



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

MONOGRAPHIE DU GROUPE BEL

Présentation de la monographie



« C'est en 1865 que Jules Bel installe dans le Jura un 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, pressent 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 », connue à l'international. »

En 1929, l'entreprise crée sa première filiale, et, tout au long du XX^e siècle, l'entreprise familiale se développe en innovant et en pratiquant de la 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 croissance de +1,5 %¹. Elle a également su résister à l'impact de la crise sanitaire, grâce aux ventes de ses marques de fromage historiques comme La vache qui rit, Kiri, Babybel, Leerdammer ou Boursin. Il existe cependant de fortes disparités selon les marchés nationaux et la croissance s'essouffle, notamment sur les marchés européens et américains. Dans ce contexte, l'entreprise a effectué un virage stratégique.

« Ne pas oublier le passé pour mieux imaginer l'avenir, c'est la philosophie du groupe Bel. » L'actuel PDG, Antoine Fievet, descendant de la famille Bel, poursuit le développement du groupe. 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 grignotage (*snacking*) sain, avec un portefeuille élargi de produits laitiers, fruitiers et hybrides.

1. Pour plus de détails, voir : <https://www.groupe-bel.com/fr/newsroom/news/information-financiere-annuelle-resultats-2021/>

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 dans la fabrication de fromage bio, revisite ses recettes pour les adapter aux nouveaux goûts des consommateurs. Il a racheté la marque de compotes Pom'Potes. Il a également acheté la jeune pousse (*start-up*) All in Foods, ce qui lui permet de fabriquer un fromage végétal, « le vromage ».

Utilisation de la monographie

La monographie d'une organisation est la description structurée, documentée et non thématisée d'une organisation². Elle présente l'organisation sous ses principaux aspects : l'historique, la stratégie, la démarche marketing, le modèle économique de création de valeur, les ressources pour produire (ressources humaines ou financières notamment), l'organisation de la production, les transformations numériques, l'écosystème, la démarche RSE mise en place, etc. La monographie est donc une approche la plus neutre possible de l'entreprise, fondée sur le réel. L'esprit critique des élèves est particulièrement sollicité sur le contexte et le contenu des différents documents qui composent la monographie.

L'exemple fourni ici est celui du groupe Bel. Il comporte une brève description de l'entreprise et des annexes non didactisées, mobilisées pour traiter des problématiques de gestion. Il s'agit donc d'un ensemble de ressources documentaires brutes, dont plusieurs exploitations pédagogiques sont possibles.

1. Exploitation pédagogique n° 1 : l'utilisation de la monographie pour construire un itinéraire de questionnement thématique

La première exploitation pédagogique proposée est un dossier documentaire à destination des élèves, permettant d'aborder différents aspects d'une même problématique de gestion, qui pourrait être dans le cas présent : **la mise en place d'une démarche durable au sein d'une organisation**.

Cette thématique permet la mise en place d'un itinéraire de questionnement :

- l'analyse du changement dans l'organisation Bel. Elle permet d'aborder l'offre de l'entreprise (Question de Gestion – QDG 1.1) en lien avec les nouveaux modes de consommation (QDG 3.2);
- la mise en place de ce changement dans l'organisation, rendue possible par une démarche qualité (QDG 1.5);
- la prise en compte des acteurs internes (QDG 2.1) et externes (QDG 3.1) dans la mise en place de cette démarche durable.

La mise en place de cet itinéraire permet d'aborder différents thèmes du programme. En combinant les monographies, mais également les cas plus guidés, les itinéraires de questionnement permettent la construction d'une progression non linéaire dans les enseignements.

2. Pour plus d'information, voir <https://lewebpedagogique.com/dutgea1/files/2014/01/Monographie-organisation-2013.2014.pdf>

2. Exploitation pédagogique n° 2 : l'utilisation d'une monographie pour construire une étude de cas certificative

La seconde exploitation présente une étude de cas de 2 heures autour d'une problématique de gestion : les impacts financiers et humains du changement de stratégie chez Bel.

