreprise Bel.

Partie 3 : J'apprécie la valeur partenariale pour les parties prenantes de l'entreprise Bel

Document 3 : Partage de la valeur partenariale avec ses salariés - Un salarié témoigne

« Chez Bel, nous avons la chance de pouvoir faire la différence et d'apporter une réelle contribution aux projets menés. Ici, chacun peut émettre ses opinions et avoir un réel impact. »

Source : <https://www.groupe-bel.com/fr/carrieres/nos-collaborateurs-temoignent/>

Coup de pouce : La valeur partenariale du salarié, pour le salarié.

Le salarié appréhende la valeur de son travail, de son emploi, selon son niveau de rémunération, mais aussi sa perception de sa reconnaissance, de son pouvoir dans l'entreprise, selon le degré de sécurité perçu pour s'y maintenir.

Sabine Sépari, « Mesure des valeurs et démesure du management », *Économie et Management*, octobre 2016, n°161

Document 4 : Partage de la valeur partenariale avec ses partenaires industriels

Source : <https://www.pointsdevente.fr/communication/logique-perenne-de-co-branding/>

Co-branding², une stratégie pérenne chez Bel

À l'automne 2018, Bel Foodservice PAI, spécialiste des fromages ingrédients pour l'industrie agroalimentaire, concrétise un nouveau co-branding avec un partenaire de longue date.



La marque Liebig s'associe à Boursin, fromage qui bénéficie d'un taux de notoriété auprès des consommateurs de 93%, selon Millward Brown.(...) Cette collaboration témoigne de l'intérêt, pour les industriels, de développer des partenariats cohérents et pérennes avec Bel Foodservice PAI, le co-branding leur permettant de renouveler leur offre et de proposer une vraie différenciation sur leurs marchés respectifs.

[...]"Le co-branding est un formidable point de contact pour toucher des consommateurs dans d'autres rayons et à d'autres moments que la consommation traditionnelle de fromage de fin de repas. Cela encourage également les consommateurs à utiliser les fromages de Bel comme ingrédients culinaires en cuisine", indique Hélène Doffoël.

2. Le co-branding est la pratique qui consiste pour deux marques distinctes et généralement indépendantes à créer un produit résultat de la fusion des deux marques. Dans le domaine des produits alimentaires où les pratiques de co-branding sont les plus fréquentes, la fusion concerne à la fois la composition du produit et le nom du produit ainsi créé qui est souvent une juxtaposition des deux marques associées. (source : B. Barthelot, www.definitions-marketing.com)

Document 5 : Partage de la valeur partenariale avec ses distributeurs

Source : <https://www.strada-marketing.com/references/marketing-in-store/evenement-en-magasin/evenement-magasin-bel>

Animation commerciale des produits de la marque Bel

La Fromage'Rit s'articule autour d'un stand de 12 m² en magasin intégrant box produits et reprenant les codes d'une fromagerie authentique installée en allée centrale des hypermarchés.

Au cœur du point de vente, les clients sont invités à participer à 3 ateliers axés autour des valeurs du groupe :



Pôle culinaire : dégustation des produits Bel et découverte via la réalisation de recette et de dressages culinaires des différents modes de consommations des fromages Bel.

Pôle digital ludo-éducatif : animation virtuelle sur le processus de fabrication (...).

Pôle jeu : Quiz permettant de valider de façon ludique la compréhension (...) sur les valeurs nutritionnelles de ses produits

Bilan chiffré de l'opération : quantités vendues et chiffre d'affaires multiplié par trois en comparaison à une semaine sans coopération.

Document 6 : Partage de la valeur partenariale avec ses clients

En se prononçant sur la qualité des offres, les clients participent de manière directe et immédiate à l'allocation des ressources pour maintenir ou développer un niveau de qualité perçue. Ils mesurent, par leur attitude au quotidien, la performance concurrentielle des produits et des services de la firme. Ils vont indiquer, par leurs préférences, les dimensions de l'offre qui leur paraissent les plus attractives par rapport à leurs besoins. Les dimensions de l'offre qui n'ont pas de valeur pour les clients pourront être éliminées. Mais, les clients vont chercher à réduire le risque, en sélectionnant les produits qui dégagent le plus de valeur et en contractant au prix le plus juste pour un niveau de risque donné.

Source : Mohamed Ali Khaldi, *Impact des mécanismes de gouvernance sur l'appropriation de la valeur partenariale*, Finance Contrôle Stratégie 2016

À partir des documents 3, 4, 5 et 6, répondez aux questions suivantes :

1. Pour les différentes parties prenantes étudiées dans les documents, caractérisez dans le tableau ci-dessous leur partenariat avec l'entreprise Bel

Parties prenantes de l'entreprise Bel	Description du partenariat	Valeur partenariale obtenue par les parties prenantes	Bénéfice issu du partenariat pour l'entreprise Bel
Salariés (Document 3)			
Partenaires industriels (Document 4)			
Distributeurs (Document 5)			
Clients (Document 6)			

2. À partir du document 1 et des éléments identifiés à la question précédente, comparez la valeur actionnariale à la valeur partenariale. À votre avis, peut-on concilier ces deux valeurs ?

Vers la synthèse :

Estimer la valeur partenariale : quelles attentes pour quelle(s) partie(s) prenante(s) ?