

VOIE TECHNOLOGIQUE

Série STMG : Sciences et technologies du management et de la gestion

2^{DE}

1^{RE}

T^{LE}

*Management, sciences de gestion
et numérique*

ENSEIGNEMENT

COMMUN

LE GROUPE BEL ÉTUDE DE CAS

« C'est en 1865 que Jules Bel installe dans le Jura son commerce d'affinage et de négoce de comté. Au lendemain de la Première Guerre mondiale, l'industrie naissante du fromage prend son essor et Léon Bel, le fils du fondateur, anticipe le potentiel du fromage fondu, bon, économique, facile à transporter et à conserver. Il se lance alors dans l'aventure industrielle et fonde en 1922 la société anonyme des Fromageries Bel et crée la marque La vache qui rit. »

Tout au long du xx^e siècle, l'entreprise familiale se développe en innovant et en se fondant sur une croissance externe. Elle emploie aujourd'hui 12 500 collaborateurs à travers le monde sur 32 sites de production et réalise un chiffre d'affaires de plus de 3,45 milliards d'euros en 2020 en fabriquant des marques de fromage comme La vache qui rit, Kiri, Babybel, Leerdammer ou Boursin.

L'actuel PDG, Antoine Fievet, descendant de la famille Bel, poursuit le développement du groupe. Depuis 2015, Bel déploie un plan stratégique de rupture « Big Bel » qui vise à accélérer sa croissance interne et externe en investissant et en s'affirmant sur le segment porteur du *snacking* sain avec un portefeuille élargi de produits laitiers, fruitiers et hybrides. L'idée est de proposer à ses clients des produits en réponse aux nouvelles tendances de consommation alliant santé, plaisir et praticité dans un souci de développement durable. Le groupe Bel innove et se lance ainsi dans la fabrication de fromage bio, revoit ses recettes pour les adapter aux nouveaux goûts des consommateurs. Il a également racheté la marque de compotes Pom'Potes et la start-up All in Foods, ce qui lui permet de fabriquer un fromage végétal « le vromage ».

Aujourd'hui, le dirigeant s'interroge sur les conséquences financières et sociétales de cette nouvelle stratégie.

Retrouvez éducol sur



Afin d'analyser cette situation, il vous est demandé de traiter les dossiers suivants :

- Dossier 1 : La nouvelle stratégie de Bel
- Dossier 2 : Les investissements financiers au service de la stratégie de Bel
- Dossier 3 : La prise en compte de la société chez Bel

L'esprit critique des élèves est particulièrement sollicité ici sur le contexte, le contenu et les sources des différents documents qui composent la monographie.

Durée indicative

2 heures

SOMMAIRE

Dossier 1 – La nouvelle stratégie de Bel	3
Documents à exploiter	3
Questions	3
Dossier 2 – Les investissements financiers au service de la stratégie de Bel	3
Document à exploiter	3
Questions	3
Dossier 3 – La prise en compte de la société chez Bel	4
Documents à exploiter	4
Questions	4
Ressources mises à disposition	5
Document 1 - Accélérer la croissance en investissant le segment du <i>snacking</i> sain	5
Document 2 - Antoine Fievet, PDG du groupe Bel : « Le groupe Bel a l'ambition d'embrasser le secteur du <i>snacking</i> sain »	6
Document 3 - Le marché du <i>snacking</i> en France	6
Document 4 - La crèmerie envahit les réseaux sociaux	7
Document 5 - Bilan fonctionnel 2018 de l'entreprise Bel	7
Document 6 – Le contrôle qualité de La vache qui rit	8
Document 7 - Notre modèle d'entreprise durable	8
Document 8 - Le bien-être de tous	9
Complément – Capacités évaluées	10
Dossier 1 – La nouvelle stratégie de Bel	10
Dossier 2 – Les investissements financiers au service de la stratégie de Bel	10
Dossier 3 – La prise en compte de la société chez Bel	11
Complément – Éléments de correction	11
Dossier 1 – La nouvelle stratégie de Bel	11
Dossier 2 – Les investissements financiers au service de la stratégie de Bel	13
Dossier 3 – La prise en compte de la société chez Bel	14

Retrouvez éducol sur



Dossier 1 – La nouvelle stratégie de Bel

Depuis 2015, Bel déploie un plan stratégique de rupture - « Big Bel » - qui vise à accélérer sa croissance et sa transformation à l'horizon 2025 en investissant le segment porteur du *snacking*¹ sain.