Les deux exploitations proposées se distinguent :

- par leur objectif : un objectif de formation pour la ressource 1, un objectif d'évaluation sommative pour la ressource 2 ;
- par la nature des questions posées : des questions moins standardisées et plus ouvertes (exploitation pédagogique n° 1), des questions liées aux capacités du programme (exploitation pédagogique n° 2) ;
- par la nature des documents proposés, avec l'utilisation de vidéos dans l'exploitation pédagogique n° 1.

3. Exploitation pédagogique n° 3 : l'utilisation de la monographie Bel pour illustrer une thématique du programme (ressource non présentée ici)

Les annexes 31 et 32 pourraient par exemple permettre d'étudier la communication interne au sein de l'entreprise Bel (question de gestion 2.3 de la partie commune du programme). Cette étude pourrait permettre de faire le lien avec la question de gestion 3.3 de la partie spécifique RH&C³.

Le document élève prendrait alors la forme d'un court contexte et de 2 ou 3 annexes, accompagné de questions centrées sur la thématique du programme et permettant de faire émerger les principales notions du chapitre. La mobilisation de plusieurs contextes, dont celui de Bel, peut aussi être envisagée.

Liste des ressources

1. La présentation et l'historique du groupe Bel

- Annexe 1 - La présentation du groupe Bel
<https://www.groupe-bel.com/fr/groupe/bel-en-bref/>
- Annexe 2 - Le marché du groupe Bel : 3 activités pour développer les marques Bel
<https://www.groupe-bel.com/fr/groupe/nos-activites/>
- Annexe 3 - Dans les coulisses de la saga Bel
<https://www.groupe-bel.com/fr/groupe/histoire/>
- Annexe 4 - L'histoire de La vache qui rit
<https://www.youtube.com/watch?v=-5LCZqfcPH4>
- Annexe 5 - Bel : l'histoire d'un fleuron français
<https://www.entreprendre.fr/agroalimentaire-bel-lhistoire-dun-fleuron-francais/>

3. D'autres sources pourraient compléter la monographie présentée, par exemple l'article suivant :
<https://www.angie.fr/communication-interne/groupe-bel-pionnier-de-workplace/>

2. La nouvelle stratégie du groupe Bel

- Annexe 6 - Accélérer la croissance en investissant le segment du snacking sain : les quatre piliers stratégiques du groupe Bel
<https://www.groupe-bel.com/fr/groupe/strategie/>
- Annexe 7 - Antoine Fievet, PDG du groupe Bel : « Le groupe Bel a l'ambition d'embrasser le secteur du snacking sain »
<https://www.youtube.com/watch?v=fdOpG0QWxHY>

3. La démarche marketing du groupe Bel

L'analyse du marché

- Annexe 8 - Le marché du fromage : les crémiers-fromagers et les nouvelles tendances
<http://www.artisans-gourmands.fr/project/le-marche-du-fromage-les-cremiers-fromagers-et-les-nouvelles-tendances/>
- Annexe 9 - La frénésie des achats pré-confinement a profité à La vache qui rit et à Babybel
<http://www.web-agri.fr/actualite-agricole/economie-social/article/la-frenesie-d-achats-pre-confinement-a-profite-a-la-vache-qui-rit-et-babybel-1142-168412.html>
- Annexe 10 - Ébranlé par le Covid, le snacking cherche à sortir de la tempête
<https://www.lsa-conso.fr/ebranle-par-le-covid-le-snacking-cherche-a-sortir-de-la-tempete,360223>
Article accessible ici pour les non abonnés

