

LIVEREVIEW



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2013 LE GROUPE BEL VU PAR SES COLLABORATEURS

Du sourire à partager

PEOPLE

TRAVAILLER CHEZ BEL,
NOS COLLABORATEURS
TÉMOIGNENT



MARKETING

DES MARQUES
QUI CRÉENT DU LIEN



INDUSTRIAL

24 HEURES DANS
UNE USINE BEL



SUPPLY CHAIN

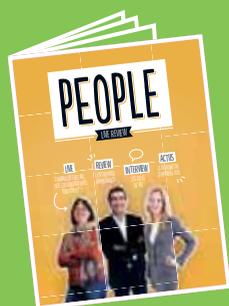
TOUR DU MONDE
DES CIRCUITS
DE DISTRIBUTION



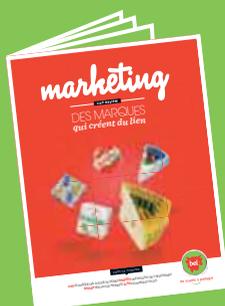
LIVE REVIEW 2013

BEL VU PAR SES COLLABORATEURS

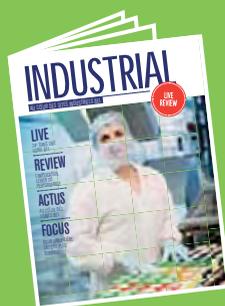
Pour percevoir l'enthousiasme des équipes, explorer les liens que nos marques savent tisser, comprendre la culture industrielle et découvrir la diversité des circuits de distribution.



**PEOPLE
REVIEW***



**MARKETING
REVIEW***



**INDUSTRIAL
REVIEW***



**SUPPLY CHAIN
REVIEW***

LIVE REVIEW 2013

VIVEZ BEL EN LIVE

Cette année, le rapport d'activité de Bel vous offre une plongée «LIVE» au sein des filiales et sites de production du Groupe. 14 collaborateurs se sont prêtés au jeu du reportage et ont réalisé les photos et interviews qui introduisent chacun des 4 chapitres. L'objectif : découvrir la réalité d'un groupe international qui s'est fixé pour mission d'apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait.



SOMMAIRE

L'ESSENTIEL DE BEL

- | | | | |
|-------|---------------------------------|-------|--|
| P. 4 | Profil | P. 21 | L'activité en Europe du Nord et de l'Est |
| P. 6 | Stratégie du Groupe | P. 22 | L'activité en Grande Afrique |
| P. 8 | Entretien avec Antoine Fiévet | P. 23 | L'activité au Proche et Moyen-Orient |
| P. 11 | Stratégie RSE | P. 24 | L'activité en Amériques, Asie-Pacifique |
| P. 15 | Organisation et Gouvernance | P. 25 | L'activité Bel Industries |
| P. 18 | Performances 2013 | P. 26 | L'activité Bel Foodservice |
| P. 20 | L'activité en Europe de l'Ouest | | |

REVIEWS

PEOPLE REVIEW

- P. 28 LIVE : travailler chez Bel**
P. 34 REVIEW : Bel, une entreprise apprenante
- P. 35 Interview : les défis de Bel
P. 36 Baromètre d'opinion 2013

MARKETING REVIEW

- P. 42 LIVE : les marques Bel autour du monde**
P. 48 REVIEW : des marques qui créent du lien
- P. 50 Interview : les liens entre marques et consommateurs
P. 51 Vers plus de proximité et de synergies
P. 54 Les marques en 2013
P. 59 Leerdammer®, une initiative 100% responsable

INDUSTRIAL REVIEW

- P. 62 LIVE : 24 heures dans une usine Bel**
P. 70 REVIEW : l'implication, levier de performance industrielle
- P. 72 Au cœur des usines Bel
P. 76 Pour une filière laitière plus durable

SUPPLY CHAIN REVIEW

- P. 78 LIVE : tour du monde des circuits de distribution**
P. 82 REVIEW : vendeurs de rue, pérennité économique et impact social
- P. 84 Le bon produit, au bon endroit au bon moment !
P. 86 Bonnes pratiques à travers le monde

ENGAGEMENT SOCIÉTAL

- P. 90 La fondation Bel
P. 92 La Maison de La Vache qui rit®
P. 94 Lab'Bel

INDICATEURS FINANCIERS

- P. 97 Résultats financiers 2013
P. 98 Bilans consolidés comparés
P. 99 Comptes de résultats consolidés comparés
P. 100 Tableau des flux de trésorerie consolidés



Du sourire à partager

L'ESSENTIEL DE BEL

Le développement de Bel est depuis toujours fondé sur la conviction que les bienfaits des produits laitiers doivent être partagés avec le plus grand nombre. Cela est au cœur de la mission d'entreprise, qui est d'apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait.



PROFIL

100 % BEL

LA PORTION AU CŒUR DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Depuis près de 150 ans, Bel crée de véritables blockbusters du secteur fromager, connus et appréciés partout dans le monde, tout en restant une entreprise à taille humaine. Aujourd'hui numéro 3 mondial des fromages de marque, le Groupe a fait de ses caractéristiques identitaires des atouts au service de son développement.



CRÉATEUR DE VALEUR

En proposant des fromages en portion, Bel a inventé un nouveau modèle de consommation. Plébiscitée pour son caractère ludique et pratique, pour ses capacités de conservation et son rôle en matière d'équilibre nutritionnel, Bel a fait de la portion le point commun de ses marques cœur. En associant savoir-faire industriel, qualité et miniaturisation, compréhension fine des marchés et expertise marketing, Bel s'est hissé à la 3^e place mondiale du marché des fromages de marque*.

* en volume

Sources : Bel Global Cheese, Strategy Analysis - Zénith International



L'EXIGENCE DE LA QUALITÉ

Bel produit chaque année plus de 400 000 tonnes de fromage, dont plus de 16 milliards de portions, au sein de ses 27 sites de production. Des matières premières au processus de fabrication en usines, jusqu'aux conditions de transport en aval, toutes les étapes de production font l'objet des mêmes contrôles rigoureux. Chacun des sites de production du Groupe dans le monde applique les exigences de qualité et de sécurité alimentaires strictes définies par le Groupe et inspirées du référentiel GFSI (Global Food Safety Initiative).

+ DE 
16 MILLIARDS
DE PORTIONS PRODUITES
CHAQUE ANNÉE



DES MARQUES MONDIALES

Emblématiques et incontournables, les 5 marques cœur de Bel sont aussi parmi les plus internationales du secteur fromager : elles sont commercialisées dans plus de 120 pays, représentent près de 70 % des ventes du Groupe et 4 d'entre elles figurent parmi les 12 premières marques mondiales de fromage*.

*en chiffre d'affaires - Source Bel Global Cheese - Strategy Analysis - Zénith International

30 **MARQUES**
DONT 5 MARQUES
CŒUR ♥♥♥♥♥
INTERNATIONALES



LE SENS DE LA FAMILLE

Produits familiaux par excellence, les fromages Bel sont consommés par toutes les générations. Ce sens de la famille, Bel le cultive également avec ses 10 830 collaborateurs, en partageant avec eux une vision optimiste de sa mission d'employeur. Et si la famille compte autant pour Bel, c'est aussi parce qu'il s'agit d'un groupe familial depuis sa création en 1865. Les héritiers des familles Bel et Fiévet détiennent aujourd'hui plus de 70% de la holding familiale Unibel.



10 830
COLLABORATEURS



LE GOÛT DE L'INNOVATION

L'innovation est la clé de la différenciation, elle a pour ambition de créer les blockbusters fromagers de demain. Pour y parvenir, Bel décline l'innovation sous toutes ses formes : évolution des formules, des goûts et des textures, des packagings, et bien sûr, création de nouveaux produits ! Sans oublier la communication, domaine dans lequel Bel n'a cessé d'innover avec des sagas publicitaires qui marquent leur génération.

8% **DU CHIFFRE D'AFFAIRES** €
RÉALISÉ PAR DES INNOVATIONS
DE MOINS DE 3 ANS



ENTREPRISE RESPONSABLE

Pour Bel, le développement du Groupe n'a de sens que s'il est respectueux de son environnement et facteur de progrès. La démarche de responsabilité sociétale du Groupe est donc naturellement intégrée à la stratégie d'entreprise. Elle est aussi très concrète, mesurable, et pleinement intégrée aux activités quotidiennes des collaborateurs.

10 **ANNÉES**
D'ADHÉSION AU
PACTE MONDIAL
DES NATIONS UNIES

3 LEVIERS

POUR ACCÉLÉRER LA CROISSANCE

Bel déploie une stratégie qui vise à atteindre un chiffre d'affaires proche de 3 milliards d'euros à horizon 2015. Une stratégie de croissance axée sur le développement des marques cœur, l'innovation et l'engagement des équipes.

OBJECTIFS 2015

PRÈS DE
3 MILLIARDS
D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES

LEVIER 1

LE DÉPLOIEMENT GÉOGRAPHIQUE DES MARQUES CŒUR

Les 5 marques cœur de Bel ont chacune un positionnement distinct, mais elles sont animées par des valeurs communes : une certaine imper- tinence, une consommation qui associe plaisir gustatif et bonne humeur et une personnalité qui sait s'adapter aux habitudes de consommation locales.

Ces marques conservent un potentiel de déve- loppement important, que ce soit sur les marchés où elles sont d'ores et déjà implantées ou sur de nouveaux territoires. Pour activer sa politique de croissance des marques cœur, Bel s'appuie sur ses fondamentaux :

- la compréhension fine des marchés qui permet une extension des gammes produits ;
- une approche audacieuse du marketing et de la distribution qui confère aux produits Bel séduc- tion, visibilité et accessibilité ;
- une expertise industrielle garante de sécurité alimentaire et de qualité, associée à une parfaite maîtrise de l'outil industriel, support de la crois- sance du Groupe.

Bel est notamment implanté dans des régions où le potentiel de croissance reste fort, mais la stra- tégie de croissance du Groupe passe également par la conquête de nouveaux marchés.

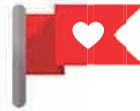


LEVIER 2

L'INNOVATION

Le Groupe œuvre chaque jour afin de créer les conditions pour que l'innovation reste un état d'esprit permanent chez ses collaborateurs. Trois axes guident l'innovation :

- l'élargissement des gammes : Bel se positionne sur les trois catégories en croissance du fromage, *spread - snack - slice* (tartable - snack - tranche), l'enrichissement de l'offre sur ces segments est une priorité ;
- la rénovation des recettes, pour conserver la préférence des consommateurs, qu'il s'agisse de nouvelles saveurs, de nouveaux usages ou de l'amélioration des profils nutritionnels des produits ;
- enfin, les équipes du Groupe travaillent sur le développement de nouveaux produits.

**70%**

DU CHIFFRE D'AFFAIRES
RÉALISÉ PAR LES
5 MARQUES CŒUR

**180**

PERSONNES TRAVAILLENT
AU SEIN DES ÉQUIPES
DÉDIÉES À L'INNOVATION
GROUPE

**51%**

TAUX D'ENGAGEMENT
DES COLLABORATEURS
+6% PAR RAPPORT À 2011

LEVIER 3

**L'ENGAGEMENT
DE SES COLLABORATEURS**

Groupe familial, Bel est ancré dans une dynamique de croissance maîtrisée et pérenne portée par l'engagement de ses 10 830 collaborateurs dans le monde. Un engagement au cœur de la politique des ressources humaines qui favorise la responsabilisation, l'enthousiasme, l'esprit entrepreneurial et le développement des compétences.

ENTRETIEN AVEC

ANTOINE
FIEVET**Antoine Fiévet, quelle analyse faites-vous de la performance de Bel en 2013 ?**

2013 a été une année tumultueuse et contrastée. La tendance économique est demeurée incertaine avec des signes de reprise mais aussi un ralentissement de la croissance des pays émergents. L'instabilité sociale et politique de certaines zones du globe et la hausse structurelle des prix des matières premières impactent directement notre activité.

Néanmoins, le Groupe enregistre une croissance de ses ventes de 2,7% pour un résultat opérationnel en hausse de plus de 10%. Hors effet de change, la croissance organique du chiffre d'affaires est de 5,3%. Je salue cette performance. Elle démontre une nouvelle fois la force du modèle économique de Bel et l'engagement de nos 10 830 collaborateurs dans le monde.

Comment expliquez-vous cette performance ?

La simplicité de notre modèle économique est un atout majeur. Ces dernières années, nous le constatons avec une croissance régulière de nos activités malgré des contextes mouvants et peu porteurs. La puissance de nos marques, notre bon équilibre géographique et notre positionnement sur le marché du fromage (spread/slice/snack) confèrent au Groupe de solides avantages.

La portion individuelle est aussi une de nos forces. Au-delà de son aspect sanitaire, pratique et ludique, elle répond aux enjeux sociétaux et environnementaux actuels comme la juste dose nutritionnelle, la limitation du gaspillage alimentaire ou l'accessibilité quand nos produits sont vendus à l'unité.

Quelles grandes tendances sont à retenir ?

Tout d'abord, toutes nos zones géographiques réalisent une croissance organique positive. L'Afrique et le Proche et Moyen-Orient, où nous sommes leaders, sont les régions qui ont le plus contribué à la croissance du Groupe en 2013. En Europe, nos marques cœur se renforcent et conservent la préférence des consommateurs. Si le chiffre d'affaires de la zone Amériques, Asie-Pacifique reste stable, les marques Mini Babybel® aux Etats-Unis ou Boursin® au Canada progressent remarquablement. On note également une bonne performance de La Vache qui rit® et Belcube® en Asie.

Quelles sont vos ambitions de croissance pour le Groupe ?