Documents à exploiter

- **Document 1** : Accélérer la croissance en investissant le segment du *snacking* sain
- **Document 2** : Antoine Fievet, PDG du groupe Bel : « Le groupe Bel a l'ambition d'embrasser le secteur du *snacking* sain »
- **Document 3** : Le marché du *snacking* en France
- **Document 4** : La crèmerie envahit les réseaux sociaux

Questions

- 1.1. Repérer les menaces et les opportunités sur le marché du *snacking* sain.
- 1.2. Identifier l'approche mercatique développée par le groupe Bel. Justifier la réponse.
- 1.3. Analyser les choix stratégiques effectués par le groupe Bel.
- 1.4. En une dizaine de lignes, montrer que la digitalisation peut favoriser la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie.

Dossier 2 – Les investissements financiers au service de la stratégie de Bel

Le changement stratégique opéré par le groupe nécessite des investissements en biens d'équipement. En effet, la demande est telle que Bel doit être réactif dans sa production. Pour ce faire, l'entreprise souhaite d'abord analyser sa situation financière avant de financer tout investissement.

Document à exploiter

- **Document 5** : Bilan fonctionnel 2018 de l'entreprise Bel

Questions

- 2.1. Analyser la situation financière du groupe Bel, en calculant notamment le FRNG, le BFR et la trésorerie nette.
- 2.2. Proposer des modes de financement adaptés à la situation financière du groupe.

1. Le *snacking* désigne une catégorie de produits alimentaires prêts et rapides à manger.

Dossier 3 – La prise en compte de la société chez Bel

La nouvelle production induit une démarche qualité indispensable, répondant notamment aux enjeux des nouvelles tendances de consommation et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Documents à exploiter

- **Document 6** : Le contrôle qualité de La vache qui rit
- **Document 7** : Notre modèle d'entreprise durable
- **Document 8** : Le bien-être de tous

Questions

- 3.1. Montrer que la société Bel met en œuvre une démarche RSE.
- 3.2. Démontrer que la démarche qualité est en cohérence avec la politique RSE.

Ressources mises à disposition

Document 1 - Accélérer la croissance en investissant le segment du *snacking* sain

Le plan de croissance « Big Bel » est structuré autour de quatre piliers stratégiques pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs.

Construire des marques positives

Alliant plaisir sain, praticité et bonne humeur, les marques Bel véhiculent des valeurs positives en phase avec les attentes des consommateurs en matière d'alimentation. Afin de proposer des produits toujours plus responsables, le groupe a initié une démarche de transformation de ses marques en travaillant sur quatre enjeux essentiels de sa chaîne de valeur : le bien-être de tous, l'agriculture durable, une nutrition attentive et son empreinte environnementale. C'est pour faire connaître ces engagements responsables que les marques Bel renforcent leur visibilité et font preuve de pédagogie dans leurs actions de communication. [...]

Accélérer l'innovation positive pour soutenir la croissance

L'esprit d'innovation est ancré dans les gènes de Bel et au cœur du développement de ses marques.

La mission d'entreprise – « Nous engager pour une alimentation plus saine et responsable pour tous » – guide la dynamique d'innovation du groupe pour proposer à tous, partout dans le monde et pour tous les moments de consommation des produits de *snacking* sain et des solutions culinaires responsables.

Qu'il s'agisse d'améliorer le profil nutritionnel des produits, de proposer de nouvelles saveurs, de nouveaux formats ou de nouveaux usages, les équipes Bel ne cessent d'innover pour garder la préférence des consommateurs. En 2018, le Groupe a lancé plus de 40 innovations ou rénovations de produits.

