

VOIE TECHNOLOGIQUE

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

2^{DE}

1^{RE}

T^{LE}

Sciences de gestion et numérique

ENSEIGNEMENT

SPÉCIALITÉ

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUE

Dossier 4. Pourquoi et pour qui estimer la valeur partenariale dans l'entreprise Bel ?

Partie 1 : Je découvre le contexte

Présentez l'activité de Bel.

- Activité industrielle : « Snacking sain, laitier et fruitier »
- Achat de matières premières en vue de la production de produits finis.

Repérez les principales marques de Bel ainsi que les zones géographiques sur lesquelles elles sont commercialisées.

- Bel, ce sont 5 marques cœur – La Vache qui rit, Mini Babybel, Kiri, Leerdammer et Boursin® – distribuées sur les 5 continents, mais aussi plus de 25 marques locales à forte image.

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.

- Le Grand Public : marques Bel directement commercialisées auprès du consommateur final.
- Bel Foodservice : produits destinés aux professionnels de la restauration (cantines scolaires, self-service...) mais aussi aux acteurs de l'industrie agroalimentaire (co-branding) et aux chaînes de fast-food (exemple : Quick avec son burger à la Vache qui Rit).
- Bel Industries : commercialisation de protéines de lait sous la marque Nollibel.

Décrivez brièvement le modèle d'entreprise durable de Bel en présentant les quatre piliers sur lesquels il s'appuie.

- « S'engager pour une agriculture durable » : accompagner les éleveurs partenaires (conditions de travail) afin d'atteindre et des standards d'excellence (bien-être animal, alimentation sans OGM pour les vaches...).
- « Promouvoir une nutrition attentive » : améliorer la qualité nutritionnelle des produits et encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains.
- « Réduire notre empreinte environnementale » : emballages 100% recyclables et/ou biodégradables, réduction de l'empreinte carbone, de l'empreinte eau des sites de production...
- « Œuvrer pour le bien-être de tous » : collaborateurs (zéro accident, part des femmes dans le top management, formation), fournisseurs (pratiques sociales et environnementales), consommateurs (information environnementale spécifique)...

Montrez le rôle majeur de la famille Bel dans l'histoire de cette entreprise.

- 1865 : création de Bel par Jules Bel
- 2019 : 71% de Bel détenu par Antoine Fievet (arrière-petit-fils de Léon Bel) et sa famille

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

Après avoir identifié les différentes parties prenantes de l'entreprise Bel, présentez leurs attentes respectives à l'égard de Bel.

- ONG : aide au financement de ses activités et partage des compétences de l'entreprise Bel.
- Fournisseurs : relations durables, rémunération juste.
- Collaborateurs : bien-être au travail, formation, montée en compétences.
- Producteurs laitiers : aide au développement d'exploitations respectueuses de l'environnement.
- Actionnaires : dividendes et croissance pérenne.
- Clients : produits de qualité et sains, volonté d'une consommation responsable.
- Administration et institution : être moteur au niveau de la mise en œuvre de la réglementation sur la qualité du processus de fabrication et des produits.
- Collectivités locales : aide au développement du territoire, de son dynamisme, de son attractivité.
- « Planète »/ citoyens : préservation des ressources de la planète.

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.

Selon Freeman, la satisfaction de ses parties prenantes fait partie intégrante de la finalité de l'entreprise si elle veut garantir sa pérennité et réaliser du profit. Pour créer de la valeur, l'entreprise a besoin de la collaboration de ses parties prenantes. Or cette collaboration sera d'autant plus fructueuse que les parties prenantes seront satisfaites. Ainsi, combler les attentes de ses parties prenantes est une préoccupation capitale pour l'entreprise Bel qui souhaite, comme toute entreprise, assurer sa pérennité et réaliser du profit.