En 2012, nous avons annoncé un objectif de chiffre d'affaires de près de 3 milliards d'euros à horizon 2015. Nous sommes en ligne avec cette perspective. Cela correspond à une croissance de près de 20% en 4 ans. J'ai pour le Groupe de fortes ambitions. Notre développement à l'international s'accélère. Depuis 2001, chaque année, nous ouvrons une filiale. Nous investissons, tant dans l'innovation que sur le terrain industriel ou les projets de structuration de l'entreprise. Notre situation financière est saine. Nous pouvons être confiants sur notre capacité à croître.



.....
TOUTES LES ZONES
DU GROUPE RÉALISENT
UNE CROISSANCE
ORGANIQUE POSITIVE



NOS PERFORMANCES
EN 2013 DÉMONTRENT
UNE NOUVELLE FOIS
LA FORCE DE NOTRE
MODÈLE ÉCONOMIQUE
ET L'ENGAGEMENT DE
NOS COLLABORATEURS

Antoine Fiévet

Président-Directeur Général

Quels sont les leviers qui vous permettront de réussir ?

Incontestablement, la compréhension de nos consommateurs. Nos marques et nos produits sont associés au quotidien de plus de 400 millions de consommateurs dans le monde. Nous devons répondre encore mieux à la diversité de leurs besoins et aux enjeux de société. Nous avons cette expertise chez Bel. Nous développons les usages de nos produits, proposons de nouveaux formats, de nouvelles saveurs et optimisons la composition nutritionnelle de nos recettes. Nos marques doivent rester en totale connexion avec nos consommateurs qu'il s'agisse de répondre aux enjeux nutritionnels locaux, à leur demande grandissante de naturalité ou à un meilleur accès à nos produits.

+2,7%

CROISSANCE DU
CHIFFRE D'AFFAIRES
EN 2013

+5,3%

CROISSANCE
ORGANIQUE EN 2013



Les collaborateurs de Bel ont, en 2013, répondu au second baromètre d'opinion du Groupe. Quel est votre regard sur cette démarche ?

Je suis tout d'abord ravi du fort taux de participation. 80 % de nos collaborateurs dans le monde ont répondu à cette seconde édition du baromètre d'opinion interne. C'est un premier signe positif. Je constate également une progression du taux d'engagement, c'est une bonne nouvelle. Bel est un groupe familial au sein duquel je souhaite que chacun contribue directement au projet collectif. Notre enthousiasme, notre capacité à innover, la responsabilisation de chacun, ce sont nos forces. Je souhaite que cet état d'esprit perdure et grandisse avec le Groupe.



NOTRE
IMPLANTATION
À L'INTERNATIONAL
NOUS PERMET
D'ÉQUILIBRER
LES RISQUES



STRATÉGIE RSE

CONSTRUIRE L'AVENIR AVEC LE SOURIRE

*Acteur mondial de l'agroalimentaire, Bel intègre une proposition de valeur unique : « Du sourire à partager ». Cette promesse s'incarne bien sûr dans les marques du Groupe, ses produits, mais elle constitue également un engagement envers l'ensemble de ses parties prenantes. Pour encadrer toutes les dimensions de sa responsabilité d'entreprise et donner corps à cette promesse, Bel a engagé une démarche de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise structurée. Son nom, « **Des sourires pour l'avenir** ».*

En tant qu'entreprise du secteur agroalimentaire, Bel se doit de concevoir des produits bons, nutritifs et accessibles à tous. Les marques du Groupe, connues dans le monde entier et particulièrement appréciées par les familles, doivent elles aussi agir de manière responsable. Au sein de ses sites de production, Bel s'engage à limiter ses impacts directs et indirects sur l'environnement. Mais Bel a aussi la volonté de partager cette démarche avec ses collaborateurs, fournisseurs et partenaires pour qu'ils agissent eux-mêmes de manière responsable.

Enfin, bien sûr le Groupe est conscient de sa responsabilité d'employeur vis-à-vis de ses collaborateurs, pour construire avec eux une entreprise où il fait bon travailler.

C'est à partir de ces enjeux que Bel a construit une démarche de responsabilité pragmatique et mobilisatrice, autour de 5 piliers, chacun décliné en axes de progrès et objectifs chiffrés.

PRIORITÉ À LA MOBILISATION DES COLLABORATEURS

La démarche pilotée par le Groupe se déploie grâce à la mobilisation des équipes au sein des entités. Sous l'autorité du Vice-Président Ressources Humaines, Communications et Développement durable, la direction de la RSE Groupe assure, depuis 2010, le pilotage de la démarche de responsabilité sociétale dont les engagements et objectifs chiffrés sont validés par la Direction générale en Comité exécutif et suivis par le Comité de direction du Groupe.

Un réseau de 15 «experts leaders RSE» assure le déploiement de la démarche dans les différents métiers du Groupe. Chaque leader s'appuie sur son propre réseau métiers pour impliquer les différentes entités (filiales – sites de production – siège).

Bel souhaite que tous ses collaborateurs soient acteurs de cette démarche. Tous sont sensibilisés aux enjeux environnementaux et sociaux auxquels ils doivent répondre dans leurs activités. La mobilisation progresse : lors du baromètre d'opinion interne réalisé en 2013, 63% des collaborateurs dans le monde estiment que Bel fait de son mieux pour être une entreprise responsable, une progression de 9 points par rapport à 2011.

UNE DÉMARCHÉ QUI PORTE SES FRUITS

Depuis 2012, Bel publie un rapport de développement durable et rend ainsi compte de ses progrès et ambitions sur la base d'indicateurs de performance environnementaux, sociaux et sociétaux. Ci-contre, quelques exemples concrets autour des 5 piliers qui constituent la démarche du Groupe.



PARTENARIATS & SOCIÉTÉ

- Bel est un acteur engagé au service d'une production laitière plus durable.
- Sa politique d'achats responsables lui permet d'intégrer des facteurs éthiques, sociaux et environnementaux dans la sélection et le suivi de la performance de ses fournisseurs.
- Le dynamisme économique de Bel bénéficie à de nombreux acteurs dans les 33 pays où le Groupe est présent.
- Bel soutient des projets dans les territoires où le Groupe est implanté, en lien avec sa mission d'entreprise.



1,5 MILLIARD DE LITRES DE LAIT COLLECTÉS AUPRÈS DE 3 300 PRODUCTEURS



DEPUIS 2009, LE GROUPE A ÉVALUÉ PLUS DE 400 DE SES FOURNISSEURS



ACTEUR ÉCONOMIQUE CRÉATEUR D'EMPLOIS DIRECTS ET INDIRECTS DANS 33 PAYS



PLUS DE 100 PROJETS EN FAVEUR DE L'ENFANCE SOUTENUS PAR LA FONDATION BEL DEPUIS SA CRÉATION EN 2008



ENVIRONNEMENT

- ➔ Bel optimise l'utilisation des ressources indispensables à la conduite de ses activités et tout particulièrement le lait, l'eau et l'énergie.
- ➔ Bel travaille sur la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre.
- ➔ Bel attache une importance particulière au respect de la biodiversité.
- ➔ Enfin, Bel cherche à réduire et valoriser ses déchets.



12 SITES
CERTIFIÉS ISO 14001



9,6 M³ D'EAU
CONSOMMÉS PAR TONNE DE
FROMAGE PRODUITE, SOIT UNE
RÉDUCTION DE 23,5 % DEPUIS
2008



1,9 MWH D'ÉNERGIE FINALE
(ÉLECTRICITÉ, FUEL, GAZ ET
BIOMASSE) CONSOMMÉ PAR
TONNE DE FROMAGE PRODUITE,
SOIT UNE RÉDUCTION
DE 12,6 % DEPUIS 2008



520 KG EQ. CO₂ DE GAZ À
EFFET DE SERRE ÉMIS PAR TONNE
DE FROMAGE PRODUITE, SOIT
UNE RÉDUCTION DE 11,3 %
DEPUIS 2011

(donnée non disponible avant 2011)



NUTRITION & PRODUITS RESPONSABLES

- ➔ Les procédures et procédés stricts assurent qualité, sécurité et traçabilité tout au long du cycle de vie des produits Bel.
- ➔ Bel optimise les apports nutritionnels et les tailles de ses portions.
- ➔ Bel développe des emballages avec la juste quantité de matériau pour garantir des produits sûrs et sains.
- ➔ Bel explore des modèles innovants pour rendre ses produits plus accessibles.
- ➔ Bel recherche plus de naturalité dans ses recettes.



82% DES PRODUITS
FABRIQUÉS DANS
DES SITES CERTIFIÉS
SELON LES STANDARDS
DE LA GLOBAL FOOD
SAFETY INITIATIVE



DEPUIS 2011, 58 RECETTES
ONT ÉTÉ REFORMULÉES
OU SONT EN COURS DE
REFORMULATION POUR
OPTIMISER LEUR COMPOSITION
NUTRITIONNELLE



LA VACHE QUI RIT® EN
PORTION, COMMERCIALISÉE
AU MAROC, EN ALGÉRIE ET EN
ÉGYPTE, A ÉTÉ ENRICHIE EN ZINC
À HAUTEUR DE 2,3 MG POUR
100 GRAMMES DE FROMAGE



COMMUNICATION & CONSOMMATION RESPONSABLES

- ➔ Bel souhaite délivrer une information pertinente et claire sur ses produits et répondre avec honnêteté à toutes les questions posées par ses consommateurs et ses autres parties prenantes.
- ➔ Bel veut que ses équipes marketing construisent des communications et des promotions responsables.
- ➔ Bel encourage ses marques à s'engager dans des actions citoyennes et solidaires en résonance avec leur ADN.



DEPUIS 1999, AU ROYAUME-UNI, MINI BABYBEL® A PERMIS DE COLLECTER PRÈS DE **1,2 MILLION D'EUROS AU PROFIT DU COMIC RELIEF**



LE PARTENARIAT ENTRE LA VACHE QUI RIT® ET SOS VILLAGES D'ENFANTS S'ÉTEND AUJOURD'HUI DANS 4 PAYS D'EUROPE



EMPLOYEUR ENGAGÉ

- ➔ Dans sa charte sociale « People First », Bel prend des engagements mutuels autour :
 - de la santé et la sécurité de tous ;
 - du bien-être au travail ;
 - de la responsabilisation de chacun ;
 - du développement des compétences de tous, sans discrimination ;
 - du partage de ses succès.

PERCEPTION DES COLLABORATEURS SUR LES THÈMES DES AXES DE LA CHARTE SOCIALE DU GROUPE « PEOPLE FIRST » :

PERCEPTION POSITIVE	PERCEPTION NEUTRE	PERCEPTION NÉGATIVE	
56 %	31 %	13 %	Être bien au travail
52 %	36 %	12 %	Responsabiliser chacun
38 %	41 %	22 %	Grandir ensemble
38 %	39 %	23 %	Partager les succès

+ PLUS D'INFOS



Toutes les informations concernant la démarche RSE de Bel sont disponibles dans le rapport RSE du Groupe. Consultez-les sur le site www.groupe-bel.com.

ORGANISATION & GOUVERNANCE

Fromageries Bel est une société anonyme à Conseil d'administration cotée sur Euronext Paris. Unibel est l'actionnaire principal et la société holding animatrice du Groupe Bel constitué d'Unibel, de Fromageries Bel et de l'ensemble des sociétés contrôlées. À ce titre, elle participe activement à la détermination de la stratégie du Groupe Bel et à son contrôle.

► LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

La société Fromageries Bel est administrée par un Conseil d'administration dont le Président, Antoine Fiévet, est également Directeur Général. Dans le cadre de la stratégie définie pour le Groupe Bel par Unibel, le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, notamment en matière économique, sociale, financière et industrielle, et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche du Groupe Bel et s'appuie à cet effet sur les travaux et les recommandations de ses Comités et des Comités techniques spécialisés mis en place par le Groupe.

► LA DIRECTION GÉNÉRALE

Les membres de la Direction Générale – le Président-Directeur Général et les deux Directeurs Généraux Délégués – représentent Fromageries Bel dans ses rapports avec les tiers et sont investis des pouvoirs les plus étendus, dans les limites fixées par la loi et le règlement intérieur du Conseil d'administration, pour agir

en toutes circonstances au nom de Fromageries Bel. La Direction générale entérine et ratifie les décisions en s'appuyant notamment sur les recommandations faites par le Comité de direction, pilote la performance économique et l'exposition aux risques du Groupe. Les membres de la Direction générale se réunissent en comité exécutif de façon hebdomadaire.

► LE COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de direction est le lieu de coordination opérationnelle qui a en charge la bonne exécution des décisions stratégiques, des politiques métiers et l'atteinte des objectifs annuels et pluriannuels du Groupe. Il prépare les décisions de la Direction Générale en formulant des recommandations sur l'optimisation de la performance opérationnelle et sur les politiques métiers. Une fois les décisions entérinées par la Direction Générale, et selon les cas par le Conseil d'administration, il est en charge d'en assurer la bonne exécution opérationnelle et d'en suivre les résultats et les impacts. Le Comité de direction est coprésidé par les 2 Directeurs Généraux Délégués garants de son fonctionnement vis-à-vis du Président-Directeur Général.



