

ÉTUDE DE CAS EN STRATÉGIE D'ENTREPRISES

Épreuve de spécialisation

Aucun document autorisé

2024

Concours Cadre de direction

Le dilemme stratégique du Groupe Bel : concilier rentabilité et durabilité



Introduction

Le Groupe Bel, un des leaders mondiaux de l'agroalimentaire spécialisé dans les produits laitiers, se trouve à la croisée des chemins : la transition écologique et sociétale, accélérée depuis la crise du Covid, le confronte à la nécessité de faire évoluer ses produits pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. La demande croissante pour des produits plus sains, durables et respectueux de l'environnement et des attentes sociétales, implique d'adapter ses recettes traditionnelles, souvent riches en sel, en sucre et en matières grasses, et de redéfinir sa stratégie. Engagé sur une trajectoire de croissance ambitieuse avec un objectif de performance globale (financière et extra-financière), le Groupe Bel peut-il réussir à concilier croissance rentable et durabilité¹ ? Pour résoudre ce dilemme, ses choix stratégiques seront déterminants pour son avenir et pour son positionnement dans l'industrie très concurrentielle de l'agroalimentaire spécialisé dans les produits laitiers.

Le Groupe Bel et ses évolutions

Le Groupe Bel est une entreprise agroalimentaire française créée en 1865, spécialisée dans les produits laitiers. Avec des marques emblématiques telles que La Vache Qui Rit, Babybel et Kiri, le Groupe Bel est présent dans plus de 130 pays à travers le monde. Son portefeuille de produits comprend une large gamme de fromages et de produits laitiers, visant à répondre aux besoins diversifiés des consommateurs.

Les origines et le développement du Groupe Bel (1865-1968)

Le Groupe Bel, une entreprise familiale jurassienne fondée en 1865 par Jules Bel, a évolué au fil des décennies pour devenir un acteur majeur dans l'industrie du fromage. Sous la direction de Léon Bel, la société anonyme des Fromageries Bel a été créée en 1922, marquant le début d'une aventure industrielle qui a donné naissance à des marques emblématiques telles que La Vache qui Rit® et Babybel®. Au fil des décennies, l'entreprise se développe en s'appuyant sur une stratégie d'innovation et de diversification de ses produits et de ses marchés.

¹ Dans ce cas d'analyse, le terme « durabilité », en l'absence de spécification, est entendu de manière élargie et englobe les aspects environnementaux, sociétaux et sociaux, suivant la définition de la taxonomie européenne et de l'EFRAG.

- 1898** Lancement de "La Vache qui rit®", fromage fondu portionné devenu un produit iconique du Groupe Bel.
- 1921** Création de la Société des Fromagers de La Ferté-sous-Jouarre, marquant la structuration du Groupe Bel.
- 1930-1950** Diversification vers de nouveaux produits laitiers, tels que le Babybel® et le Boursin®.
- 1968** Rachat de la Compagnie Laitière Bel, marquant une étape importante dans la croissance du Groupe Bel.

Expansion et internationalisation (1969-2000)

Le Groupe Bel entre dans une nouvelle phase de son développement en s'orientant vers l'internationalisation et en renforçant sa présence dans les produits laitiers.

- 1970-1980** Acquisition d'entreprises laitières en Europe (Leerdammer® en 1976, Kiri® en 1980) et développement en Amérique du Nord.
- 1990-2000** Accélération de l'internationalisation avec des implantations en Asie et en Europe de l'Est.
- 2000** Le Groupe Bel devient l'un des leaders mondiaux des produits laitiers, présent dans plus de 30 pays.

Le tournant des années 2000

À partir des années 2000, dans un contexte marqué par des préoccupations croissantes en matière de durabilité environnementale et sociale ainsi que par l'évolution des attentes des consommateurs, le Groupe Bel est confronté à plusieurs défis stratégiques :

- La nécessité de maintenir une croissance rentable tout en répondant aux exigences de durabilité.
- L'impératif de réduire l'empreinte environnementale de ses activités et de promouvoir des pratiques commerciales responsables.
- La pression des parties prenantes, y compris les investisseurs, les consommateurs et les régulateurs, pour une plus grande transparence et responsabilité sociale de l'entreprise.