Croître dans les géographies clés du Groupe

Que ce soit sur les territoires où elles sont déjà présentes ou qu'il s'agisse de se développer sur de nouvelles géographies, les marques Bel conservent un fort potentiel de croissance. Leur format en portion, la capacité du groupe à comprendre les marchés et à s'implanter rapidement, notamment dans les bassins à forte croissance démographique, permettent de continuer à envisager un potentiel de développement géographique fort.

Gagner en magasins et dans tous les canaux de distribution

L'accès aux consommateurs du monde entier est un enjeu stratégique pour le développement des marques Bel, aujourd'hui commercialisées dans plus de 130 pays. L'évolution et la diversité grandissante des modes et moments de consommation, l'émergence de nouveaux circuits et modèles de distribution, l'attente des consommateurs en termes d'expérience d'achat sont autant de défis que Bel doit relever pour améliorer la visibilité et l'accessibilité de ses marques.

Pour devenir un acteur majeur du *snacking* sain, le groupe a pour ambition la présence de ses marques au sein de l'ensemble des canaux privilégiés par les consommateurs comme le e-commerce, les magasins spécialisés bio ou les circuits de ventes à emporter.

Source : <https://www.groupe-bel.com/fr/groupe/strategie/>

Document 2 - Antoine Fievet, PDG du groupe Bel : « Le groupe Bel a l'ambition d'embrasser le secteur du *snacking* sain »

Nous sommes très heureux de nous lancer dans cette initiative, le Babybel bio, qui répond aux attentes des consommateurs, nous en sommes même fiers, d'autant plus que le marché du bio représente 8,3 milliards d'euros de ventes en 2017 et 17 % de croissance ! Nous comptons viser à la fois le marché français, mais aussi européen. Nous nous adaptons à la loi alimentation et agriculture de 2016, notamment grâce au fromage en portion pour limiter le gaspillage et accentuer nos partenariats avec les cantines. Notre intention est également d'étendre le bio à l'ensemble de nos produits laitiers et pas seulement le Babybel. Cependant, la disponibilité du lait bio est un sujet majeur en France et il faudrait qu'une majorité d'agriculteurs se convertissent à la production du lait bio. Cela permettrait d'ailleurs aux éleveurs de bénéficier d'une meilleure rémunération même si notre groupe a co-construit une chartre avec eux leur permettant de bénéficier d'une meilleure récompense de leur travail.

Source : d'après l'entretien L'invité des Echos : <https://videos.lesechos.fr/lesechos/invite-des-echos/antoine-fievet-le-groupe-bel-a-lambition-dembrasser-le-secteur-du-snacking-sain/kmp5r3>

Document 3 - Le marché du *snacking* en France

La crise de la Covid-19 a été un catalyseur de tendances préexistantes au confinement dans l'alimentaire et le *snacking* n'échappe à la règle. Elle a accéléré la prise de conscience chez les consommateurs que leurs choix alimentaires ont des impacts sanitaires, sociétaux et environnementaux. À ce titre, les tendances historiques du *snacking*, que sont le plaisir et la praticité, doivent désormais cohabiter avec des exigences tout aussi prioritaires pour les consommateurs : qualité nutritionnelle, consommation responsable... D'où une demande croissante et durable pour les produits sains, bio, locaux, transparents, tracés, solidaires, naturels et le moins transformés possible. Dans cette optique, les acteurs (industriels et MDD des enseignes) du marché *snacking* continuent d'adapter progressivement leur offre.

[...] La période du confinement, avec la limitation des déplacements, les repas pris en famille et le retour de la cuisine, a pénalisé certaines occasions de consommation (repas sur le pouce, moments festifs, goûters à l'extérieur, nomadisme...) et certains produits (sandwichs, salades repas, compotes en gourde, goûters nomades...). À l'inverse, certaines catégories ont tiré leur épingle du jeu comme les burgers, le surimi... Sur le moyen-long terme, le *snacking* reste néanmoins en parfaite adéquation avec l'évolution des modes de consommation et les perspectives du marché demeurent prometteuses.