LE COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité Exécutif

FRANCIS LE CAM

—
Directeur Général
Délégué en charge
des Opérations



BRUNO SCHOCH

—
Directeur Général Délégué,
en charge des Affaires
Financières et Juridiques
et des Systèmes
d'Information



ÉTIENNE LECOMTE

—
Vice-Président
Europe de l'Ouest



ANTOINE FIEVET

—
Président-Directeur
Général



PHILIPPE CHAMPLONG

—
Vice-Président
Europe du Nord
et de l'Est



HUBERT MAYET

—
Vice-Président Direction
Industrielle et Technique



**DENIS
GAYOUT**

—
Vice-Président
Marketing

**GUILAUME
JOUËT**

—
Vice-Président Ressources
Humaines, Communications
et Développement durable

**ÉRIC
DE PONCINS**

—
Directeur Général Délégué
à la Présidence d'Unibel
chargé de la Stratégie,
du Développement
et de la Transformation

**FRÉDÉRIC
NALIS**

—
Vice-Président
Amériques,
Asie-Pacifique

**JOE
TAYARD**

—
Vice-Président
Proche et Moyen-Orient

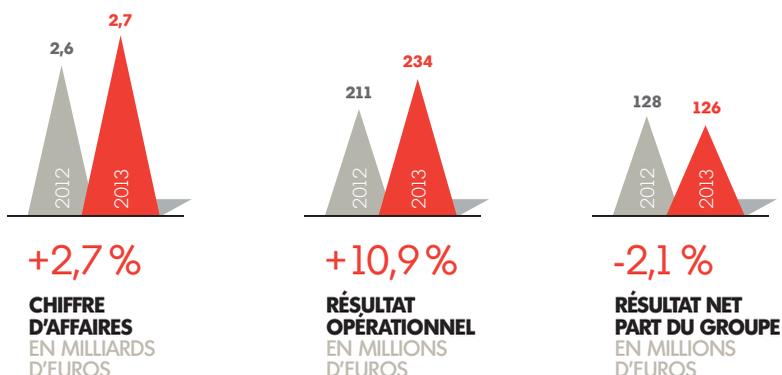
**CHAKIB
SEDDIKI**

—
Vice-Président
Grande Afrique



PERFORMANCES

CHIFFRES CLÉS



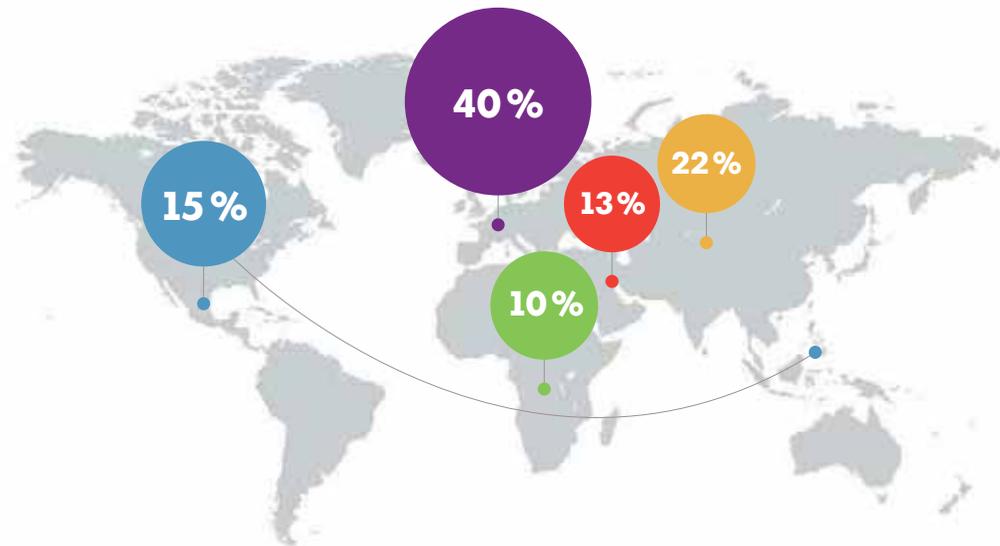
En 2013, le Groupe a poursuivi sa croissance en volumes et en chiffre d'affaires, grâce à la force de ses marques cœur et à l'efficacité des politiques commerciales menées de manière ciblée dans toutes les zones. Hors effets de change, la croissance organique du chiffre d'affaires est de

5,3%, toutes les zones réalisant une croissance organique positive sur l'année. Le résultat opérationnel, à 234 millions d'euros, s'inscrit en hausse de 10,9%, essentiellement grâce à la réduction des charges non courantes.

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

(en millions d'euros)	2013	2012	2011
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 720	2 649	2 527
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	234	211	171
Dont : résultat des activités courantes	241	238	185
autres charges et produits opérationnels	(6)	(27)	(14)
MARGE OPÉRATIONNELLE (en % du chiffre d'affaires)	8,6%	8,0%	6,7%
RÉSULTAT NET	131	130	97
Dont : part du Groupe	126	128	96
part des minoritaires	5	2	1
dilué par action (en euros)	18,44	18,73	14,01
(en millions d'euros)	2013	2012	2011
TOTAL CAPITAUX INVESTIS	1 266	1 214	1 239
Dont : capitaux propres part du Groupe	1 198	1 139	1 029
capitaux propres des minoritaires	14	11	16
dette financière nette	54	64	194
Flux de trésorerie			
Résultant de l'activité opérationnelle	234	272	182
Résultant des investissements	(145)	(79)	(73)
Résultant des opérations de financement	(32)	110	(112)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	57	303	(3)

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



- Europe de l'Ouest – **1 073 M€**
- Europe du Nord et de l'Est – **597 M€**
- Amériques, Asie-Pacifique – **417 M€**
- Grande Afrique – **272 M€**
- Proche et Moyen-Orient – **361 M€**

PERSPECTIVES 2014

L'exercice 2014 débute dans un climat économique encore fragile, peu propice au développement de la consommation. À ces conditions économiques incertaines s'ajoutent la hausse continue des prix des matières premières observée depuis le second semestre 2013, ainsi que l'évolution défavorable des parités monétaires.

Malgré les mesures opérationnelles engagées, ces facteurs pourraient peser sur la rentabilité de l'exercice. Néanmoins, fort d'une situation financière saine, de l'engagement de ses collaborateurs, de la valeur de ses marques mondiales, d'une internationalisation grandissante et d'une politique d'innovation ambitieuse, le Groupe réaffirme son objectif d'améliorer durablement ses positions sur le marché mondial du fromage.

+ PLUS D'INFOS

Retrouvez les résultats financiers 2013 résumés pages 75 à 79 et sur le site www.groupe-bel.com, rubrique finance.

EN 2013



2,7 MDSE

DE CHIFFRE D'AFFAIRES



57%

DU CHIFFRE D'AFFAIRES GÉNÉRÉ PAR LES VENTES DE FROMAGE EN PORTION



1,5 MD

DE LITRES DE LAIT COLLECTÉS AUPRÈS DE **3 300** PRODUCTEURS



+ DE 400 000

TONNES DE FROMAGE PRODUITES



5 800

DISTRIBUTEURS DANS LE MONDE



5 MARQUES CCEURS QUI RÉALISENT **70%** DU CHIFFRE D'AFFAIRES

L'ACTIVITÉ EN EUROPE DE L'OUEST



Dans un contexte économique difficile en Europe de l'Ouest et sur un marché du fromage en décroissance, le chiffre d'affaires sur la zone s'inscrit en progression de 1,6%.

Les marchés ont démontré tout au long de l'exercice l'efficacité de leurs politiques commerciales et, en particulier le dynamisme des marques cœur, qui progressent et consolident leur part de marché dans l'ensemble des pays. La position de Bel sur ses catégories stratégiques (*slice - snack - spread*) s'est largement renforcée grâce à des investissements publicitaires importants et à une forte activation en magasins.

Ainsi, on constate une croissance de Mini Babybel® de plus de 6% sur l'année, et plus particulièrement en France et au Royaume-Uni. C'est la troisième année consécutive de forte croissance de la marque, dynamisée par une campagne publicitaire et des opérations de théâtralisation dans les points de vente.

Leerdammer® connaît une croissance de 6% en 2013, grâce à un fort dynamisme sur les tranches et un programme solide d'innovations. Tous les marchés de la zone se sont développés, principalement la France, le Royaume-Uni et la Suisse.

Boursin® enregistre une légère croissance de ses volumes et maintient son leadership dans les pays où il est présent, grâce au lancement réussi de nouvelles références en portions. La dynamique a été particulièrement forte au Royaume-Uni.

Kiri® a développé son usage grâce à une plateforme culinaire et des recettes uniques faciles à élaborer en famille, relayée par une campagne de communication intitulée « Cuisine à 4 mains » en France.

Enfin, La Vache qui rit® a su résister sur ses marchés de référence, et maintenir ses volumes sur l'ensemble de la zone.

La très forte hausse des matières premières sur le second semestre a fragilisé la marge commerciale de l'année 2013, contraignant à une baisse sélective des investissements publi-promotionnels pour ne pas remettre en cause le dynamisme des marques prioritaires.

CHIFFRE D'AFFAIRES

1073
MILLIONS D'EUROS
+ 1,6%
PAR RAPPORT À 2012

ÉTIENNE LECOMTE



Vice-Président Europe de l'Ouest

« Pour la troisième année consécutive, les marques cœur, déjà largement leaders sur leurs segments, ont développé leur part de marché en Europe de l'Ouest. »

FAITS MARQUANTS

RÉORGANISATION DE LA ZONE

L'Allemagne, la Hollande, l'Autriche et les marchés scandinaves sont désormais rattachés à l'Europe du Nord et de l'Est.

LA VACHE QUI RIT® LEADER DU FROMAGE FONDU EN ESPAGNE

En 2013, le Groupe a acquis la marque « Tranchettes », leader historique sur le marché des tranches de fromage fondu en Espagne, ce qui positionne La Vache qui rit® en marque leader du fromage fondu sur le marché espagnol.



L'ACTIVITÉ EN EUROPE DU NORD ET DE L'EST



En 2013, le chiffre d'affaires de la zone Europe du Nord et de l'Est s'inscrit en progression de 7,6 %, la croissance en volume s'établit à + 2,5 %.

Les marques cœur ont été le levier majeur de la croissance, avec une augmentation significative en volumes pour les marques Mini Babybel®, La Vache qui rit®, Leerdammer® et Boursin®. Cette performance est le résultat de la stratégie de focalisation sur ces marques, de l'optimisation des budgets promotionnels, soutenus par des hausses de prix lorsque les conditions de marché le permettaient.

Les marques locales sont globalement en retrait à l'exception de Gervais® (République tchèque) et Karicka® (Slovaquie) qui affichent cette année encore une croissance en volumes.

Le principal pays moteur de la croissance demeure l'Allemagne, qui a concentré ses investissements promotionnels sur les marques Mini Babybel® et Leerdammer®. Le pays affiche une progression très satisfaisante.

Les pays scandinaves connaissent une croissance soutenue témoignant du succès de la politique de développement menée, notamment avec le lancement de Leerdammer® dans cette région.

Enfin, l'Ukraine réalise une année contrastée marquée par la rareté et le prix élevé des matières premières. Le fort développement de La Vache qui rit®, dynamisé par le lancement des variétés block positionne l'Ukraine en second pays européen de la marque.

L'année 2013 a été marquée par la forte hausse des matières premières au sein de la zone. Dans ce contexte, les équipes ont fait preuve d'agilité pour optimiser les dépenses publi-promotionnelles et déployer des plans d'économies rigoureux. L'ensemble des pays de la zone réalise ainsi une performance supérieure ou en ligne avec l'année 2012, à l'exception de la République tchèque où la pression sur les prix n'a pas permis de répercuter entièrement la hausse du prix des matières premières sur les prix de vente.

CHIFFRE D'AFFAIRES

597

MILLIONS D'EUROS
+ 7,6 %
PAR RAPPORT À 2012

PHILIPPE CHAMPLONG



Vice-Président Europe
du Nord et de l'Est

Notre stratégie de focalisation sur les marques cœur, d'optimisation des dépenses promotionnelles et une gestion rigoureuse ont permis de faire face à une très forte hausse du prix des matières premières et de sécuriser la performance de la zone. »

FAITS MARQUANTS

RÉORGANISATION DE LA ZONE

L'Europe du Nord et de l'Est regroupe les marchés allemands, scandinaves, néerlandais, ainsi que les marchés d'Europe centrale et de l'Est.

UN LANCEMENT RÉUSSI POUR LEERDAMMER®

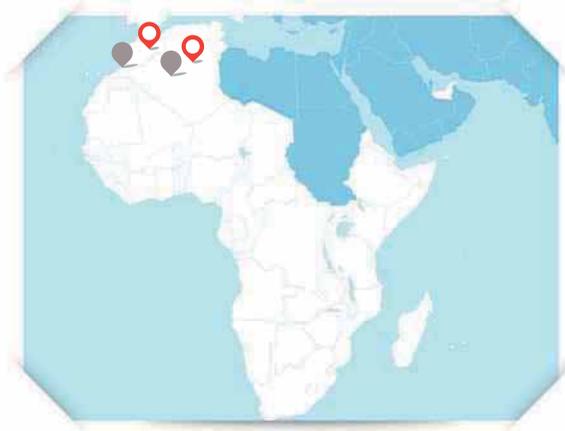
« Original »
et « Caractère »
en Scandinavie.

SUCÈS DU LANCEMENT DES VARIÉTÉS LA VACHE QUI RIT® BLOCK EN UKRAINE

L'Ukraine est désormais le 2^e marché européen de La Vache qui rit®.



L'ACTIVITÉ EN GRANDE AFRIQUE



 USINES
 FILIALES

Si l'Afrique a été bousculée par des incertitudes sur le plan politique ou sécuritaire dans certains pays, sa situation macro-économique demeure globalement favorable, avec une croissance du PIB estimée en 2013 à +4,8 % (source BAD).

On constate également une intensification de la pression concurrentielle dans l'ensemble des pays où le Groupe opère. En Afrique du Nord, notamment, où des acteurs locaux et régionaux affichent de fortes ambitions.