La stratégie marketing

- Annexe 11 - Le groupe Bel transforme son modèle et ses marques pour accélérer sa stratégie de croissance
<https://www.zonebourse.com/FROMAGERIES-BEL-5424/actualite/BEL-Le-Groupe-Bel-transforme-son-modele-et-ses-marques-pour-accelerer-sa-strategie-de-croissance-29251366/>
- Annexe 12 - Achat du groupe Mom par le groupe Bel, Pom'Potes et Vache qui rit sont réunis
<https://www.usinenouvelle.com/article/achat-du-groupe-mom-par-le-groupe-bel-pom-potes-et-vache-qui-rit-sont-reunis.N421857>
- Annexe 13 - Rachat par le groupe Bel de la start-up All in Foods, alternative végétale au fromage
<https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/la-vache-qui-rit-et-bel-placent-leurs-pions-dans-le-fromage-vegetal-1185652>
La mise en valeur de l'offre
- Annexe 14 - Les marques du groupe Bel
<https://www.groupe-bel.com/fr/marques/decouvrez-les-marques-bel/>
- Annexe 15 - Innovation produit : le fromage bio du groupe Bel
<https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/la-vache-qui-rit-se-convertit-au-bio-et-aux-proteines-vegetales-1134745>
- Annexe 16 - Innovation produit : les alternatives végétales aux fromages du groupe Bel
<https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/la-vache-qui-rit-et-bel-placent-leurs-pions-dans-le-fromage-vegetal-1185652>

Retrouvez éducol sur



- Annexe 17 - Modèles de distribution innovants et inclusifs du groupe Bel
<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2020/04/bel-urd2019-vf-pdf-060420.pdf>
Voir en particulier le paragraphe 3.7.2 : renforcer l'accessibilité de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et inclusifs, page 92
- Annexe 18 - Communication du groupe Bel : Nouveau logo, nouvelle signature et nouveau slogan « For all for good »
<https://www.snacking.fr/actualites/food-beverage/4507-For-all-for-good-la-nouvelle-signature-du-groupe-Bel-engage-pour-une-alimentation-responsable/>

4. La création de valeur du groupe Bel

- Annexe 19 - Un modèle créateur de valeur pour toutes les parties prenantes de son écosystème
<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2020/04/bel-urd2019-vf-pdf-060420.pdf>
Voir le paragraphe 3.2 Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes, à partir de la page 54
- Annexe 20 - Bilan et compte de résultat simplifiés du groupe Bel
S'appuyer sur la ressource d'accompagnement mise à disposition sur la page des programmes et ressources en série STMG⁴ pour le thème 3 : Création de valeur et performance, intitulée Valeur financière : [document élèves](#).
- Annexe 21 - Partage de la valeur ajoutée au sein du groupe Bel
<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2020/04/bel-urd2019-vf-pdf-060420.pdf>
[Voir les informations financières clés, page 8 du document](#)

5. Les ressources pour produire du groupe Bel

- Annexe 22 - Dans les coulisses de la fromagerie Bel à Evron : chaîne de production
<https://www.youtube.com/watch?v=rls95568gc4>
- Annexe 23 - Les états financiers simplifiés pour analyser des ressources financières
S'appuyer sur la ressource d'accompagnement mise à disposition sur la page des programmes et ressources en série STMG⁴ pour le thème 3 : Création de valeur et performance, intitulée Valeur financière : [document élèves](#).
- Annexe 24 - Face à l'épidémie de Covid-19, le groupe Bel réduit ses dividendes 2019
<https://www.zonebourse.com/FROMAGERIES-BEL-5424/actualite/Fromageries-Bel-GROUPE-BEL-va-reduire-son-dividende-2019-30446256/>
- Annexe 25 - Les métiers présents au sein du groupe Bel : les ressources humaines
<https://www.groupe-bel.com/fr/carrieres/nos-metiers/>
- Annexe 26 - Le bilan social 2019 du groupe Bel : les ressources humaines
<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2020/04/bel-bilan-social-2019.pdf>