Source : Les Echos-Études : <https://www.lesechos-etudes.fr/boutique/snacking-2020-805#attr=3795,3797>

Document 4 - La crèmerie envahit les réseaux sociaux

Mener des campagnes ludiques, ciblées et créatives sur les réseaux sociaux. Tels sont les choix faits de plus en plus fréquemment par les acteurs de la crèmerie. À moindre coût, ces campagnes font largement parler des marques auprès de leur communauté 2.0. Leaders de catégorie, Yoplait, Babybel et Caprice des Dieux viennent de lancer de nouvelles plates-formes digitales. [...]

Objectif pour chacun : toucher au plus près le cible de consommateurs 2.0 avec un concept clair basé sur le fun et le ludique tout en véhiculant les qualités des produits. Bel débarque ainsi sur la Toile avec une saga, composée de 12 épisodes (90 secondes chacun) : La Vie du Filet, dévoilée sur 4 vagues (13 mai, début juin, octobre et novembre). « Pour ce projet, nous sommes allés chercher l'un des scénaristes comme ceux de la série Soda, qui a participé à l'élaboration du scénario et a co-écrit chaque épisode avec l'agence », explique Marin Susac, directeur digital CRM et RSE chez Bel. Pour chaque épisode, le petit fromage à la coque rouge s'humanise et se démarque des autres pour être le premier à être choisi.

Une communauté en attente de contenu

Le premier clip reprend le supercheese, campagne lancée en novembre 2015, avec « Le plus fantastique », le deuxième « La plus belle » et le troisième « La plus zen ». « Notre communauté est en attente de contenus. Avec cette campagne, nous visons 75 millions de contacts en France et ces contenus pourraient ensuite être déclinés dans d'autres pays », confie Xavier Hannebicque, directeur de marques et catégorie enfants chez Bel. La marque, leader sur le segment des enfants, a enregistré une croissance de ses ventes de 9 % en volume depuis janvier 2016. « Avec cette opération, nous espérons rester sur une même tendance », ajoute-t-il. [...]

Source : LSA – Commerce connecté : <https://www.lsa-conso.fr/la-cremerie-envahit-les-reseaux-sociaux,238122>

Document 5 - Bilan fonctionnel 2018 de l'entreprise Bel

Actif		Passif	
Emplois stables	1 764 000 000 €	Ressources stables	1 740 000 000 €
Actif circulant	853 000 000 €	Passif circulant	1 214 000 000 €
Trésorerie active	337 000 000 €	Trésorerie passive	0 €
TOTAL	2 954 000 000 €	TOTAL	2 954 000 000 €

Source : Bel

Document 6 – Le contrôle qualité de La vache qui rit

« Mon rôle est d’animer la démarche qualité de façon à ce que l’ensemble des opérateurs soit sensible aux contrôles à réaliser tout au long de la ligne de production.

Pour réaliser notre vache qui rit il n’y a pas de mystère, il nous faut des fromages de qualité. Pour cela nous nous assurons que le cheddar, le gouda, l’emmental, le beurre correspondent aux fournisseurs que nous avons sélectionnés, à la provenance d’Angleterre, d’Allemagne et bien sûr de France. Nous allons les déguster, nous allons les contrôler, les analyser pour s’assurer qu’elles respectent bien l’ensemble des spécifications. Afin de pouvoir offrir à nos consommateurs un produit de qualité nous réalisons sur la ligne de fabrication environ 100 contrôles. Après avoir dégusté toutes les matières premières nous vérifions leur composition et c’est uniquement à ce moment-là qu’on va pouvoir assembler l’ensemble de ces fromages pour réaliser notre recette de La vache qui rit. Cette formule sera stérilisée afin de pouvoir garantir sa conservation tout au long de sa chaîne de distribution. C’est grâce à l’ensemble de ces vérifications, de ces contrôles que nous pourrions garantir la réussite de notre vache qui rit et viser la satisfaction de nos clients. »

Source : Henri Berne, responsable qualité chez Bel, vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=AWMhehLxsBw>

Document 7 - Notre modèle d’entreprise durable

Chez Bel, nous avons la volonté de pérenniser notre modèle d’entreprise responsable en nous assurant qu’il ait un impact positif pour tous ceux qui nous entourent, de l’éleveur au consommateur, et en préservant la planète. Nous sommes engagés depuis plus de 15 ans dans une démarche de Responsabilité Sociétale d’Entreprise, initiée dès 2003 par la signature du [Pacte Mondial des Nations Unies](#). Aujourd’hui, nous voulons aller plus loin.