Face à l'évolution des attentes des consommateurs et aux enjeux environnementaux, le Groupe Bel met l'accent sur l'innovation et le développement durable :

- 2001-2010** Lancement de nouvelles gammes de produits innovants, tels que les produits bio et les produits nomades.
- 2010-2020** Renforcement de la stratégie RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) avec des engagements concrets en matière de lutte contre le changement climatique, d'agriculture durable et de bien-être animal.
- 2021-présent** Poursuite de l'innovation et du développement durable, avec une attention particulière à la naturalité des produits et à la santé des consommateurs.

Tableau 1 : Évolution de la part de marché des marques iconiques du Groupe Bel en France

Brand Shares		Global - Historical Owner	Historical % breakdown						
Geography	Category	Brand Name	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
France	Dairy Products and Alternatives	La Vache qui rit (Bel, Groupe)	0,70	0,70	0,70	0,70	0,80	0,80	
France	Dairy Products and Alternatives	Babybel (Bel, Groupe)	0,60	0,60	0,70	0,60	0,70	0,70	
France	Dairy Products and Alternatives	Apericube (Bel, Groupe)	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	
France	Dairy Products and Alternatives	Boursin (Bel, Groupe)	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	
France	Dairy Products and Alternatives	Mont Blanc (Bel, Groupe)	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	
France	Dairy Products and Alternatives	Kiri (Bel, Groupe)	0,20	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	
France	Dairy Products and Alternatives	Leerdammer (Bel, Groupe)	1,20	1,10	1,10	-	-	-	
Research Sources:									
Dairy Products and Alternatives: Euromonitor from trade sources/national statistics									

Note : La marque Leerdameer a été vendue en 2021 au Groupe Lactalis.

L'internationalisation accélérée du Groupe Bel depuis le début des années 2000 lui a permis de se distinguer par son offre variée et innovante dans le paysage très concurrentiel de l'agroalimentaire spécialisé dans la production et la commercialisation de produits laitiers. Le marché mondial des produits laitiers frais couvre tous les produits de l'industrie laitière, transformation du lait en crème, fromage, crème glacée, beurre, lait concentré ou en poudre, yaourt. C'est un marché en pleine croissance, estimé à presque 900 milliards de dollars en 2023 (chiffre d'affaires) et qui atteindrait 1 243 milliards de dollars en 2028.

Tableau 2 : Évolution de la part de marché mondiale des principaux acteurs de l'agroalimentaire spécialisés dans la production et la commercialisation de produits laitiers

Company Shares		Global - Historical Owner	Historical % breakdown						
Geography	Category	Company Name	Data Type	2018	2019	2020	2021	2022	2023
World	Dairy Products and Alternatives	Danone, Groupe	Retail Value RSP	05,5	05,3	05,1	05,1	05,1	04,6
World	Dairy Products and Alternatives	Nestlé SA	Retail Value RSP	05,0	04,9	04,7	04,6	04,6	04,6
World	Dairy Products and Alternatives	Lactalis, Groupe	Retail Value RSP	03,2	03,5	03,4	03,6	03,7	03,8
World	Dairy Products and Alternatives	Kraft Heinz Co	Retail Value RSP	01,9	01,8	01,9	01,7	01,7	01,7
World	Dairy Products and Alternatives	Saputo Inc	Retail Value RSP	00,7	00,8	00,8	00,8	00,8	00,8
World	Dairy Products and Alternatives	Bel, Groupe	Retail Value RSP	00,7	00,7	00,7	00,6	00,6	00,5
World	Dairy Products and Alternatives	Heinz Co, HJ	Retail Value RSP	-	-	-	-	-	-
Research Sources:									
Dairy Products and Alternatives: Euromonitor from trade sources/national statistics									
Note: Historic regional/global values are the aggregation of local currency country data at current prices converted into the common currency using y-o-y exchange rates									

Tableau 3 : Évolution de la part de marché en France des principaux acteurs de l'agroalimentaire spécialisés dans la production et la commercialisation de produits laitiers