4. <https://eduscol.education.fr/1742/programmes-et-ressources-en-serie-stmg>

6. L'organisation de la production chez Bel

- Annexe 27 - Le processus de fabrication des fromages Kiri et Boursin
<https://www.youtube.com/watch?v=Mya3OHu7hC8>
- Annexe 28 - Le processus de fabrication des Babybel (photos du processus)
<https://photo.capital.fr/decouvrez-en-images-comment-sont-fabriques-les-mini-babybel-20642#atelier-emballage-367378>
- Annexe 29 - La démarche qualité dans la fabrication de La vache qui rit
<https://www.youtube.com/watch?v=AWMhebLxsBw>
- Annexe 30 - La gestion de la chaîne logistique de la fromagerie Bel
<https://www.cairn.info/la-logistique--9782847696813-page-167.htm>

7. Fédérer les acteurs de l'organisation

- Annexe 31 - Quand la communication interne sert à coopérer et à innover chez Bel
<https://lareclame.fr/brainsonic/realisations/le-groupe-bel-promeut-son-challenge-innovation-interne-de-maniere-decalee>
- Annexe 32 - Salariés du groupe Bel : revendications salariales 2019
<https://france3-regions.francetvinfo.fr/bourgogne-franche-comte/jura/lons-le-saunier/apres-dole-salaries-fromagerie-bel-appelle-debrayer-lons-saunier-1635356.html>
- Les transformations numériques
- Annexe 33 - Migration informatique internationale pour le groupe Bel
<https://www.demos.fr/blog/fromageries-bel-une-migration-informatique-internationale>
- Annexe 34 - Intégration de l'informatique en nuage (*cloud computing*) pour le groupe Bel
<https://www.cloud-temple.com/bel-anr-deux-passages-cloud-d-infrastructure-reussis/>
- Annexe 35 - La digitalisation de la relation client du groupe Bel
<https://www.lsa-conso.fr/la-cremerie-envahit-les-reseaux-sociaux,238122>
<https://www.lsa-conso.fr/bel-accelere-sa-transformation-digitale-avec-facebook,242142>

8. L'organisation Bel et la société (thème 3)

La démarche RSE

- Annexe 36 - La politique de RSE au sein du groupe Bel
<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2021/07/scorecard-v2020-vf.pdf>
<https://www.youtube.com/watch?v=aKg83NnBUQs> Groupe Bel - Démarche RSE, 2016
<https://www.youtube.com/watch?v=jPc60a3fja4> French Business Climate Pledge, 2019 - Antoine Fievet, PDG de Bel
- Annexe 37 - La démarche RSE du groupe Bel (document complet)
<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2021/07/cop-bel2021-vf-interactif.pdf>
- Annexe 38 - Face à l'épidémie du Covid-19, le groupe Bel fait don d'une journée de production
<https://www.neorestoration.com/article/special-covid-19-bel-s-engage-aupres-des-publics-vulnerables,48994>

L'industrie laitière : une image contrastée

- Annexe 39 - Du scandale Lactalis aux dessous de l'industrie laitière
<https://mrmondialisation.org/du-scandale-lactalis-aux-dessous-de-lindustrie-laitiere/>
- Annexe 40 - Lait et produits laitiers, une économie devenue folle ?
<https://www.vegetarisme.fr/lait-economie-folle/>
- Annexe 41 - Le cartel de la compote Bel et Lactalis
<http://laitdenormandie.blogspot.com/2019/12/cartel-de-la-compote-lactalis-et-bel.html>
- Annexe 42 - Deux études contradictoires sur le manque de calcium chez les enfants
https://www.francetvinfo.fr/sante/alimentation/video-de-plus-en-plus-denfants-en-manque-de-calcium-vraiment_3473419.html
- Annexe 43 - Modèle d'entreprise durable du groupe Bel
<https://az.groupe-bel.com/fr/nos-engagements/modele-d-entreprise-durable/>

L'écosystème du groupe Bel

- Annexe 44 - L'écosystème d'affaires du groupe Bel
<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2020/04/bel-urd2019-vf-pdfi-060420.pdf>

Voir la page 54