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

Pour les différentes parties prenantes, 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)	Le contrat de travail est la base de la relation mais le partenariat se situe dans la participation du salarié à la stratégie de l'entreprise	Rémunération (condition nécessaire mais pas suffisante) Reconnaissance du salarié pour ses compétences Participation du salarié aux décisions Sentiment de satisfaction et épanouissement au travail	Motivation/engagement du salarié donc impact positif sur sa productivité
Partenaires industriels (Document 4)	Création d'un produit commun reprenant une marque de chaque partenaire	Renouvellement de son offre Se différencier de ses concurrents sur le marché des soupes. Bénéficier de la notoriété de la marque Boursin (93% de taux de notoriété) pour atteindre de nouveaux clients	Renouvellement de son offre Atteindre de nouveaux clients Encourager les clients à utiliser le fromage comme un ingrédient culinaire (développement des ventes)
Distributeurs (Document 5)	Animation commerciale : le distributeur réserve une place de choix à l'entreprise pour qu'elle installe un stand d'animation	Augmentation de ses quantités vendues et donc son CA (x3) Dynamisation de sa surface de vente vis-à-vis de ses clients.	Augmentation de sa visibilité Faire connaître l'entreprise et ses valeurs (atelier ludique et éducatif) Faire connaître ses produits (dégustation) Recrutement de nouveaux clients
Clients (Document 6)	Les clients donnent leurs avis	Satisfaction grâce à des produits adaptés à leurs attentes (qualité, consommation responsable...)	Augmenter sa performance commerciale et donc son chiffre d'affaires

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 ?

La valeur actionnariale vise à satisfaire les propriétaires de l'entreprise : les actionnaires.

La valeur partenariale est plus large puisque sa finalité est la satisfaction de toutes les parties prenantes entraînant un effet de synergie. Ainsi, la valeur créée par le partenariat serait plus importante que celle résultant d'une simple préoccupation actionnariale.

Ces deux valeurs sont conciliables puisque la valeur actionnariale fait en quelque sorte partie de la valeur partenariale. Autrement dit, la valeur partenariale est une évolution de la valeur actionnariale.

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

La valeur partenariale touche toutes les parties prenantes qui espèrent en retirer un bénéfice plus important. Ainsi :

- Le collaborateur n'est plus un simple exécutant, il participe au développement de son organisation.
- Le client n'est plus un simple acheteur, il participe au développement de l'entreprise afin de continuer à trouver les biens et les services qui vont satisfaire ses besoins / ou afin d'améliorer les biens et les services qu'il achète afin de maximiser son utilité (= transversalité économie). Le client est le client final (B to C) mais aussi l'entreprise vis-à-vis d'un client « industriel » (B to B).
- L'entreprise n'est plus à la seule recherche du profit. Elle poursuit l'objectif de développement du territoire sur lequel elle évolue afin de garantir sa pérennité (RSE). = Transversalité management.

La valeur partenariale est la résultante de la coopération des parties prenantes. C'est une création de richesse par coopération et prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Ainsi, la coopération permet de créer une richesse plus importante que la simple addition des actions individuelles de chaque partie. Relation gagnant/gagnant.

Remarque : Il est complexe de mesurer réellement la valeur partenariale. D'une part, il faut parvenir à déterminer toutes les retombées et externalités positives liées aux différents partenariats. D'autre part, certaines retombées positives sont difficilement quantifiables : comment valoriser/ comptabiliser le bonheur au travail ? La notoriété ?

Pourtant chaque partenaire tente de l'estimer afin de valider son retour sur investissement.

Pour aller plus loin**Travail possible sur le lien entre la valeur partenariale et :**

- L'évolution des stratégies de gouvernance
- La mercatique éthique ([exemple Bel filière laitière plus responsable](#))
- [Responsabilité environnementale](#)
- Prolongement lien RSE et valeur partenariale
- Possibilité aussi de faire une recherche sur différentes entreprises pour montrer que toutes n'ont pas encore pris le virage de la valeur partenariale