

CDIR 2024

ECSE

Note de délibération : 17 / 20

Note de correction : 17 / 20

① Les principales tendances économiques, sociétales et environnementales qui influencent le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) laitière montrent une demande croissante et globale sur les alternatives végétales aux produits laitiers.

Dans un contexte de prise de conscience mondiale des impératifs de protection de l'environnement, les consommateurs des marchés européens, nord-américains et asiatiques montrent des exigences en termes de produits plus sains et moins transformés - Une demande globale de transparence sur la composition des produits et un besoin de produits plus naturels se fait entendre dans ces trois zones - Ainsi la demande d'alternatives végétales a permis au groupe Bel d'enregistrer une croissance supérieure à 10% en Chine et en Amérique du nord entre 2022 et 2023. En Europe ce marché devrait croître en gagnant un tiers supplémentaire par rapport à son volume actuel de 900 milliards de dollars de chiffre d'affaires à l'horizon 2028. Si cette tendance semblait ralentir avec le retour de l'inflation dans les pays de l'OCDE, elle regagne de la vigueur avec la désinflation qui s'amorce -

La demande de produits alternatifs végétaux s'accompagne d'exigences du consommateur en terme de texture et de goût. Les produits des gammes végétales du groupe Bel doivent donc imiter le goût et la texture des produits laitiers traditionnels proposés par le groupe. Cette attente, généralisée sur les trois zones de marché où est implanté Bel est particulièrement forte en France où les produits laitiers

traditionnels du groupe bénéficient de l'avantage concurrentiel de leur réputation et de leur grande popularité.

Les tendances sociétales et environnementales d'une demande d'alternatives végétales de qualité s'accompagnent d'une exigence en termes de responsabilité sociale des entreprises. Le groupe Bel a su saisir cette opportunité pour développer un programme RSE aux engagements forts.

Enfin, le groupe BEL doit faire face à une compétition incluant des géants de l'IAA laitière tels que Danone, Nestlé ou Lactalis, dans un secteur en pleine expansion.

②

V R I N

Valeur	Rareté	Inimitabilité	substituabilité
<ul style="list-style-type: none"> - Produits traditionnels simples, à la saveur reconnue et bon marché - Produits végétaux plus complexes reconnus pour les gros efforts de recherche qu'ils nécessitent et donc plus chers 	<ul style="list-style-type: none"> + Des produits qui abondent le marché et qui sont assez diversifiés + Des produits réalisés avec un savoir-faire centenaire et une expertise reconnue + Des innovations pour développer des ingrédients uniques 	<ul style="list-style-type: none"> + Nombreux produits en apparence similaires qui abondent le marché mais qui ne bénéficient ni de l'image de marque, ni du savoir-faire de Bel et donc bien moins populaires. 	<ul style="list-style-type: none"> + Des produits essentiels substituables (lait et beurre) + Des produits plus transformés non substituables car reconnus pour leur goût unique (fromages, desserts...)

Le groupe Bel bénéficie de précieuses ressources telles que de nombreux partenariats dans le monde, une forte implantation et des relais solides à l'étranger ainsi qu'un accès abondant à des matières premières en excès (quotas

lactiers de la PAC) et relativement bon marché avant le retour de l'inflation. Ce n'est pas le cas pour les alternatives végétales du groupe.

Les compétences du groupe Bel révèlent une forte capacité dynamique lui ayant permis de faire partie des pionniers du végétal. Le groupe s'illustre également par son savoir-faire technique centenaire ainsi que par sa capacité à nouer des partenariats sous des formes variées (coopération avec standing ovation et Superbrewed food et Perfect day, acquisitions d'entreprises étrangères pour pénétrer de nouveaux marchés).

En regard de ces éléments, le groupe Bel se distingue par sa capacité à générer et entretenir une image de marque prestigieuse et ancestrale sur des produits en apparence simples. Une stratégie de différenciation qui lui confère un avantage concurrentiel durable. Le groupe s'illustre aussi par sa vision pionnière dans les alternatives végétales qui lui permet de bénéficier de l'expertise acquise en interne et des partenariats avec d'autres experts de la filière. Bel bénéficie ainsi d'une avance considérable en termes de recherche/développement et d'image d'acteur historique de la filière.

③

SWOT

Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités
+ ancienneté et expertise reconnue	+ des coûts de transition élevés	+ un secteur où les concurrents sont des géants de l'IAA	+ un marché du végétal prometteur et en pleine expansion.
+ un réseau de partenaires très étendu	- le n'ayant pas encore retrouvé son équilibre entre rentabilité et durabilité	+ certaines matières premières sont susceptibles de connaître des pénuries à cause du dérèglement climatique	+ installation progressive de la désinflation
+ un portefeuille diversifié	+ Des produits traditionnels au goût connu difficilement retrouvé dans les alternatives végétales	+ inflation sur les produits laitiers	+ un groupe avec engagements RSE reconnus et prometteurs
+ une présence sur trois continents		+ exigences des agriculteurs en rémunération.	