Company Shares		Global - Historical Owner	Historical % breakdown						
Geography	Category	Company Name	Data Type	2018	2019	2020	2021	2022	2023
France	Dairy Products and Alternatives	Lactalis, Groupe	Retail Value RSP	14,4	14,4	14,4	15,6	15,6	15,6
France	Dairy Products and Alternatives	Danone, Groupe	Retail Value RSP	09,3	09,2	08,8	09,0	08,9	08,7
France	Dairy Products and Alternatives	Bel, Groupe	Retail Value RSP	05,1	05,0	05,1	03,9	04,0	04,0
France	Dairy Products and Alternatives	Nestlé SA	Retail Value RSP	04,2	04,1	04,0	04,0	04,0	04,0
France	Dairy Products and Alternatives	Unilever Group	Retail Value RSP	00,1	00,1	00,1	00,1	00,1	00,1

Si le groupe est mieux positionné en France qu'au niveau international par rapport à ses concurrents, avec 4 % de la valeur de marché totale des produits laitiers et alternatifs, il poursuit son expansion internationale afin de gagner de nouvelles parts de marché sur les produits non traditionnels et substitués aux produits laitiers. Et les résultats indiquent que cette stratégie s'avère payante, avec en 2023 un chiffre d'affaires de 3,645 M€ (3,595 en 2022) et une croissance de 9,1 % au 1^{er} semestre 2023 par rapport au 1^{er} semestre 2022, principalement expliquée par une progression à deux chiffres en Chine et en Amérique du Nord sur le pilier végétal.

Une rapide montée en puissance dans les alternatives durables

Le marché des substituts aux produits laitiers connaît une croissance rapide, surtout en Europe, où 93 % des consommateurs de produits végétaux choisissent des alternatives au lait. Les prévisions indiquent que la consommation de substituts de lait passera de plus de 6 milliards de kilogrammes en 2021 à plus de 11 milliards en 2026, accompagnée d'une augmentation du prix moyen, qui pourrait atteindre 3,21 dollars américains par produit en 2026.

Conscient de ces tendances, le Groupe Bel a misé sur ce potentiel croissant du marché des alternatives végétales aux produits laitiers, porté par l'évolution des comportements alimentaires et les préoccupations croissantes des consommateurs en matière de santé et d'environnement. Il a investi massivement dans le développement de nouvelles gammes de produits végétariens et vegans en élargissant son champ d'activité au-delà des produits fromagers, pour devenir un acteur majeur du snacking sain. Les acquisitions de All In Foods en 2020 et de diverses start-ups innovantes dans le domaine des alternatives végétales ont renforcé cette orientation vers une offre diversifiée et durable.

Cette montée en puissance se traduit par des investissements massifs dans la recherche et le développement pour développer de nouveaux produits et technologies. Le Groupe Bel dispose d'un centre de recherche dédié à l'innovation et collabore avec des universités et des centres de recherche publics et privés. Il noue des partenariats stratégiques avec des start-up innovantes, telles que Standing Ovation, Superbrewed Food et Perfect Day. Ces partenariats permettent au Groupe Bel d'accéder à de nouvelles technologies et expertises, et de renforcer sa capacité d'innovation, notamment :

- Standing Ovation : cette start-up française développe des protéines alternatives à base de pois. Le Groupe Bel a investi dans Standing Ovation et utilise ses protéines pour développer de nouveaux produits végétariens et vegans.
- Superbrewed Food : cette start-up américaine développe des protéines alternatives à base de champignons. Le Groupe Bel collabore avec Superbrewed Food pour explorer de nouvelles applications de ses protéines dans ses produits.
- Perfect Day : cette start-up américaine développe des protéines laitières alternatives d'origine végétale. Le Groupe Bel a conclu un partenariat avec Perfect Day pour lancer une nouvelle gamme de produits frais à tartiner sans produits laitiers, sous la marque Nurishh®, aux États-Unis.

Cette stratégie de diversification permet au Groupe Bel de se positionner sur un marché en forte croissance et d'attirer de nouveaux consommateurs, particulièrement aux États-Unis et en Asie. En 2022, le Groupe Bel a renforcé son développement international avec des acquisitions en Chine et en Inde, tout en nouant des partenariats de recherche sur les protéines alternatives. Ces initiatives illustrent l'engagement continu de Bel envers l'innovation et la durabilité, positionnant l'entreprise comme un leader de l'alimentation du futur.