Conscients des enjeux économiques, sociaux et environnementaux grandissants et de l’évolution des attentes des consommateurs (naturalité, sécurité, transparence, qualité), nous nous réinventons et plaçons la responsabilité au cœur de son modèle de croissance.

C’est en étant encore plus respectueux des hommes et de l’environnement, et en proposant une offre de produits plus responsable et adaptée aux besoins nutritionnels de chacun, que nous contribuerons à nourrir demain plus de 9 milliards d’individus de manière pérenne et durable. [...]

À chaque étape, nous voulons créer de la valeur, de l’amont agricole à la valorisation des emballages, en passant par la fabrication et la consommation des produits. [...]

Dans le cadre de notre démarche responsable, nous nous sommes fixés 16 objectifs ambitieux à atteindre d’ici 2025. Regroupés autour de quatre piliers stratégiques – agriculture durable, nutrition attentive, empreinte environnementale et bien-être de tous – ils guident notre démarche de progrès. [...]

Source : <https://az.groupe-bel.com/fr/nos-engagements/modele-d-entreprise-durable/>

Retrouvez éducol sur



Document 8 - Le bien-être de tous

Bien-Être de tous



S'engager envers les hommes et les femmes - au sein de nos équipes, mais aussi envers celles et ceux avec qui nous travaillons chaque jour - pour offrir aux familles du monde entier des produits uniques et responsables.



ENVERS NOS COLLABORATEURS

100%

des salariés ayant suivi **une formation** durant l'année

Tendre vers le **zéro** accident

40%

de femmes dans le Top management



ENVERS NOS FOURNISSEURS

55/100 score moyen « Ecovadis » des fournisseurs

Promouvoir les bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de nos fournisseurs

ENVERS NOS CONSOMMATEURS

100% des produits proposant une information spécifique : environnementale, nutritionnelle, etc.



OBJECTIFS 2025

Source : <https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2018/05/demarche-rse-communication-progres-2017.pdf> (p.5)

Retrouvez éducol sur



Complément - Capacités évaluées

Dossier 1 – La nouvelle stratégie de Bel

Questions	Références au programme	Capacités
1.1. Repérer les menaces et opportunités sur le marché du <i>snacking</i> sain.	Management - Première Thème 2 – QDG 2.2	Recenser des éléments de diagnostic externe.
1.2. Identifier l'approche mercatique développée par le groupe Bel. Justifier la réponse.	Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.1	Présenter les caractéristiques du marché et les modalités à partir desquelles l'entreprise détecte les tendances et les besoins.
1.3. Analyser les choix stratégiques effectués par le groupe Bel.	Management – Première Thème 3 – QDG 3.1	Repérer les différents niveaux auxquels s'opèrent les choix stratégiques.
1.4. En une dizaine de lignes, montrer que la digitalisation peut favoriser la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie.	Management, sciences de gestion et numérique Thème 2 – QDG 2.2	Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre l'organisation, ses clients ou ses usagers.

Dossier 2 – Les investissements financiers au service de la stratégie de Bel

Questions	Références au programme	Capacités
2.1. Analyser la situation financière du groupe Bel, en calculant notamment le FRNG, le BFR et la trésorerie nette.	Sciences de gestion et numérique Thème 3 – QDG 3.1 Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.2	Utiliser des indicateurs simples pour repérer la valeur produite par l'organisation. Identifier les choix de financement possibles.
2.2. Proposer des modes de financement adaptés à la situation financière du groupe.	Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.2	Identifier les choix de financement possibles.

Dossier 3 – La prise en compte de la société chez Bel

Questions	Références au programme	Capacités
3.1. Montrer que la société Bel met en œuvre une démarche RSE.	Management – Première Thème 1 – QDG 1.4	Montrer en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux orientations stratégiques, aux évolutions de l'environnement, aux volontés de croissance et évolutions extérieures.
3.2. Démontrer que la démarche qualité est en cohérence avec la politique RSE.	Management, sciences de gestion et numérique Thème 1 – QDG 1.3	Repérer les enjeux d'une démarche qualité.