Dans cet environnement, le chiffre d'affaires de la zone Grande Afrique, affecté par des effets de change défavorables, affiche une progression de 4,1 % par rapport à 2012.

Le taux de croissance des volumes de 5,6 % réalisé en 2013 confirme la pertinence des politiques commerciales mises en œuvre et le potentiel de la zone pour le Groupe.

La croissance des ventes, couplée à la croissance des volumes, est essentiellement générée par les marques cœur, La Vache qui rit® et Kiri®.

Les marchés algériens et marocains demeurent les marchés phares de la zone et ont contribué à cette dynamique, qui s'accompagne d'une amélioration significative de la rentabilité.

Cette performance satisfaisante s'illustre côté industriel et logistique par une amélioration conséquente de la productivité au sein des deux usines de la zone et par une optimisation des coûts de la chaîne logistique, en Algérie notamment.

Ainsi, le résultat opérationnel s'inscrit pour 2013 en progression de près de 19 %.

CHIFFRE D'AFFAIRES

272

MILLIONS D'EUROS
+4,1 %
PAR RAPPORT À 2012

CHAKIB SEDDIKI



Vice-Président
Grande Afrique

« Notre développement en Afrique s'inscrit dans le modèle de croissance responsable de Bel. L'approche nutritionnelle, le partenariat responsable avec nos distributeurs ou le programme de formation à la vente Bel X-sales sont des atouts majeurs. »

FAITS MARQUANTS

RÉORGANISATION DE LA ZONE

L'Égypte, la Lybie et le Soudan ont été rattachés à la zone Proche et Moyen-Orient.

KIRI DÉLICE® ET LA VACHE QUI RIT® CHEF

dynamisent les ventes en Algérie.

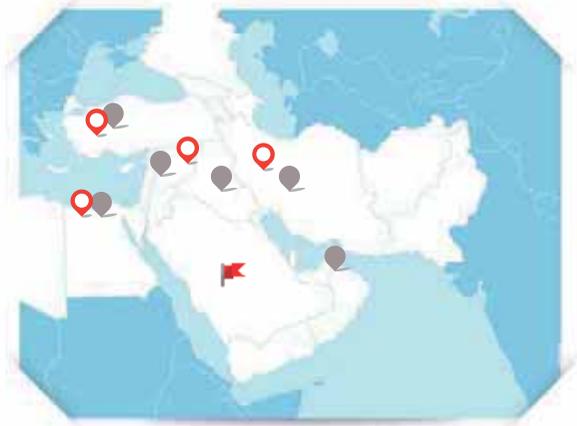


PREMIÈRE CAMPAGNE

commune pour La Vache qui rit® dans plusieurs pays d'Afrique sub-saharienne.



L'ACTIVITÉ AU PROCHE ET MOYEN-ORIENT



L'année 2013 a été pour les équipes de la zone Proche et Moyen-Orient une année de défis relevés avec succès. En effet, dans un contexte d'instabilité politique dans certains pays et de risques sécuritaires dans d'autres, le chiffre d'affaires affiche une progression de 0,9% par rapport à 2012, malgré un effet devises très défavorable.

Tous les marchés de la zone s'inscrivent dans une tendance positive, avec notamment de fortes croissances du chiffre d'affaires en Libye (+39%), en Turquie (+16%) ou dans les pays du Levant (+9% - hors Syrie). En Syrie, le Groupe a réorganisé tout le réseau supply chain suite à la suspension de ses activités industrielles en 2012.

Des initiatives ciblées ont été menées sur les marques et les réseaux de distribution. Ainsi, dans l'univers très concurrentiel du Golfe, le Groupe a maintenu ses parts de marché grâce à Kiri® et au succès de la nouvelle formule La Vache qui rit® enrichie en vitamines B12.

Le développement d'un réseau de distribution en Irak se poursuit pour préserver la place de leader sur ce marché dans l'environnement complexe d'après-guerre.

La progression de l'activité a été portée par une politique d'investissements marketing importants, mais aussi par le lancement de nouvelles offres prometteuses. Les marques cœur ont été déclinées en format barquette pour un usage familial : Kiri® Labneh et Kiri® Spread en Égypte et en Libye, ou Kibi® (marque Kiri®) en Iran.

Les marques locales ont également été développées en nouveau format, comme Rouzaneh® en format barquette en Iran et la déclinaison de Régal Picon® en portions carrées dans les pays du Golfe.

La croissance a également été soutenue par des programmes d'optimisation de la productivité au sein des sites de production, ainsi que des investissements capacitaires ciblés en Turquie.

CHIFFRE D'AFFAIRES

361

MILLIONS D'EUROS
+0,9%
PAR RAPPORT À 2012

JOE TAYARD



Vice-Président Proche et Moyen-Orient

« Cette performance démontre la pertinence de nos choix stratégiques. Je voudrais souligner, une nouvelle fois, l'engagement et la réactivité des équipes de la zone face à une concurrence accrue et à l'instabilité politique et sécuritaire que connaît la région. »

FAITS MARQUANTS

RÉORGANISATION DE LA ZONE

L'Égypte, la Libye et le Soudan sont désormais intégrés à la zone Proche et Moyen-Orient.

LE FORMAT EN BARQUETTE, UNE OFFRE PROMETTEUSE POUR LA ZONE

Kiri® Labneh et Kiri® Spread en Égypte et en Libye, ou Kibi® (marque Kiri®) en Iran ont été déclinés avec succès en format barquette pour un usage familial.



L'ACTIVITÉ EN AMÉRIQUES, ASIE-PACIFIQUE



USINES



FILIALES

En 2013, les marchés de la zone Amériques, Asie-Pacifique affichent des résultats contrastés. D'une part, l'importante dépréciation des devises des marchés de la zone (USD, JPY, CAD, AUD) face à l'euro impacte le chiffre d'affaires qui s'inscrit dans la stabilité par rapport à 2012. D'autre part, les marchés américains et japonais subissent un ralentissement de leur croissance qui affecte la performance globale de la zone.

La croissance nord-américaine est dynamisée par les ventes au Canada. En effet, le marché canadien poursuit sa progression avec des ventes remarquables pour la marque Boursin® et, pour la sixième année consécutive, une solide croissance de Mini Babybel® et La Vache qui rit®. Cette dynamique touche l'ensemble du territoire et démontre l'attractivité des marques et la pertinence des campagnes promotionnelles au Canada.

Aux États-Unis, le taux de croissance des ventes est supérieur à celui du marché du fromage. Néanmoins, seul Mini Babybel® progresse, porté par une nouvelle campagne de communication. Une croissance qui confirme le potentiel de développement de la marque, à quelques mois de l'ouverture du nouveau site de production de Brookings. Pour les autres marques,

2013 a été une année difficile, en particulier pour La Vache qui rit® qui fait face à une forte pression concurrentielle sur le segment des produits tartinables et à la montée en puissance des yaourts grecs qui offrent une nouvelle alternative de snacking sain.

En Amérique latine, dans des volumes plus modestes, les ventes de 2013 sont décevantes par rapport à une bonne année 2012, notamment au Mexique.

Au Vietnam, après une année 2012 difficile, la croissance a été dynamisée par le fort développement de La Vache qui rit® et de Belcube®. La Chine et la Corée du Sud connaissent également une importante progression des ventes portée par Belcube®. En Australie et en Nouvelle-Zélande, les ventes progressent grâce au succès de Mini Babybel®.

Enfin au Japon, l'année 2013 a été difficile pour Kirin® qui a dû faire face à une forte pression concurrentielle sur le segment du cream cheese ainsi qu'à des problèmes de qualité ayant nécessité un rappel produit en été. Cette pression a impacté défavorablement les ventes grand public mais aussi le format destiné aux professionnels de l'industrie de la pâtisserie.

CHIFFRE D'AFFAIRES

417

MILLIONS D'EUROS

-0,3%

PAR RAPPORT À 2012

FRÉDÉRIC NALIS



Vice-Président Amériques, Asie-Pacifique

Les marchés américains et japonais ont subi un ralentissement de leur croissance qui affecte la performance de la zone, malgré des performances notables, notamment au Canada, au Vietnam, en Chine ou en Corée du Sud. ”

FAITS MARQUANTS

UNE PERFORMANCE REMARQUABLE AU CANADA

Les marques Boursin®, Mini Babybel®, et La Vache qui rit® dynamisent la croissance.



SUCÈS AU VIETNAM

Après une année 2012 difficile, les ventes de La Vache qui rit® et Belcube® démontrent l'attractivité de ces marques sur ce territoire.



MARCHÉS & ACTIVITÉ

L'ACTIVITÉ DE BEL INDUSTRIES

Bel Industries est la division du Groupe Bel chargée de commercialiser auprès de clients industriels de l'agroalimentaire des protéines lactières élaborées pour répondre à leurs besoins spécifiques.

L'année 2013 s'inscrit dans une tendance similaire à 2012 avec une baisse des volumes en Europe, dans un climat économique dégradé, et une progression sur les territoires de croissance économique tels que l'Asie ou la Russie, qui s'avèrent être des zones de développement pour Bel Industries.

Deux tendances fortes ont impacté la baisse des volumes en Europe. Tout d'abord, des conditions météorologiques défavorables au printemps et en été, qui impactent directement la consommation de crèmes glacées pour lesquelles Bel Industries fournit les protéines lactières. Mais également une évolution des procédés de fabrication de nombreux glaciers qui délaissent le mix-poudres.



Néanmoins, la stratégie de diversification initiée en 2012 porte ses fruits, notamment sur le segment de la panification-biscuiterie, avec une forte progression des ventes dans ce secteur. Bel Industries continue de solidifier son offre dans ce domaine. Bel Industries a aussi renforcé son organisation notamment dans les domaines commerciaux et supply chain.

Le marché des lacto-remplaceurs pour applications crème glacée, biscuiterie, boisson demeure un marché fortement concurrentiel et très dépendant des cotations comparées du sérum et de la poudre de lait qui impactent directement l'activité de ce secteur.

• **NOLLIBEL®,**
 • **MARQUE DE BEL INDUSTRIES,**
 • **EST LEADER MONDIAL**
 • sur le segment des protéines
 • lactières à destination des
 • industriels de l'agroalimentaire

MARCHÉS ET ACTIVITÉ

L'ACTIVITÉ DE BEL FOODSERVICE

Bel Foodservice adresse deux marchés : la Restauration Hors Foyer (restauration collective, restauration commerciale et circuits de ventes alternatifs) et les PAI (produits alimentaires intermédiaires).

FAITS MARQUANTS

Le marché de la Restauration Hors Foyer (RHF)

Si structurellement le nombre de repas pris hors du domicile tend à progresser partout en Europe, le secteur de la RHF traverse aujourd'hui une crise profonde, liée à la baisse du pouvoir d'achat des ménages. La restauration collective résiste, alors que la restauration commerciale souffre d'une baisse de fréquentation. Fait marquant, pour la première fois depuis 10 ans, la restauration rapide constate une baisse des occasions de consommation. Dans ce contexte, les volumes de l'activité RHF sont en recul. Si la gamme ingrédients résiste, les portions souffrent, notamment en France. Le dynamisme préservé des activités en Belgique et la bonne performance de l'Espagne et de la Suisse n'ont pas permis de compenser la baisse de l'activité des deux pays majeurs, la France et l'Allemagne.

L'activité Produits Alimentaires Intermédiaires (PAI) en Europe

L'activité PAI a réalisé une bonne année 2013 avec une progression de son chiffre d'affaires de 23 %. 90 % des ventes ont été réalisées auprès des clients industriels ou des chaînes de restauration qui valorisent nos marques auprès des consommateurs dans le respect de la charte de co-branding de Bel.



UNE NOUVELLE GAMME DE SNACKS FROMAGERS LEERDAMMER® EN ALLEMAGNE

Sandwich ou bretzel, une gamme développée avec un partenaire local, qui introduit la marque dans de nouveaux circuits tels que les cafés Starbucks®.

LA VACHE QUI RIT® COMMUNIQUE SUR LES QUALITÉS NUTRITIONNELLES DE SES PORTIONS EN ESPAGNE

Une communication intégrée aux menus des cantines scolaires remis aux parents.



LA BELGIQUE SURFE SUR LA TENDANCE DES WRAPS EN RESTAURATION COMMERCIALE

Un kit Boursin® prêt à l'emploi.

NOUVEAUTÉ POUR CANTAFRAIS®

Lancement d'un fromage frais ultra tartinable en barquette de 500 grammes.



COLLABORATIONS AVEC CAMPBELL® ET FLEURY MICHON®

Une année marquée par le lancement de nouvelles références : Soupe Doux plaisir Liebig® Tomate et Kiri®, Pasta Box Fleury Michon® au saumon et sauce au fromage Kiri®, Steak de Jambon Fleury Michon® au fromage La Vache qui rit®.



PEOPLE

LIVE REVIEW

LIVE

TRAVAILLER CHEZ BEL,
NOS COLLABORATEURS
TÉMOIGNENT !

REVIEW

L'ENTREPRISE
APPRENANTE



INTERVIEW

LES DÉFIS
DE BEL

ACTUS

LE BAROMÈTRE
D'OPINION 2013



TRAVAILLER CHEZ BEL, NOS COLLABORATEURS TÉMOIGNENT

QU'EST-CE QUI UNIT LES COLLABORATEURS DE NOS 33 IMPLANTATIONS ET 27 SITES DE PRODUCTION DANS LE MONDE ? COMMENT QUALIFIENT-ILS L'EXPÉRIENCE QU'ILS VIVENT DANS LE GROUPE ? PARTONS À LA RENCONTRE DE COLLABORATEURS EN TURQUIE, EN ALLEMAGNE ET AUX ÉTATS-UNIS ET PARTAGEONS LEUR PERCEPTION DE L'EMPLOYEUR BEL.