La Durabilité, pierre angulaire du pivot stratégique du Groupe Bel

Le Groupe Bel a inscrit le développement durable au cœur de sa stratégie d'entreprise, en s'engageant à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, tout en préservant l'environnement et en contribuant au bien-être des communautés. Ses engagements RSE se déclinent en trois axes principaux et se concrétisent par la mise en œuvre de nouvelles pratiques sur l'ensemble de sa chaîne de valeur :

1. *Lutte contre le changement climatique* : le groupe s'est fixé pour objectif de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 40 % d'ici 2030 et d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. Il s'engage également à utiliser 100 % d'énergie renouvelable d'ici 2030. Il a déjà réduit ses émissions de gaz à effet de serre de 18 % depuis 2015 et investit dans des projets d'électrification de ses sites de production et de logistique et des technologies d'économie d'eau, tout en cherchant à améliorer le réemploi des eaux usées. Il développe des emballages plus durables et réduit son recours aux transports aériens.
2. *Agriculture durable* : le groupe encourage des pratiques agricoles durables chez ses fournisseurs, en privilégiant l'agriculture biologique, la préservation de la biodiversité et la réduction de l'utilisation des pesticides pour favoriser la présence de prairies naturelles. Il soutient également les agriculteurs dans leur transition vers des pratiques plus durables. Le groupe a développé un programme d'agriculture durable en collaboration avec ses fournisseurs, visant à réduire l'impact environnemental de ses productions laitières. Il soutient également la certification des agriculteurs selon des standards durables et promeut des pratiques agroécologiques.
3. *Bien-être animal* : le groupe s'engage à améliorer le bien-être animal dans ses filières d'approvisionnement, en respectant des standards élevés en matière de conditions d'élevage et en adoptant des chartes d'élevage strictes pour ses différentes filières animales, garantissant des conditions d'élevage respectueuses des animaux. Il finance également des projets de recherche sur le bien-être animal et collabore avec des organisations de protection animale.

Ces engagements et ces efforts en matière de RSE ont fait l'objet d'une reconnaissance externe qui légitime la stratégie du groupe et l'encourage à accélérer dans cette voie. Ceci se manifeste notamment par l'obtention de labels et de diverses certifications au niveau international. Parmi les distinctions les plus notables, on peut citer la certification B Corp, ainsi que la cotation du groupe dans les indices boursiers CAC 40 ESG et FTSE4Good.

Le système de pilotage rigoureux de sa stratégie de croissance durable, visant une performance globale (financière et extra-financière), illustre l'importance cruciale que le Groupe Bel accorde à ces aspects dans son modèle d'affaires, avec un mode de pilotage intégré. La Direction Impact, issue de la fusion en 2020 des départements Finance et Durabilité, utilise des indicateurs d'impacts pour suivre et mesurer les performances en terme de durabilité, synthétisés en un score d'*Impact Positif* annuel (cf. Encadré 1).

INDICE D'IMPACT POSITIF 2023

L'Indice d'Impact positif de Bel vise à rendre compte de la capacité du Groupe à délivrer sa mission d'entreprise et à avoir un impact sur son écosystème. Pionner dans le secteur agroalimentaire, cet indice à score unique permet de traduire l'engagement de Bel auprès de ses parties prenantes-clés et de mesurer la progression du Groupe en s'appuyant sur des objectifs fixés.



Ces indicateurs servent principalement à piloter opérationnellement l'avancement des initiatives définies par le Groupe sur chaque axe de progrès. Ils permettent également de communiquer de manière transparente sur la performance extra-financière de l'entreprise, que ce soit dans le rapport annuel ou à travers d'autres supports de communication comme le site Internet et les réseaux sociaux du Groupe. Les résultats sont regroupés dans une scorecard consolidée disponible dans le rapport annuel (cf. Encadré 2). Cette direction collabore étroitement avec les autres départements pour s'assurer que les pratiques durables sont intégrées dans les processus de production, les chaînes d'approvisionnement et les stratégies de développement de produits.