Complément – Éléments de correction

Dossier 1 – La nouvelle stratégie de Bel

1.1. Repérer les menaces et opportunités sur le marché du *snacking* sain.

Opportunités	Menaces
<p><i>Micro-environnement</i></p> <p>Client :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consommation des produits <i>snacking</i> sain en progression ; • Accès aux consommateurs du monde entier. 	<p><i>Micro-environnement</i></p> <p>Fournisseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peu d'agriculteurs convertis au lait bio, donc matière première réduite. <p>Concurrents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs du marché du <i>snacking</i> innovent et adaptent leur offre continuellement.
<p><i>Macro-environnement</i></p> <p>Socio culturel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte croissance démographique dans certains territoires. <p>Technologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès au e-commerce pour développer la marque. <p>Économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le marché du bio représente 8,3 milliards d'euros de ventes en 2017, soit une progression de 17 % par rapport à 2016. <p>Légale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loi alimentation de 2016 incitant les entreprises à limiter le gaspillage. 	<p><i>Macro-environnement</i></p> <p>Économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La période de confinement a réduit la consommation des produits <i>snacking</i>.

1.2. Identifier l'approche mercatique développée par le groupe Bel. Justifier la réponse.

L'approche mercatique correspond à la manière avec laquelle l'entreprise va répondre à la demande. Cette approche peut être réactive, anticipative, proactive ou médiatrice. Dans le cas de Bel, il s'agit d'une approche réactive puisque l'entreprise cherche à répondre à un besoin existant. En effet, comme l'indique son PDG Antoine Fievet, l'initiative du groupe de passer sur des produits sains et rapides à consommer répond aux attentes des consommateurs en matière de consommation alimentaire. Pour preuve, le marché du *snacking* sain a vu sa consommation grimper de 17 % en 2017.

1.3. Analyser les choix stratégiques pour lesquels le groupe Bel a opté.

L'entreprise peut segmenter l'ensemble de ses activités en différents domaines d'activité stratégique (DAS) dans lesquels sont menées des stratégies adaptées. Au niveau de son DAS, Bel opte pour une stratégie de différenciation par sophistication en proposant des produits de qualité supérieure et innovants, quitte à pratiquer des prix supérieurs à ceux du marché. Cela permet à Bel de se distinguer de ses concurrents tout en fidélisant sa clientèle.

De plus, au niveau global, Bel adopte également une stratégie de diversification en proposant plusieurs produits sur différents marchés, à savoir celui du fromage classique et aujourd'hui celui du *snacking* sain. En diversifiant son portefeuille d'activités, Bel limite ainsi ses éventuelles pertes de chiffre d'affaires puisque celui d'un secteur porteur pourrait combler celui d'un secteur plus défaillant. Enfin, la diversification permet au groupe de proposer à ses clients des produits variés.

1.4. En une dizaine de lignes, montrer que la digitalisation peut favoriser la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie.

Afin de mettre en place sa nouvelle stratégie, Bel dispose de divers outils digitaux qui pourraient concourir à sa réussite. Au niveau de la communication, la digitalisation permet de transmettre plusieurs informations aux clients, notamment grâce aux réseaux sociaux où le groupe pourrait présenter en avant-première ses nouveaux produits sains, en vantant leur qualité tant gustative que sanitaire. Bel avait déjà opté pour cette stratégie de communication en 2016, où 75 millions de contacts avaient été visés à travers des clips vidéo représentant la marque. Cette forte visibilité est indispensable à la nouvelle stratégie de Bel.

Au niveau de la connaissance du client, la digitalisation et en particulier la gestion des données et traces numériques laissées par les clients (données massive – big data, etc.) permettraient au groupe Bel de mieux connaître et anticiper les besoins des consommateurs. Les recherches et envies des ménages étant collectées, le travail d'analyse des besoins du consommateur serait donc facilité.

Enfin, la digitalisation permettrait également à Bel de mieux organiser sa production. Si on prend l'exemple du PGI (progiciel de gestion intégrée), une base de données unique permet à l'organisation de communiquer plus facilement en interne, de transmettre les informations en temps réel et d'uniformiser les processus de production et de gestion.