ILS ONT MENÉ L'ENQUÊTE



 **KIMBERLY**
CHICAGO, ÉTATS-UNIS

Responsable Communication, RSE et Relations consommateurs. Collaboratrice de Bel depuis 4 ans

♥ Marque Bel préférée ?
BOURSIN®



 **AYTEKIN**
ISTANBUL, TURQUIE

Directeur Financier, en charge des RH, des achats et des systèmes d'information. Collaborateur de Bel depuis 5 ans.

♥ Marque Bel préférée ?
APÉRICUBE®



 **IRIS**
GRASBRUNN, ALLEMAGNE

Responsable Communication et Information Bel Allemagne et coordinatrice RSE zone Europe du Nord et de l'Est. Collaboratrice de Bel depuis 3 ans.

♥ Marque Bel préférée ?
BOURSIN®... et plus particulièrement
BOURSIN® FIGUE & 3 NOIX

CHEZ BEL, VOUS NE FAITES PAS SEULEMENT VOTRE TRAVAIL, VOUS CONSTRUISEZ RÉELLEMENT VOTRE POSTE.



FRANK RESPONSABLE COMPTES-CLÉS, ALLEMAGNE

JE SUIS PARTICULIÈREMENT SENSIBLE À LA DIMENSION HUMAINE DU GROUPE ET À LA PRIORITÉ DONNÉE À LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS.

"PEOPLE FIRST" !

Lorsqu'on les interroge sur ce qui caractérise Bel en tant qu'employeur, un même mot revient chez nos collaborateurs : l'humain, et sa place centrale au sein de l'organisation. Pour Jeff, ce qui distingue Bel c'est « l'opportunité de réussir » qu'offre le Groupe.

“ Chez Bel, nous avons la chance de pouvoir faire la différence et d'apporter une réelle contribution aux projets menés. Ici, chacun peut émettre ses opinions et avoir un réel impact. ”

JEFF — RESPONSABLE RÉGIONAL DES VENTES, ÉTATS-UNIS

Frank souligne la possibilité pour chacun d'apporter sa pierre à l'édifice de l'entreprise.

“ Bel permet à chacun de faire évoluer l'entreprise. Chaque collaborateur est acteur de la culture du Groupe, de ce qu'elle est aujourd'hui et sera demain. Il existe une vraie culture Bel, elle évolue et se nourrit de l'expérience de chacun au sein de l'entreprise. Chez Bel, vous ne faites pas seulement votre travail, vous construisez réellement votre poste. ”

FRANK — RESPONSABLE COMPTES-CLÉS, ALLEMAGNE



ÖZGÜR RESPONSABLE DE LA PRODUCTION, TURQUIE

L'humain au cœur de l'organisation, c'est aussi ce que saluent Pete, aux États-Unis, Özgür et Alper en Turquie. Tous trois évoquent la priorité donnée à la santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs au sein de l'entreprise, notamment grâce à la charte sociale « People First ».

« J'apprécie particulièrement l'état d'esprit « People First » qui fait du bien-être et de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle une priorité, et offre un environnement de travail résolument positif. »

PETE — ANALYSTE FINANCIER, ÉTATS-UNIS

« Bel est un employeur loyal qui fait attention à ses collaborateurs. Le Groupe offre des opportunités de développement à ceux qui savent les saisir et investit réellement sur ses collaborateurs. Ils bénéficient notamment d'accompagnement pour construire leur carrière ou prendre de nouvelles responsabilités. »

ALPER — RESPONSABLE ACHATS, TURQUIE

PETE ANALYSTE FINANCIER, ÉTATS-UNIS



MIGUEL RESPONSABLE ACHATS PRODUITS LAITIERS, ÉTATS-UNIS

C'EST UNE ENTREPRISE
FUN, AVEC UN
ESPRIT RÉSOLUMENT
OPTIMISTE.

BEL EST UNE
ENTREPRISE EXIGEANTE.
MAIS CETTE EXIGENCE
DOIT S'INSCRIRE
DANS LE RESPECT DES
VALEURS DU GROUPE.



STEPHANIE CHEF DE PRODUIT SENIOR
LEERDAMMER®, ALLEMAGNE

Jeune collaboratrice allemande de Bel, Stephanie évoque une entreprise dans laquelle la performance compte, mais pas au détriment du bien-être.

« C'est clairement une entreprise exigeante avec de fortes ambitions de performance. Mais cette exigence doit s'inscrire dans le respect des valeurs du Groupe. Bel s'engage dans le développement de ses collaborateurs, leur fixe des objectifs ambitieux qui les font progresser, tout en conservant une attitude bienveillante. »

STEPHANIE — CHEF DE PRODUIT SENIOR
LEERDAMMER®, ALLEMAGNE

DE NOUVEAUX CHALLENGES
SE PROFILENT RÉGULIÈREMENT



CLAUDIA RESPONSABLE RELATIONS CLIENTS, ALLEMAGNE

**DU SOURIRE À PARTAGER,
CE N'EST PAS QU'UNE SIGNATURE !**

Chez Bel, on travaille, mais on s'amuse aussi ! Plusieurs collaborateurs s'accordent sur ce point, et le « fun » est souvent cité comme un élément important de la culture Groupe.

« J'aime l'atmosphère sympathique qui règne dans le Groupe. »

KRISHNA — RESPONSABLE SYSTÈMES D'INFORMATION APPLICATIFS, ÉTATS-UNIS

Une ambiance de travail motivante que Sheri attribue à une politique volontariste.

« Je crois que Bel est différente d'autres entreprises dans lesquelles j'ai pu travailler, parce qu'il y a un enthousiasme réel à motiver les équipes. »

SHERI — EN CHARGE DU SERVICE CLIENTS, ÉTATS-UNIS



SHERI EN CHARGE DU SERVICE CLIENTS, ÉTATS-UNIS

CHIFFRES CLÉS

49

NATIONALITÉS
PARMI LES
COLLABORATEURS

10 830

COLLABORATEURS

18

C'EST LE NOMBRE
DE LANGUES DANS
LESQUELLES A ÉTÉ
TRADUITE

**LA CHARTE
SOCIALE DU
GROUPE**
« PEOPLE FIRST »

BEL EN 1 MOT

NOS TEMOINS
ONT RÉPONDU

FUNTASTIC !
DIVERSIFIÉ
SUCCÈS
CHALLENGE
DÉVELOPPEMENT
CONVIVAL
ÉNERGÉTIQUE
DIFFÉRENT CHAQUE
JOUR !

SI TU VEUX VIVRE UNE RÉELLE
EXPÉRIENCE ENTREPRENEURIALE,
C'EST "THE PLACE TO BE !"



MURAT DIRECTEUR COMMERCIAL, TURQUIE

EN 6 ANS, JE DIRAIS QUE MON
PARCOURS DE CARRIÈRE M'A FAIT
AVANCER TANT PROFESSIONNELLEMENT
QUE PERSONNELLEMENT.



ALPER RESPONSABLE ACHATS, TURQUIE

UNE CULTURE DE L'OPPORTUNITÉ
ET DE LA CONVIVIALITÉ.
MÊME SI ON TRAVAILLE BEAUCOUP,
ON LE FAIT EN SORTANT DES SENTIERS
BATTUS ET AVEC LE SOURIRE.



KIM RESPONSABLE PRÉVISION DES VENTES, ÉTATS-UNIS

ÇA BOUGE !

Pour plusieurs collaborateurs, Bel permet de progresser et d'acquies de l'expérience. Un bénéfice que Bel attribue à l'autonomie et l'empowerment que la culture d'entreprise favorise, mais aussi à la dynamique de croissance que connaît le Groupe.

“ C'est le mix de la force et de l'efficacité d'un groupe international et d'une structure à taille humaine plus flexible. Bel offre les avantages d'une atmosphère d'entreprise familiale allée à l'exigence d'un acteur mondial de l'agroalimentaire. ”

CLAUDIA — RESPONSABLE RELATIONS
CLIENTS, ALLEMAGNE



JEFF RESPONSABLE RÉGIONAL DES VENTES, ÉTATS-UNIS

C'EST UNE ENTREPRISE OÙ TU CONTRIBUES CONCRÈTEMENT À LA CROISSANCE DU GROUPE, CE QUI TE DONNE L'OPPORTUNITÉ DE DÉMONTRER TES CAPACITÉS.



CHEZ BEL, TU PEUX SAISIR L'OPPORTUNITÉ DE TRAVAILLER DANS DIVERS MÉTIERS.

Une culture entrepreneuriale et des opportunités d'évolution, c'est ce que l'on constate lorsque l'on regarde les parcours des collaborateurs qui témoignent. Néanmoins Bel demeure une entreprise de taille intermédiaire au sein de laquelle chacun est responsable de son développement de carrière.

Si des opportunités sont à saisir, le Groupe n'offre pas de parcours tout tracé, le volontarisme, l'engagement et l'état d'esprit font la différence.

“ Je suis arrivé chez Bel en 2001 en tant que commercial. Depuis, j'ai occupé 6 postes différents, chacun plus intéressants les uns que les autres. J'ai pu chaque fois ajuster le périmètre de mes fonctions. Dans chaque nouvelle expérience, j'ai acquis de nouvelles compétences, de nouvelles responsabilités et me suis développé. ”

FRANK — RESPONSABLE COMPTES-CLÉS, ALLEMAGNE



KRISHNA RESPONSABLE SYSTÈMES D'INFORMATION APPLICATIFS, ÉTATS-UNIS

“ L'environnement de travail chez Bel m'a permis de me développer personnellement. J'ai occupé diverses fonctions et ai enrichi mon expérience. ”

KRISHNA — RESPONSABLE SYSTÈMES D'INFORMATION APPLICATIFS, ÉTATS-UNIS



LAURENCE HOLLOBON

DIRECTRICE DES TALENTS
DU GROUPE BEL

BEL, UNE ENTREPRISE APPRENANTE

À LA FOIS INTERNATIONAL ET FAMILIAL, BEL EST UN ACTEUR DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE MONDIAL. L'ENTREPRISE CONSERVE CEPENDANT UNE TAILLE INTERMÉDIAIRE ET UNE ORGANISATION AGILE, QUI LUI CONFÈRENT UN STATUT D'ENTREPRISE « APPRENANTE », APTE À DÉVELOPPER ET FAIRE GRANDIR SES COLLABORATEURS. EXPLICATIONS ET ANALYSE.

LA CONFIANCE, CLÉ DU DÉVELOPPEMENT

Pour développer les talents qui rejoignent Bel, le Groupe a un maître-mot : la confiance partagée. « *Bel est une entreprise qui fait confiance aux personnes, qui les valorise et leur donne leur chance* », confirme Laurence Hollobon, Directrice des Talents du Groupe. « *Si le collaborateur a bien les compétences et les valeurs que l'on recherche, on lui confiera rapidement de plus en plus de responsabilités.* » Avec, à la clé, des possibilités de parcours riches, dopés par la possibilité d'évoluer dans différentes filières métiers et zones géographiques. « *Pour nous, la bonne personne est celle avec les bonnes compétences, au bon moment, qui connaît le contexte, et qui se montre la plus agile pour s'y adapter* » résume Laurence.

L'EXCELLENCE DES MÉTIERS

Les collaborateurs qui rejoignent Bel sont séduits par la diversité des missions, la dynamique de croissance forte du Groupe, mais aussi ses produits uniques et ses marques emblématiques. Mais concrètement, quelles sont les compétences que Bel leur permet de développer ? « *Notre organisation permet d'abord de développer des compétences métiers. Nous avons des filières fortes, aussi bien au niveau de l'industriel que du marketing ou de la finance* », confie Laurence Hollobon. Le marketing, par exemple, est un métier pour lequel l'expertise des équipes de Bel est reconnue. Côté finance, le Groupe développe une vision très orientée « business » du métier, qui permet aux experts de développer un profil atypique... et recherché !

DES SAVOIR-ÊTRE VALORISÉS

Au-delà des compétences métiers, Bel valorise et développe l'autonomie, le sens de l'échange ou encore l'agilité, élément clé de la culture du Groupe. Des qualités humaines autant que professionnelles, qui sont nécessaires pour évoluer dans l'organisation : « *Bel est une entreprise qui se structure, et dans laquelle les compétences relationnelles sont essentielles.* » Le profil du Groupe requiert donc, de la part de ses collaborateurs, un fort niveau d'ambition, d'exigence et de sens des responsabilités, une alliance de compétences stratégiques et opérationnelles. L'ensemble

de ces qualités permet de former des « leaders positifs », performants et aptes à la prise de risque, qui sauront engager, aligner et développer leurs équipes.

MANAGER, C'EST FAIRE GRANDIR LES ÉQUIPES

Ces leaders « made in Bel » ont pour mission d'exercer un effet d'entraînement sur leurs collaborateurs. Ceux d'entre eux qui exercent des fonctions managériales sont d'ailleurs évalués, depuis plusieurs années, sur leur capacité à développer les savoir-faire et les savoir-être de leurs équipes. L'entreprise compte également sur eux pour pérenniser sa croissance : « *Nous sommes à un moment clé de la vie du Groupe, avec une ambition affichée d'accélération de notre développement. Nos managers sont de plus en plus sollicités par des missions et des projets qui visent à structurer le Groupe pour assurer sa croissance et maintenir son indépendance. Le développement des compétences des équipes est primordial pour l'évolution du Groupe, à laquelle chacun est directement associé.* »

LES 3 LEVIERS DE L'APPRENTISSAGE EN ENTREPRISE

70% D'EXPÉRIENCE
TERRAIN

20% DE FEEDBACK
MANAGÉRIAL

10% DE FORMATION



“ RÉUSSIR LA TRANSFORMATION NÉCESSAIRE À NOTRE VOLONTÉ DE CROISSANCE ”

GUILLAUME JOUËT

VICE-PRÉSIDENT RESSOURCES HUMAINES,
COMMUNICATIONS & DÉVELOPPEMENT DURABLE

1 QUELLE INFLUENCE L'ACTIONNARIAT FAMILIAL DE BEL A-T-IL SUR LA GESTION DE SES RESSOURCES HUMAINES ?

G.J. Bel est une entreprise familiale stable qui permet de travailler dans une vision de long terme, et son modèle économique est simple et pérenne. Ces fondamentaux permettent au Groupe de se développer en innovant, se réinventant dans la durée. Notre taille est aussi une de nos caractéristiques essentielles : nous sommes, en comparaison des géants de l'industrie agroalimentaire, une entreprise de taille intermédiaire, « humaine ».