Encadré 2 : Extrait du *Scorecard RSE* (rapport annuel 2023)

CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAIN ET PLUS DURABLE						
Engagements	KPI	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle des produits	Recettes « positives » (portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ ou disposant de 0 ou 1 additif)	88%	88%	(a)	-	90%
	Portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+	74%	76%	80%	😊	(a)
	Portefeuille produits enfants et familles contenant de 0 ou 1 additif	70%	70%	(a)	-	(a)
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains	Pays ayant mis en place un programme à destination des consommateurs : « Healthy Lifestyle Program »	8	8	10	😐	(b)

PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE ET RÉGÉNÉRATRICE						
Engagements	KPI	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires	Part des éleveurs ayant reçu au moins une visite par un technicien du lait Bel et ayant été invité à une réunion annuelle	(h)	85%	100%	😊	100%
Promouvoir de bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal	Part des fermes respectant la Charte bien-être animal certifiées par une tierce partie	29%	55%	100%	😊	100%
Développer des pratiques favorables à une baisse des émissions carbone de l'amont	Part des fermes ayant réalisé un premier diagnostic carbone	75%	84%	100%	😊	100%
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans les produits	Approvisionnements certifiés ou respectant les engagements de la Charte matière grasse végétale (si aucune certification n'existe)	77%	76%	100%	😐	100%

CONCEVOIR DES PORTIONS DURABLES						
Engagements	KPI	2022	2023	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Travailler vers des emballages 100% prêts au recyclage et/ou compostables à domicile	Emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile** (c)	83%	82%	90%	😐	100%

Adapter les recettes : un défi complexe

Le Groupe Bel est confronté à la nécessité d'adapter ses produits pour répondre aux attentes émergentes des consommateurs en matière de santé et de durabilité. Cette évolution implique la modification des recettes traditionnelles de ses produits souvent riches en sel, sucre et matières grasses, ainsi qu'une réduction de son impact environnemental.

La modification des recettes représente un défi complexe, car elle requiert un équilibre entre les attentes des consommateurs, les contraintes techniques et les impératifs environnementaux. Modifier les recettes tout en préservant le goût et la texture des produits traditionnels constitue un défi majeur. En effet, les substituts végétaux au fromage traditionnel n'ont pas toujours la même texture et le même goût que les produits laitiers, et leur production peut être plus coûteuse et représente un risque commercial, comme l'illustre la version végétale de la Vache qui rit. Ce produit phare du Groupe Bel dans sa version végétale a déçu les consommateurs en termes de texture et de goût. Cet échec met le Groupe Bel face à un dilemme : maintenir une recette traditionnelle qui contient du sel de fonte, un additif controversé, ou sacrifier le goût pour proposer une alternative végétale plus durable.

De nouvelles gammes de produits plus sains et durables ont également été développées, comme la gamme Boursin® Nature et Le Babybel Vert. Comme pour La Vache qui rit, les contraintes techniques liées au duo goût/texture et à la production de masse ainsi que les contraintes environnementales impliquant de minimiser l'impact environnemental, peuvent limiter les possibilités de modification des recettes des produits phares traditionnels et conduire à des échecs commerciaux.

Dilemme Stratégique : Rentabilité et Durabilité

Le Groupe Bel est confronté à un dilemme complexe entre la recherche de rentabilité à court terme et la création de valeur durable à long terme. D'un côté, la pression pour maintenir des marges bénéficiaires élevées et une croissance continue peuvent entraîner des compromis sur les aspects environnementaux et sociaux. D'un autre côté, l'adoption de pratiques commerciales durables peut nécessiter des investissements initiaux importants et des ajustements dans la chaîne d'approvisionnement, ce qui peut affecter la rentabilité à court terme.

La conciliation est d'autant plus complexe que l'industrie agroalimentaire est particulièrement exposée aux enjeux environnementaux et sociétaux, tels que le changement climatique, la déforestation, le bien-être animal et les préoccupations croissantes des consommateurs en matière de santé et d'alimentation durable, qui ne sont pour autant pas toujours prêts à payer plus cher pour des produits durables, comme l'a montré la baisse des ventes de produits bio en période de forte inflation.