Au regard de ces éléments, le groupe Bel devrait capitaliser sur son image et son savoir-faire en insistant sur son caractère pionnier dans la filière des alternatives végétales. En effet, le groupe a mené une stratégie de différenciation afin de se distinguer de ses géants concurrents. Poursuivre et renforcer cette stratégie en développant des produits d'alimentation de qualité, traçables et à faible empreinte carbone semble opportun.

Pour y faire, il peut capitaliser sur son expertise et celle de ses partenaires tout en menant une campagne promotionnelle assez agressive pour s'imposer devant les géants Lactalis ou Nestlé qui, pour leur part, ont déjà été condamnés pour l'atteinte à la santé des consommateurs ou à l'environnement.

Le groupe Bel pourrait alors s'imposer comme leader éco-responsable de l'IAA laitière et de ses substituts végétaux.

④ Une stratégie Océan bleu consiste à se focaliser sur une part de marché encore inexploitée ou sous exploitée afin de créer une offre et sa demande dans un secteur non ou non-encore concurrentiel (à l'inverse une stratégie Océan rouge se concentre sur la concurrence dans un milieu fortement concurrentiel). Dans le cas du groupe Bel, la filière laitière traditionnelle ne pourrait pas faire l'objet d'une telle stratégie. En effet le secteur est déjà très concurrentiel et les entreprises concurrentes sont toutes de grande taille.

Pour autant, il serait possible d'envisager une telle stratégie sur une portion spécifique d'alternatives végétales. Il ne peut s'agir de produits déjà populaires comme le lait végétal déjà très concurrentiel. La valeur du marché des aliments d'origine végétale est 223 fois le lait en première position. En revanche d'autres produits sont sous représentés alors qu'ils présentent un fort potentiel et pourraient permettre le développement d'une stratégie Océan bleu. Le fromage et les yaourts végétaux seraient ainsi propices à cette stratégie. Une autre alternative serait de se positionner sur le marché de l'alimentation biologique et/ou végétale des animaux domestiques.

dans la mesure où ce secteur est encore inexploré et que le marché potentiel compte plusieurs millions de consommateurs.

⑤ Les principales parties prenantes du groupe sont : les actionnaires, les salariés, les agriculteurs (fournisseurs), les consommateurs et les entreprises partenaires du groupe. Les actionnaires, les salariés et les partenaires ont intérêt à maximiser les profits du groupe pour continuer leur activité et en vivre. Les agriculteurs et les consommateurs vont à l'encontre de cet intérêt en voulant : un prix d'achat plus élevé pour les agriculteurs (donc des coûts de production plus importants); un prix de vente moins élevé pour le consommateur. Selon le modèle des cinq forces de M. Porter; et au regard des degrés importants de concurrence, de la faible menace des nouveaux arrivants; de la substituabilité difficile de produits à la qualité reconnue, à l'important pouvoir de négociation des fournisseurs et au pouvoir de négociation plus faible des clients, le groupe Bel devrait poursuivre sa recherche de produits de qualité et insister pour se différencier de ses concurrents.

Selon la théorie des ressources et compétences d'E. Penrose, le groupe Bel bénéficie d'une importante compétence collective et individuelle reconnue comme experte dans le végétal. Il bénéficie aussi de nombreuses ressources tangibles et intangibles (réseau, image, histoire) qui sont autant de forces pouvant lui permettre de structurer son environnement.

Le groupe Bel doit donc poursuivre sa stratégie de différenciation en mettant l'accent sur son expertise et sa stratégie RSE. Il pourra alors légitimer une augmentation de

prix de vente final acceptable pour le consommateur et profitable pour toutes les autres parties prenantes -

⑥ Au regard de la gouvernance d'entreprise du groupe Bel et de sa stratégie de durabilité, les indicateurs clés devant être prioritaires sont (dans l'optique de poursuivre une stratégie de différenciation) ceux qui permettent de rendre compte des parts de marché détenues par le groupe Bel, du niveau de rémunération de ses porteurs et de l'impact social et environnemental des activités du groupe.

À cet égard, il serait possible de retenir le score RSE du groupe Bel et son évolution; les parts de marché du groupe Bel, ventilées par type de produit plus précisément que par portefeuille, ainsi que l'évolution du prix d'achat des matières premières.

Il serait également possible de s'intéresser à l'empreinte carbone nette du groupe ainsi que d'établir sa matrice ADL (croissance d'un marché X part de marché de l'entreprise) ou une matrice BCG (maturité de l'activité et rentabilité) afin de bien identifier les produits les plus propices aux effets de R&D, les produits historiques phares du groupe ou la rentabilité de nouveaux produits proposés par le groupe Bel.