Cette taille favorise la proximité entre collaborateurs, et nous permet de bénéficier de circuits de décision et de management courts, rapides. Cette gouvernance familiale et cette taille humaine nous confèrent un atout incroyable : elles nous donnent la chance de pouvoir contrôler l'avenir du Groupe et elles donnent aux femmes et aux hommes de Bel la possibilité de se projeter, avec l'entreprise, dans une dynamique de développement. Enfin, nous sommes un groupe ambitieux, où la contribution et l'engagement des collaborateurs doivent être forts pour réussir la transformation nécessaire à notre volonté de croissance.

2 QUELLE EST VOTRE VISION DES RESSOURCES HUMAINES CHEZ BEL ? QUELS SONT VOS PRIORITÉS ET VOS CHALLENGES ?

G.J. Les enjeux de développement du Groupe guident notre politique. Un de nos défis est de réussir à davantage harmoniser nos pratiques ressources humaines au sein de nos implantations, pour nous permettre de grandir. Cela doit bien entendu se réaliser dans le cadre de nos valeurs et dans le respect des spécificités culturelles locales.

Le projet « Smile », système d'information RH mondial, en cours de déploiement, traduit bien cette ambition. Il s'agit de partager une approche commune de la gestion de la performance, nourrie par notre culture de l'exigence. L'ensemble des processus sera aligné, qu'il s'agisse du recrutement, de la formation, de l'évaluation de la performance mais aussi de la gestion

des talents, de la mobilité ou de la rémunération. Nous nous devons également de faire vivre notre signature « Du sourire à partager » au sein de nos diverses entités. En tant qu'équipe ressources humaines, notre rôle est de proposer à nos collaborateurs des expériences professionnelles et sociales intéressantes, enthousiasmantes, qui les amènent ensuite naturellement à promouvoir cette promesse en dehors de l'entreprise.

Pour cela, nous cultivons un climat d'entreprise respectueux des individus et mettons en place une politique de rémunération juste, équitable et cohérente. Nous avons aussi à cœur de les faire grandir professionnellement, en développant leurs compétences et leur employabilité, et en les valorisant. Notre défi, nous projeter dans les ambitions de croissance de Bel. Nous devons pouvoir développer nos collaborateurs, attirer et intégrer les compétences nécessaires, et accompagner les perspectives de développement du Groupe dans le respect de nos valeurs.

3 PARMI LES 5 PILIERS DE LA POLITIQUE RSE DE BEL, IL Y A CELUI D'« EMPLOYEUR ENGAGÉ ». COMMENT CELA SE TRADUIT-IL ?

G.J. D'abord par l'implication de nos managers. Cela fait plusieurs années maintenant qu'ils sont évalués sur leur capacité à développer leurs équipes. Nous voulons nous assurer qu'ils sont convaincus de la place des femmes et des hommes dans l'entreprise. Cela se traduit également dans une charte sociale, « People First », dans laquelle nous avons voulu affirmer les engagements tripartites et les devoirs réciproques de l'entreprise, des collaborateurs et des managers, dans une logique de coresponsabilité.

Enfin, je dirais que cette dimension responsable se traduit dans nos politiques par de l'honnêteté et de la transparence. Ne pas surpromettre mais tenir les engagements formalisés, que ce soit en termes de formation, de couverture santé ou de bien-être au travail. C'est cette cohérence qui est au cœur de notre responsabilité.

À L'ÉCOUTE DES COLLABORATEURS

EN 2011, BEL LANÇAIT SA PREMIÈRE ENQUÊTE D'OPINION INTERNE INTERNATIONALE. L'OCCASION DE RÉALISER UNE PREMIÈRE « PHOTOGRAPHIE » DE LA FAÇON DONT LES COLLABORATEURS PERÇOIVENT BEL EN TANT QU'EMPLOYEUR. LA SECONDE ÉDITION, MENÉE EN 2013, PERMET DE MESURER LES ÉVOLUTIONS ET D'IDENTIFIER DES AXES DE PROGRÈS.

10 830

COLLABORATEURS
RÉPARTIS COMME SUIT >

ZOOM SUR LES COLLABORATEURS BEL



42 ANS

POUR LES
FEMMES

40 ANS

POUR LES
HOMMES

41 ANS

C'EST L'ÂGE MÉDIAN
DES COLLABORATEURS
DE BEL



68 % HOMMES
32 % FEMMES

PARTICIPATION

80 % DE TAUX DE RÉPONSE EN 2013



► L'AUGMENTATION DE 7 POINTS DU TAUX DE PARTICIPATION TÉMOIGNE DE L'INTÉRÊT DES COLLABORATEURS POUR CE PROCESSUS D'ÉCHANGE ET DE LEUR IMPLICATION DANS SA DÉMARCHÉ DE PROGRÈS CONTINU.

FIERTÉ



64 % DES COLLABORATEURS ONT AFFIRMÉ ÊTRE **FIERS D'APPARTENIR AU GROUPE BEL**



65 % ONT LE SENTIMENT DE **CONTRIBUER SIGNIFICATIVEMENT AU SUCCÈS DE BEL** (+4%)



66 % DES COLLABORATEURS **RECOMMANDERAIENT BEL À UN AMI** (+6%)

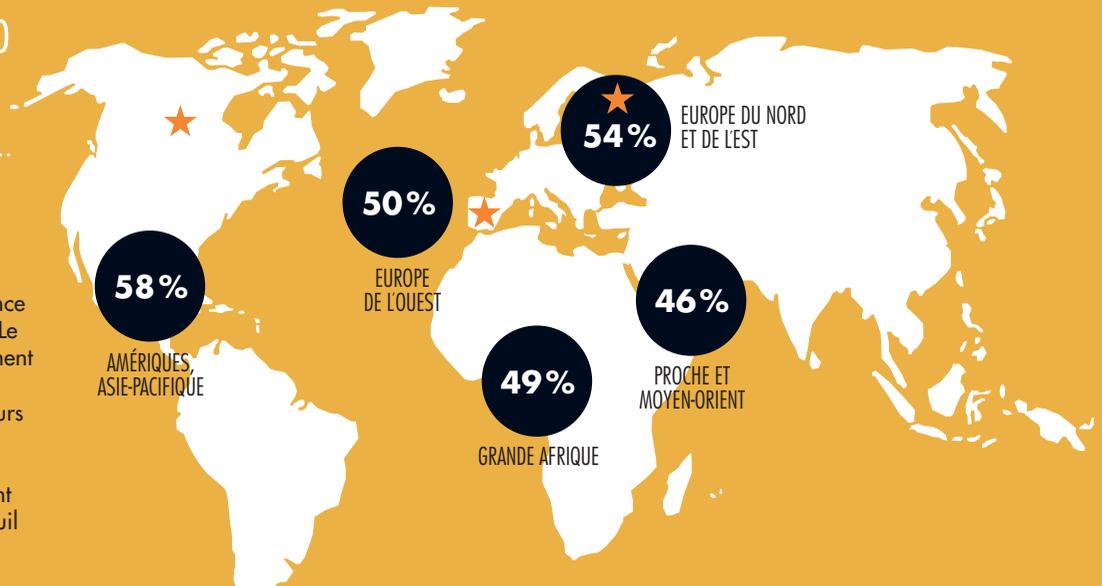
TAUX D'ENGAGEMENT

51 % C'EST LE TAUX D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DU GROUPE

+6 %

PAR RAPPORT À 2011

L'engagement contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Le taux d'engagement de l'ensemble des collaborateurs a fortement progressé en 2 ans, dépassant désormais le seuil des 50 %.



Certains pays se démarquent par leur taux d'engagement exceptionnellement élevé. Le Canada enregistre le plus fort taux d'engagement avec 89 % ; il était déjà en tête en 2011 avec un taux d'engagement de 81 %. Le Portugal et l'Espagne complètent le trio de tête avec respectivement 70 et 66 %.

Parmi les performances les plus notables, on compte celle de la zone Europe du Nord et de l'Est, qui passe de 35 à 54 % et marque ainsi la plus haute progression de l'ensemble des zones du Groupe.



LA CHARTE SOCIALE "PEOPLE FIRST"

INITIÉE ET DÉPLOYÉE DANS TOUT LE GROUPE EN 2011, LA CHARTE SOCIALE « PEOPLE FIRST » FORMALISE L'ENGAGEMENT DE BEL VIS-À-VIS DE TOUS SES COLLABORATEURS, QUELS QUE SOIENT LEUR PAYS OU LEUR FONCTION.

La charte « People first » fixe les bases d'une coresponsabilité et couvre 4 priorités considérées comme fondatrices du « contrat social » qui lie Bel à ses managers et collaborateurs :

ÊTRE BIEN AU TRAVAIL

Instaurer des conditions qui font de Bel un lieu de travail sûr et agréable.

RESPONSABILISER CHACUN

Créer un environnement de travail approprié qui permet à chaque collaborateur de contribuer au succès du Groupe de façon autonome, engagée et responsable.

GRANDIR ENSEMBLE

Développer, sans discrimination, les talents par l'expérience et la formation, et favoriser ainsi un parcours professionnel épanouissant.

PARTAGER LES SUCCÈS

Mettre en place une politique de rémunération transparente, équitable et compétitive qui permette aux collaborateurs, en tant que principales parties prenantes de l'entreprise, de recevoir un juste retour sur la valeur qu'ils ont contribué à créer.

PERCEPTION DES COLLABORATEURS

LES 4 AXES STRUCTURANTS DE LA DÉMARCHE « PEOPLE FIRST » ONT ÉTÉ INTÉGRÉS AU BAROMÈTRE D'OPINION INTERNE DÈS SA PREMIÈRE ÉDITION, EN 2011. LA SECONDE ÉDITION A PERMIS DE MESURER LES PROGRÈS ACCOMPLIS SUITE AUX PLANS D'ACTION MIS EN PLACE, MAIS AUSSI D'IDENTIFIER LES NOUVEAUX PROJETS D'AMÉLIORATION À CONDUIRE PRIORITAIREMENT EN 2014.

Plus de la moitié des collaborateurs ont une perception positive des thèmes couverts par les axes « Être bien au travail » et « Responsabiliser chacun ». En revanche les axes « Grandir ensemble » et « Partager les succès » demeurent à un taux en deçà de l'ambition 2015 d'obtenir pour chacun des axes un taux minimum de 50%.

ÊTRE BIEN AU TRAVAIL



Si ce taux est resté stable, l'enquête révèle néanmoins une baisse de la perception concernant « le stress au travail » (-1) et « l'équilibre vie professionnelle / vie privée » (-6). Bel demande à ce que les managers soient attentifs à la charge de travail et à l'organisation qu'ils mettent en place pour y faire face. En outre, ils doivent considérer leur propre comportement comme un levier primordial en matière de réduction du stress que leurs équipes peuvent subir. Pour un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée, Bel incite ses entités, notamment celles localisées dans des pays ne disposant pas d'obligation légale, à mettre en place un minimum de 3 semaines de congés payés. D'autres initiatives sont menées comme des jours de congés pour garder les enfants malades ou l'encouragement au télétravail quand le poste le permet.

SÉCURITÉ

OUI

JE TROUVE
QUE LA SÉCURITÉ EST
UN SUJET PRIS TRÈS
AU SÉRIEUX CHEZ BEL



94%

DES COLLABORATEURS
BÉNÉFICIAIRES D'UNE
COUVERTURE SANTÉ
EN 2013

86%

DES COLLABORATEURS
BÉNÉFICIAIRES D'UNE
COUVERTURE DÉCÈS
ET INVALIDITÉ EN 2013

➔ OBJECTIF 2015 : 95%

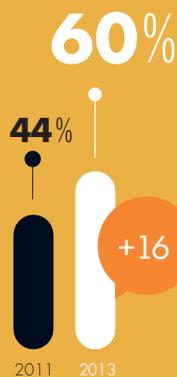
► 2013
► 2011



Cet axe est celui pour lequel la perception des collaborateurs a connu la plus forte progression. Le rôle du management dans la gestion de la performance a été souligné comme un point fort. Cependant l'enquête a également révélé un manque ressenti par les collaborateurs de prise en considération de leur opinion dans le processus de décision.

INITIATIVES

JE PEUX PRENDRE DES
INITIATIVES DANS MON TRAVAIL



72%
DES MANAGERS
BÉNÉFICIE D'UN
**ENTRETIEN ANNUEL
D'ÉVALUATION DE
PERFORMANCE
INDIVIDUELLE**
→ OBJECTIF 2015 : 100 %

52%
DES NON-MANAGERS
BÉNÉFICIE D'UN
**ENTRETIEN
D'ÉVALUATION
DE PERFORMANCE
INDIVIDUELLE**
(TOUS LES 2 ANS)
→ OBJECTIF 2015 : 80 %

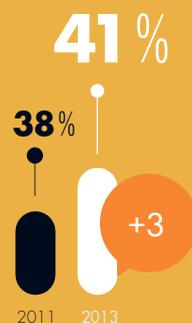


Grandir ensemble, c'est avant tout développer les compétences des collaborateurs avec des programmes de formation adaptés. C'est aussi proposer des évolutions de carrière attractives de façon juste et équitable qui correspondent à la fois à leurs souhaits d'évolution et aux besoins du Groupe en compétences.