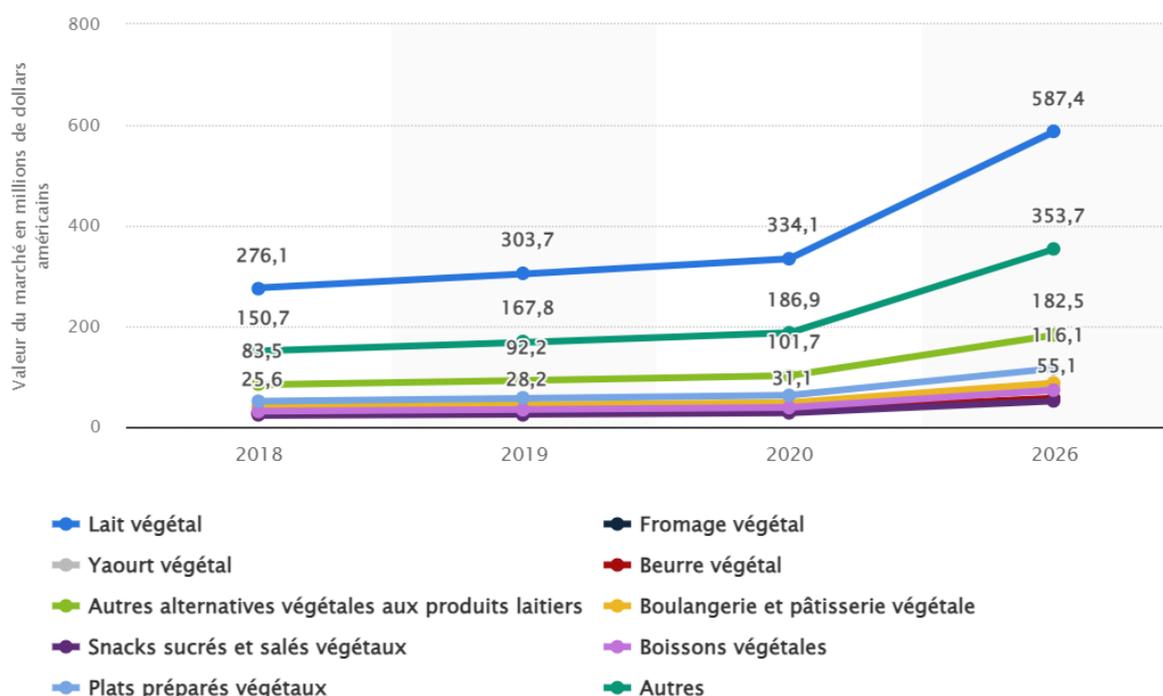
La rentabilité à court terme est essentielle pour la pérennité du Groupe Bel. Elle permet de financer les investissements nécessaires à la recherche et au développement, à l'innovation, à la croissance et à la distribution des produits, et les actionnaires et investisseurs peuvent sanctionner un engagement RSE très avancé qui compromettrait leur retour sur investissement s'ils estiment que ceux-ci se sont réalisés au détriment de la performance financière induisant une baisse du résultat financier.

Le dilemme entre la rentabilité à court terme et la création de valeur durable est particulièrement complexe pour le Groupe Bel car les investissements nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie de durabilité peuvent être coûteux à court terme et ne pas générer de profits immédiats, et les réglementations et les normes environnementales et sociales peuvent augmenter les coûts de production. C'est particulièrement coûteux pour la production industrielle de ses fromages pour laquelle la neutralité climatique ne peut être atteinte par la seule substitution d'énergie décarbonée. Cherchant des alternatives, le Groupe Bel finance un projet de captation du carbone comme moyen de compenser les émissions inévitablement induites par la production industrielle de ses fromages, à hauteur de 10 millions d'euros par an (avril 2024).

L'arbitrage prix/qualité du consommateur au cœur du dilemme rentabilité/durabilité

Pour autant, sur le moyen-long terme, le marché des produits végétaux peut s'avérer rentable : jusqu'alors limités aux consommateurs vegans, les aliments végétaux s'élargissent à une plus large gamme de consommateurs du fait de la montée du flexitarisme et du développement de nouvelles aspirations en termes de santé et de bien-être. Rien qu'en France, la croissance du marché des produits alimentaires végétaux affichait déjà 12 % en valeur en 2019, à hauteur de 329 millions d'euros, et atteindrait presque 600 millions en 2026 (cf. Encadré 3). Au niveau mondial, le marché est estimé à 44,2 milliards de dollars américains sur 2022 et atteindrait 77,8 milliards en 2025. Les prévisions indiquent que d'ici 2030, le marché aura plus que doublé.