Dossier 2 – Les investissements financiers au service de la stratégie de Bel

2.1. Analyser la situation financière du groupe Bel, en calculant notamment le FRNG, le BFR et la trésorerie nette.

Calculs des indicateurs financiers :

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{emplois stables}$$

$$\text{FRNG} = 1\,740\,000\,000 - 1\,764\,000\,000$$

$$\text{FRNG} = -24\,000\,000$$

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

$$\text{BFR} = 853\,000\,000 - 1\,214\,000\,000$$

$$\text{BFR} = -361\,000\,000$$

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie active} - \text{trésorerie passive} = 337\,000\,000 \text{ ou}$$

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

$$\text{Trésorerie nette} = -24\,000\,000 - (-361\,000\,000)$$

$$\text{Trésorerie nette} = 337\,000\,000$$

La situation financière de Bel nous montre que le groupe ne dispose pas des capitaux suffisants pour financer ses actifs stables, à savoir ses immobilisations incorporelles, corporelles, etc. Néanmoins, son BFR négatif, dû probablement à une bonne gestion des créances clients et des dettes, permet de couvrir ce FRNG et donc de dégager une trésorerie positive de 337 millions d'euros. Si la situation financière du groupe peut donc être qualifiée de saine et satisfaisante, nous pouvons cependant nous interroger sur la soutenabilité financière du groupe à long terme.

2.2. Proposer des modes de financement adaptés à la situation financière du groupe.

Mode de financement	Justification
Emprunt bancaire	La très bonne gestion du BFR permet au groupe de pouvoir solliciter un établissement bancaire afin de disposer d'un voire plusieurs crédits remboursés sur le long terme. Ces emprunts permettraient de financer les biens d'équipement nécessaires pour répondre à cette forte demande.
Augmentation de capital	Le groupe peut solliciter ses actionnaires ou chercher à en attirer de nouveaux afin de réaliser des apports en capitaux, ce qui permettrait de financer directement les biens d'équipement.

Dossier 3 – La prise en compte de la société chez Bel

3.1. Montrer que la société Bel met en œuvre une démarche RSE.

La responsabilité sociétale des entreprises est un engagement alliant pérennité de l'entreprise et prise en compte du développement durable. Elle repose sur trois piliers sur lesquels l'entreprise Bel est axée :

- Axe environnemental : le groupe entend utiliser des matières premières issues de l'agriculture biologique (lait bio en particulier) dans la conception de ses fromages, tout en limitant son empreinte environnementale et en allant dans le sens du respect d'une agriculture durable ;
- Axe sociétal : Bel souhaite contribuer à nourrir 9 milliards d'individus de manière pérenne et durable, tout en valorisant l'agriculture française et locale. Cet objectif permettra ainsi d'apporter une valeur supplémentaire au produit, dans le but de mieux satisfaire les consommateurs, par ailleurs mieux informés sur la provenance des produits. Ces engagements profitent donc bien aux consommateurs et répond à une demande sociale ;
- Axe social : enfin, Bel s'attache à tenir compte de ses ressources humaines par des formations dispensées à l'ensemble des collaborateurs. D'ici 2025, le groupe vise un objectif de zéro accident du travail tout en associant 40 % de femmes dans le Top management, soit une réelle prise en compte de l'égalité homme/femme.

3.2. Démontrer que la démarche qualité est en cohérence avec la politique RSE.

La démarche qualité est un processus de production, du fournisseur au consommateur, consistant à apporter une valeur supplémentaire au produit. Au sein de Bel, les fromages nécessaires à la fabrication des produits sont scrupuleusement goûtés et sélectionnés auprès de fournisseurs de qualité. Avec 100 contrôles sur la chaîne de production, les fromages sont assemblés en suivant une recette unique et propre à chaque produit. L'ensemble de ces contrôles est donc cohérent avec la RSE puisqu'il tient compte du travail des fournisseurs (pôle sociétal), de la santé et de la satisfaction du client (pôle sociétal), et enfin du respect de l'environnement.

Retrouvez éducol sur