Ces ambitions ne sont pas assez reconnues par les collaborateurs. L'enquête révèle un manque de communication et de transparence sur les logiques de développement de carrière au sein du Groupe.

FORMATION

J'AI ACCÈS AUX FORMATIONS
DONT J'AI BESOIN
POUR DÉVELOPPER MES
COMPÉTENCES



67%
DES COLLABORATEURS ONT
AU MOINS PARTICIPÉ À UNE
FORMATION
AU COURS DE L'ANNÉE
→ OBJECTIF 2015 : 75 %

20H ⌚
↓
C'EST LE NOMBRE MOYEN
D'HEURES DE FORMATION
PAR COLLABORATEUR



Bel a la volonté de reconnaître et rétribuer les collaborateurs pour la valeur qu'ils créent, d'une part, en leur assurant une rémunération juste, équitable et transparente et d'autre part en leur permettant de bénéficier d'un ensemble d'avantages sociaux (congrés payés, couverture sociale...). Donner une meilleure visibilité sur l'équité du système a de nouveau été identifié comme un point de progrès nécessaire.

59%
DES COLLABORATEURS SONT
CONCERNÉS PAR UN **SYSTÈME
DE RÉMUNÉRATION
PRENANT EN COMPTE LA
PERFORMANCE GLOBALE DE
LA FILIALE OU DU GROUPE**
→ OBJECTIF 2015 : 65 %

100%
DES FILIALES DU GROUPE DE PLUS
DE 15 MANAGERS DISPOSENT
D'UNE **STRUCTURE SALARIALE
ÉTAYÉE PAR DES ENQUÊTES
DE MARCHÉ**

marketing

LIVE REVIEW

DES MARQUES
qui créent du lien



DANS CE CHAPITRE

LIVE LES MARQUES BEL AUTOUR DU MONDE **ENQUÊTE** UNE INITIATIVE 100 % RESPONSABLE
DOSSIER VERS PLUS DE PROXIMITÉ **ACTUS** LES MARQUES EN 2013



Du sourire à partager

LES MARQUES BEL autour du monde



QUE CE SOIT EN FRANCE, AU MAROC, OU AU PROCHE ET MOYEN-ORIENT, NOS MARQUES ÉVOQUENT DES SOUVENIRS, DES HISTOIRES, DES ANECDOTES... LAISSEZ-VOUS EMBARQUER PAR NOS REPORTERS, ET VOYAGEZ AVEC LA VACHE QUI RIT®, MINI BABYBEL® ET KIRI® !



Maroc

La Vache qui rit® UNE PART D'ENFANCE



Qu'est-ce qui la rend si attachante ?

Produite et vendue au Maroc depuis plus de 40 ans, La Vache qui rit® y est devenue une véritable institution ! Les Marocains qui l'ont connue enfants transmettent aujourd'hui cette tradition à leurs enfants...



ELLE A MENÉ L'ENQUÊTE



HIND

Chef de produit La Vache qui rit®
Chez Bel depuis 2008



MARQUE BEL PRÉFÉRÉE

La Vache qui rit®



Hind est allée à la rencontre de collaborateurs et de consommateurs pour comprendre pourquoi les Marocains sont si attachés à La Vache qui rit®.



Son goût, qui nous rappelle nos goûters d'enfants, fait que ce sont des sensations que l'on apprécie de partager avec ses enfants.

Vanessa
COLLABORATRICE



Beaucoup pensent que La Vache qui rit® est un produit marocain.

Youssef
COLLABORATEUR



**La Vache qui rit®
en 1 mot pour nos témoins !**

Sincérité – Sérénité
Qualité – Joie – Force
Fidélité – Fierté
Confiance

Chez moi, tout le monde mange de La Vache qui rit®, ma maman, ma petite sœur et notre nounou.

Kenza
8 ANS



L'esprit de la marque, elle dégage de la bonne humeur et de la sympathie. Quand la publicité Al Adama de La Vache qui rit® a été lancée, tous les enfants couraient derrière mon camion en chantant la chanson Al Adama, ça m'avait marqué.

Ahmed
COLLABORATEUR



Quand j'étais petite, je faisais un trou dans l'aluminium de la portion et je pressais pour que le fromage sorte. Mes enfants font la même chose !

Meriem
COLLABORATRICE



La Vache qui rit® est mon fromage d'enfance, je n'ai pas le souvenir d'avoir consommé une autre marque. Elle est emblématique et s'est complètement adaptée à la culture marocaine.

Yassmina
CONSOMMATRICE



À chaque fois que je demande à ma fille de 3 ans : « Tu veux du fromage ? » Elle me répond : « Non, je veux La Vache qui rit® ».

Nadia
COLLABORATRICE



La Vache qui rit® est profondément ancrée dans la vie des Marocains.

Issam
COLLABORATEUR



Quand je donne de La Vache qui rit® à ma famille, je suis tranquille côté qualité et santé. C'est aussi une marque qui nous rend heureux.

Aicha
CONSOMMATRICE



Fait avec **98% de lait**
sans ajout d'additif ni
de conservateur.



France

Mini Babybel® ET SA LÉGENDAIRE COQUE DE CIRE



Pourquoi on l'aime ?

Depuis 1977, Mini Babybel® rythme les repas et les journées des Français. Si, aujourd'hui, 75 % de sa production est vendue à l'international, le petit fromage à la coque de cire a toujours de nombreux fans dans l'hexagone.



IL A MENÉ L'ENQUÊTE



FRÉDÉRIC

Chef de Produit senior
Mini Babybel®
Chez Bel depuis 2012



MARQUE BEL PRÉFÉRÉE

Mini Babybel®
bien sûr !



Frédéric est allé à la rencontre de collaborateurs et de consommateurs pour comprendre pourquoi ils aiment Mini Babybel®.



C'est une marque avec laquelle les parents ont grandi et ils veulent à leur tour la transmettre à leurs enfants.

Karine
COLLABORATRICE



Mini Babybel® en 1 mot pour nos témoins !

*Confiance – Générosité
Bon goût – Enfance – Sain*

Ce qui était bon pour nous petits est bon pour nous adultes. Pour moi Mini Babybel®, c'est un fromage à partager en famille. Une marque dans laquelle j'ai confiance.

Hubert
CONSOMMATEUR



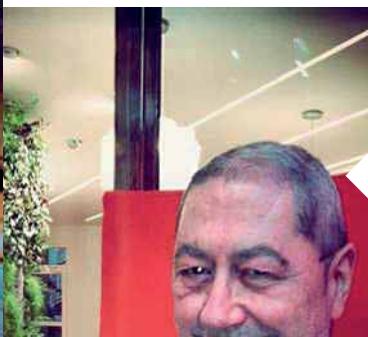
Je joue systématiquement avec la cire, j'en fais des petits personnages : une petite tête avec des oreilles, un visage... J'avoue : je fais aussi des batailles de boules de cire.

Amélie
CONSOMMATRICE



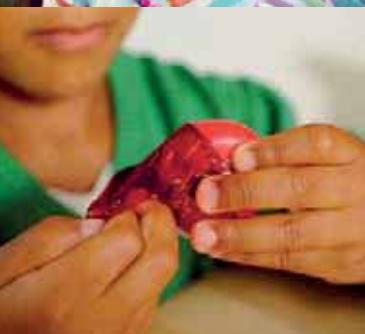
C'est un produit que j'ai toujours connu, que j'ai toujours vu dans les rayons des supermarchés. Je l'ai acheté moi-même quand j'ai été en âge de faire les courses. Les publicités Mini Babybel® ont aussi bercé mon enfance.

Hélène
COLLABORATRICE



L'emballage est très sympa pour jouer avec la cire, et pratique ! Il n'y a pas d'autre fromage qui lui ressemble de près ou de loin !

Michel
COLLABORATEUR





Moyen-Orient

Kiri®

LE FROMAGE PLAISIR



Pourquoi Kiri® a-t-il tellement de succès ?

Au Moyen-Orient, Kiri® est la star des fromages. C'est dans cette région que la marque compte le plus grand nombre de fans !



ELLE A MENÉ L'ENQUÊTE



CHLOÉ

Chef de Groupe Kiri®
Middle-East
Chez Bel depuis 2008



MARQUE BEL PRÉFÉRÉE

Kiri®, Kiri®, Kiri® !



Chloé est allée à la rencontre de collaborateurs et de consommateurs pour savoir pourquoi Kiri® a tant de succès.



*Kiri®, c'est comme du chocolat.
Un petit plaisir à déguster.
En plus, avec Kiri®, je sais
que je fais plaisir
à toute la famille.*

Jeddah
CONSUMMATRICE



*Entre Kiri® et les consommateurs
du Moyen-Orient, c'est une longue
histoire. Au fil des années, la
marque a su faire évoluer
son image sans toucher à son goût
si particulier, elle est ainsi
devenue de plus en plus proche
de notre cœur.*

Tarek
COLLABORATEUR



*Kiri® apporte du sourire chaque
jour, Kiri® c'est du plaisir,
de la fraîcheur. Ici tout le monde
adore Kiri®.*

Ozlem
COLLABORATRICE

**Kiri® en 1 mot
selon un petit
garçon de 7 ans**

—

“Miammm”

*Rien ne ressemble à Kiri® :
un goût, une texture unique
et cette touche de crème.
Rien ne vaut Kiri®!*

Benoît
COLLABORATEUR



*Kiri®, c'est tout d'abord un
moment de plaisir mais c'est aussi
une marque qui a su développer
un lien très fort avec ses
consommateurs. Kiri® est
la référence du fromage frais
fondu et est perçu comme
le meilleur des fromages
de marque. Donner Kiri® à votre
famille, c'est leur offrir
le meilleur.*

Guillaume
COLLABORATEUR



REVIEW

DES MARQUES *qui créent du lien*



DANS LA GALAXIE DES MARQUES BEL, LES CINQ MARQUES CŒUR OCCUPENT UNE PLACE À PART. PARCE QU'ELLES SONT INTERNATIONALES, PARCE QU'ELLES ONT UNE HISTOIRE, MAIS AUSSI PARCE QU'ELLES ONT SU TISSER DES LIENS PUISSANTS ET PÉRENNES AVEC LES CONSOMMATEURS. DÉCRYPTAGE AVEC DENIS GAYOUT, VICE-PRÉSIDENT MARKETING DU GROUPE.



Boursin®, Kiri®, La Vache qui rit®, Leerdammer®, Mini Babybel®... Chacune de ces marques incarne parfaitement la proposition de valeur commune aux fromages Bel : celle de partager du sourire grâce à des produits vecteurs de goût et de plaisir.

VIVRE UNE EXPÉRIENCE

D'après Denis Gayout, c'est l'expérience particulière qu'offrent les marques aux consommateurs qui crée cette relation : « Nos marques sont positives et généreuses, et surtout, elles procurent des expériences uniques et irremplaçables aux consommateurs. Celles-ci sont générées tant par le plaisir du produit que par son rituel d'ouverture et l'univers associé à la marque.

La portion, spécialité des marques Bel, est un vecteur de lien en soi, notamment lorsqu'elle s'inscrit dans la relation parent-enfant. Donner à son enfant

une portion de Kiri®, de La Vache qui rit® ou de Mini Babybel®, c'est lui transmettre une dose de produit laitier dont on connaît les qualités gustatives et nutritionnelles, c'est l'initier à aimer les bonnes choses. »

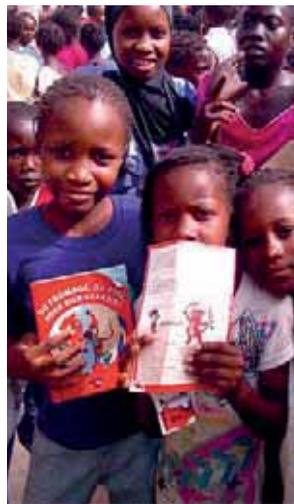
À CHACUN SON RITUEL DE DÉGUSTATION

Emblématique d'une volonté de transmission, la portion est aussi associée, via son emballage, à un rituel qui alimente la relation à la marque : « Le déballage d'un Mini Babybel®, par exemple, sollicite une gestuelle particulière : de l'ouverture du filet à celle de la cellophane puis de la coque de cire, il y a dans cette succession de gestes un véritable rituel que la marque permet de renouveler indéfiniment, de l'enfance à l'âge adulte. » La capacité à proposer aux consommateurs une expérience inédite est capitale, car comme le confie Denis Gayout, « c'est une dimension clé de nos marques.



DENIS GAYOUT

a rejoint Bel en 1990 dans une fonction commerciale, avant d'occuper plusieurs postes au marketing, notamment pour la marque La Vache qui rit®. Après un passage dans d'autres entreprises, il revient chez Bel en 2007 en tant que Directeur Business Development Europe. Il devient en 2009 Directeur Marketing Europe de l'Ouest, puis Vice-Président Marketing Groupe en 2012.