Encadré 3 : Valeur du marché des aliments d'origine végétale en France entre 2018 et 2026 par produit, en millions de dollars américains (Statista, 2020)



L'orientation stratégique à horizon 10 ans axée sur la durabilité

Début 2024, la stratégie annoncée de Bel pour les années à venir est celle d'une croissance durable et responsable qui vise à répondre aux attentes émergentes des consommateurs tout en assurant la pérennité de l'entreprise dans un contexte économique en mutation. Elle se décline en 5 grands axes stratégiques :

- *Responsabilité dans les négociations commerciales* : Face aux défis des négociations commerciales et à la pression sur les prix, le groupe insiste sur la valeur de l'alimentation de qualité. Le président du groupe Bel, Antoine Fiévet, souligne la nécessité de dépasser le débat centré sur les prix bas pour aborder des questions telles que l'agriculture et l'écologie.
- *Pratiques agricoles durables* : Bel met en place des initiatives pour soutenir ses éleveurs, en leur offrant une rémunération annuelle et en les incitant à adopter des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, telles que le pâturage, l'alimentation sans OGM et la décarbonation.
- *Réduction de l'empreinte carbone* : Le groupe s'engage dans des actions concrètes pour compenser ses émissions carbone, en participant à la restauration de tourbières dans sa région d'origine, le Jura. Cette démarche illustre sa volonté de concilier rentabilité et responsabilité environnementale.
- *Diversification vers le végétal* : Bel se positionne également dans une perspective de diversification, en développant des produits végétaux en réponse aux tendances de consommation et aux préoccupations environnementales croissantes. L'objectif est que le végétal représente 50 % de son offre d'ici 2030-2035.
- *Innovation produit* : En réponse à la demande des consommateurs pour des alternatives saines et responsables, le groupe lance des gammes de compotes enrichies en légumes, visant à favoriser une alimentation plus équilibrée et à réduire le gaspillage alimentaire.

La stratégie de durabilité du Groupe Bel est ambitieuse et prometteuse. Le Groupe Bel est conscient des défis à relever, mais il est déterminé à jouer un rôle de leader dans la transition vers une alimentation plus saine et plus durable. Les actions concrètes mises en place par le Groupe Bel montrent sa volonté de respecter ses engagements et à contribuer à un avenir plus durable.

*

* *

Veillez répondre aux questions suivantes (sur la base du cas) :

- 1. Quelles sont les principales tendances (opportunités et menaces) économiques, sociétales et environnementales qui influencent actuellement l'industrie agroalimentaire spécialisée dans les produits laitiers et alternatives végétales selon les zones géographiques ? (4 points)**
- 2. Utilisez le modèle VRIN ou VRIO (Valeur, Rareté, Imitabilité, Non substituabilité/Organisation) pour évaluer les ressources et les compétences stratégiques du Groupe Bel. Quelle(s) capacité(s) distinctive(s) le Groupe Bel possède-t-il qui lui confère(nt) un avantage concurrentiel durable ? (3 points)**
- 3. Identifiez et évaluez les forces, faiblesses, opportunités et menaces du Groupe Bel dans le contexte de sa transition vers des produits plus durables. Comment le Groupe peut-il capitaliser sur ses forces et opportunités tout en atténuant ses faiblesses et menaces pour renforcer sa position concurrentielle ? (3 points)**
- 4. Évaluez la possibilité pour le Groupe Bel d'adopter une stratégie océan bleu pour se différencier dans le marché des produits laitiers et des alternatives végétales. Au regard de votre évaluation, quel est le segment de marché inexploré ou mal desservi au plus fort potentiel de différenciation par l'innovation pour le groupe ? (4 points)**
- 5. Comment le Groupe Bel peut-il équilibrer les intérêts de ses principales parties prenantes tout en poursuivant ses objectifs de rentabilité et de durabilité ? (3 points)**
- 6. Au regard des informations du cas sur la gouvernance et le suivi de la stratégie de durabilité, ainsi que de vos réponses aux questions précédentes, quels sont les indicateurs clés qui devraient être priorités ? Quels autres indicateurs proposez-vous ? (3 points)**