DES MARQUES PERÇUES DIFFÉREMENT SELON LES PAYS

Reste que ces personnalités de marque ne sont pas forcément perçues de la même façon dans le monde, notamment selon la place du fromage dans la culture alimentaire locale. « Dans certains pays d'Afrique, du Maghreb, du Moyen-Orient, ce sont nos marques qui ont forgé la culture fromagère des consommateurs. Le lien qui les y attache peut être extrêmement puissant. Au Maroc par exemple, La Vache qui rit® est une véritable institution, connue et reconnue de tous, et très présente dans la vie quotidienne des familles. » Des liens souvent intenses et différents, à l'exemple de Kiri®, perçue au Moyen-Orient, non pas comme une marque de l'enfance, mais destinée à la famille et premium, équivalente à Boursin® ou Mini Babybel® qui séduit aussi les adultes aux États-Unis. « Ces différences de perception et de modes de consommation, qui fondent la relation à nos marques, sont structurantes pour notre approche marketing. C'est d'ailleurs en partie cela qui a influencé le choix d'une organisation du marketing autour de deux typologies », conclut Denis Gayout. Une organisation repensée pour forger des missions de marques fortes et universelles, qui seront déclinées localement pour servir au mieux la relation entre marque et consommateur.

Et les blockbusters de demain seront ceux qui offriront les meilleures expériences aux consommateurs. »

UNE MÊME FAMILLE, DES PERSONNALITÉS DIFFÉRENTES

Cette expérience commune offerte par les marques Bel ne doit cependant pas occulter les caractères spécifiques de chacune. Car comme dans une famille, les marques présentent des traits communs mais aussi des différences qui font leur personnalité, et auxquelles les consommateurs s'attachent.

Première fratrie, celle des marques de l'enfance animée par le trio Kiri®, La Vache qui rit®, Mini Babybel®.

Leur nom à consonance enfantine, leur blancheur et leur référence au lait ainsi que leur côté miniature apporté par la portion, tout chez elles s'enracine dans l'enfance. « Ce sont les marques les plus relationnelles de la gamme, car elles

s'inscrivent directement dans la relation parent-enfant », explique Denis Gayout.

La seconde fratrie, celle des marques qui ne « se prennent pas au sérieux », compte Boursin® et Leerdammer®, qui développent des codes « adultes », mais conservent chacune leur spécificité. « Boursin® est une marque patrimoniale et premium, elle incarne un art de vivre à la française et revendique un certain hédonisme. Tandis que Leerdammer® est davantage une marque agitatrice, impertinente, qui s'affranchit des codes. »



“ Les blockbusters de demain seront les marques qui offriront les meilleures expériences aux consommateurs. ”

EXPERT



Aurélie Kessous
décrypte



LES LIENS ENTRE MARQUES & *consommateurs*



AURÉLIE KESSOUS EST PROFESSEUR/CHERCHEUR EN MARKETING À L'INSEEC BUSINESS SCHOOL. SES TRAVAUX INTERROGENT LES TROIS TYPES DE LIENS QUE LES MARQUES TISSENT AVEC LES CONSOMMATEURS.

Quels sont les différents types de liens qu'une marque peut créer avec ses consommateurs ?

Le lien cognitif, à travers lequel le consommateur va reconnaître des qualités objectives à la marque et lui accorder de la confiance. Il y a aussi le lien affectif, lié à l'attachement et aux connexions identitaires entre la marque et le consommateur. Enfin, il y a le lien comportemental, qui s'illustre par la fidélité du consommateur à la marque et par sa capacité à agir pour elle, en la recommandant autour de lui notamment.

Ces trois composantes ne sont pas totalement exclusives : une même marque peut très bien activer tous ces types de liens en même temps. Mais il y aura toujours une composante qui domine.

S'agissant des marques Bel, dans quelle(s) catégorie(s) vous paraissent-elles entrer et pourquoi ?

Je vois surtout trois marques emblématiques chez Bel : Kiri®, La Vache qui rit® et Mini Babybel®. Ce sont des marques transgénérationnelles, avec lesquelles nous avons une relation faite de confiance, d'affection et de fidélité qui se caractérise par un haut niveau d'intensité. Pourquoi ? Parce que nous les connaissons depuis l'enfance, elles sont inscrites dans l'imaginaire collectif et dans l'histoire familiale.

Cette dimension est centrale dans la relation qui nous lie à elles. Regardez les formes des portions : triangle, carré, rond, ce sont les premières formes que nous apprenons à reconnaître étant enfant. Ce sont aussi des produits que l'on peut manipuler. Qui n'a jamais confectionné un nez de clown avec l'emballage de son Mini Babybel® ?

Comment ces relations évoluent-elles ? Changent-elles en fonction des territoires et de leurs caractéristiques ?

Le risque des marques patrimoniales fortes, c'est de ne pas se renouveler. Or, les marques cœur de Bel innovent beaucoup, notamment grâce à leur développement à l'international. Pour pénétrer de nouveaux marchés, séduire de nouveaux consommateurs, les portions ont laissé place à d'autres formats pour de nouveaux usages, par exemple le format apéritif de Boursin® ou de Leerdammer®. De nouveaux goûts sont apparus. La composition a aussi évolué pour répondre aux enjeux nutritionnels de certaines régions. Toutes ces innovations parviennent à maintenir les marques dans une dynamique « pionnière » qui est aussi dans leur ADN. Grâce à cette stratégie d'internationalisation, les marques cœur de Bel réussissent à créer de l'attachement avec les consommateurs – confiance, reconnaissance, fidélité – autour de nouveaux codes et de nouvelles propriétés des produits.



ORGANISATION

VERS PLUS DE PROXIMITÉ *et de synergies*



DEPUIS 2013, LE MARKETING DE BEL S'ORGANISE AUTOUR DE DEUX TYPES DE MARCHÉS BIEN DIFFÉRENCIÉS. L'OBJECTIF DE CE DÉCOUPAGE : ÊTRE PLUS EFFICACE EN DÉVELOPPANT DES SYNERGIES ET DES OUTILS COMMUNS POUR RENFORCER LES MARQUES, ET PERMETTRE AU LOCAL DE SE CONCENTRER SUR LA RELATION AVEC LES CONSOMMATEURS.



Lorsqu'en 2009, Denis Gayout prend la tête de la direction Marketing de l'Europe de l'Ouest, il met en place la première «Marketing factory». Loin des pratiques d'un marketing centralisé, la «factory» est ainsi nommée car elle est opérationnelle, en termes d'innovations, de campagnes promotionnelles et de packaging en lien direct avec les pays. Une organisation qui a fait ses preuves et qui a influencé la réflexion de Denis Gayout, nommé Vice-Président Marketing de Bel en 2012, dans la mise en œuvre de l'organisation du marketing du Groupe.

UNE VISION PARTAGÉE DU RÔLE DU MARKETING

C'est désormais au sein de deux «Marketing factories» que se construit la stratégie des marques cœur. La première, la «Marketing factory Niche», regroupe l'Europe de l'Ouest, l'Europe du Nord et de l'Est, l'Amérique du Nord et l'Australie. La seconde, la «Marketing factory Masse», couvre les zones Grande Afrique, Proche et Moyen-Orient et l'Asie. Grâce au renforcement de la connaissance consommateur et à l'identification de synergies entre les pays, les équipes servent au mieux l'ambition du Groupe en développant à l'international les cinq marques cœur et leurs produits emblématiques : la boîte ronde de La Vache qui rit®, les tranches Leerdammer®, le «puck» Boursin®...

PLUS DE SYNERGIES

L'enjeu de cette nouvelle organisation réside dans l'équilibre entre une vision globale et l'autonomie des équipes marketing locales. Elle a notamment à cœur d'impulser une pratique marketing commune, le «Bel Marketing Way». La répartition des rôles a été pensée pour mutualiser les fonctions stratégiques. Les «Marketing factories» définissent les missions de marques «Brand Purpose» universelles et projectives, ainsi que les innovations et renouvellements majeurs. Elles coordonnent ensuite le déploiement local grâce à une relation quotidienne avec les équipes pays. Outre l'alignement autour des missions de marque, le partage de bonnes pratiques est encouragé, dans le cadre du «Marketing Day» qui récompense chaque année les meilleures réalisations (adaptation, lancement, marketing responsable...) des équipes pays. Pour renforcer ces synergies, deux autres départements accompagnent les équipes pays. Le «Marketing Efficiency» développe la performance financière du marketing et partage une culture du retour sur investissement. Le «Marketing Services» offre aux pays des services mutualisés comme la nutrition, la RSE, les médias ou le développement des compétences métiers.

2 TYPES DE MARCHÉS

● **Sur les marchés «Niche»**, les fromages Bel sont des produits premium et uniques, consommés occasionnellement.

● **Sur les marchés «Masse»**, les fromages Bel font partie du quotidien des consommateurs. Ils sont parfois même à l'origine de la culture fromagère du pays.

MARKETING FACTORY NICHE

TOUJOURS une longueur d'avance



UNE AMBITION QUE **JENNIFER MARQUET** PARTAGE AVEC SES ÉQUIPES. UN ÉTAT D'ESPRIT CONQUÉRANT ET POSITIF POUR RELEVER QUATRE PRINCIPAUX CHALLENGES.



JENNIFER MARQUET

Directrice
de la « Marketing
factory Niche »

RENFORCER LES MARQUES

Pour continuer à se développer sur des marchés matures et fortement concurrentiels, les marques doivent être porteuses de sens. La « Marketing factory » Niche a pour ambition de définir des missions de marques fortes, nourries par des plateformes de communication différenciantes et des missions sociétales qui doivent être une extension légitime de celle de la marque. Le soutien de la marque La Vache qui rit® à l'association SOS Villages d'Enfants dans quatre pays d'Europe (France, Portugal, Espagne et Grèce) par exemple, s'enracine dans le lien à l'enfance et à son épanouissement par le maintien des liens familiaux. Tout comme le partenariat de Mini Babybel® avec l'association Le Rire médecin®, en France, Belgique et Suisse, est lié à une volonté commune de partager des moments de joie avec les enfants qui en sont privés.

VALORISER LES FROMAGES BEL

L'objectif est de renforcer continuellement la supériorité des produits. Pour y parvenir, trois leviers : développer les saveurs et les textures pour plus de plaisir, conserver une longueur d'avance sur le packaging, et renforcer la naturalité et les qualités nutritionnelles des produits. La



reformulation des recettes permet notamment de proposer des formules allégées en lipides et en sodium. Bel facilite aussi l'accès aux informations sur la fabrication des produits et leur composition. Enfin, la portion, emblématique de nombreuses marques Bel, est plébiscitée par les consommateurs pour sa praticité et sa juste dose qui permet de couvrir les besoins nutritionnels sans excès et contribue à limiter le gaspillage alimentaire.



ÉTENDRE LES USAGES

Autre enjeu : l'extension et le développement des usages via des produits existants ou issus de l'innovation. Il s'agit notamment de développer les usages en misant sur différentes occasions de consommation, des principaux repas aux pauses gourmandes. Le développement de nouveaux formats Leerdammer® pour l'apéritif ou Boursin® avec les Roulés répond à cet enjeu. La capacité à développer de nouvelles utilisations des produits repose également sur le savoir-faire de Bel Foodservice, qui innove au service des professionnels de la restauration hors foyer et des acteurs de l'industrie agroalimentaire.

UNE EXTENSION GÉOGRAPHIQUE MAÎTRISÉE

Si le développement géographique des marques cœur est une ambition affirmée, c'est avec mesure et au bon rythme. Le lancement d'une marque comme La Vache qui rit® ou Mini Babybel® dans un nouveau pays nécessite de s'assurer que toutes les conditions sont réunies pour un succès durable, qu'il s'agisse de l'allocation des ressources promotionnelles ou de la compréhension de ce marché.

MARKETING FACTORY MASSE

NUTRITION *et plaisir*



POUR **NICOLAS BARRAL**, 2013 A ÉTÉ UNE ANNÉE DE CONSTRUCTION D'ÉQUIPES ET DE DÉFINITION STRATÉGIQUE.



NICOLAS BARRAL
Directeur
de la « Marketing
factory Masse »

TERRITOIRES DE CROISSANCE

Les pays qui entrent dans la catégorie «Masse» présentent bien sûr des traits communs : une croissance démographique forte, avec l'émergence d'une classe moyenne, un secteur du fromage en croissance de 4 à 8 % par an, et surtout deux marques Bel – Kiri® et La Vache qui rit® – incontournables car pionnières dans la création du marché. «Ce qui rassemble aussi ces pays, c'est une vision de nos fromages en tant que produits qui apportent les bienfaits du lait, notamment le calcium. Nos fromages sont appréciés autant pour leurs qualités nutritionnelles que pour le plaisir du goût ou leur praticité. La portion y est également plébiscitée pour sa dimension économique, qui permet aux familles de maîtriser leur budget», analyse Nicolas Barral. Des traits communs qui rassemblent les pays du continent africain, et du Proche et Moyen-Orient. En Asie, où la consommation de fromage reste faible, le potentiel de développement passe par l'adaptation de l'offre aux habitudes alimentaires locales.

GOÛT ET QUALITÉ

Parce qu'elles ont créé la catégorie du fromage dans nombre de marchés, Kiri® et La Vache qui rit® sont devenues



des références en matière de goût et de qualité. Elles ont aussi construit des liens très forts de confiance avec les consommateurs en répondant à des besoins clés : nutrition et plaisir. C'est notamment le cas pour La Vache qui rit®, dont la rénovation «Body and Mind», lancée en 2013 dans tout le Maghreb et en Égypte, renforce la promesse nutritionnelle, ou encore au Vietnam, où le fromage – et le calcium qu'il apporte – est perçu comme un aliment au service de la croissance des enfants. Côté plaisir, Kiri® est davantage associée à la gourmandise et aux usages culinaires. Mais, c'est aussi sur la dimension affective que se construit le développement des marques : «Nos marques ont su s'installer comme des références incontournables.»

DEUX CRÉDOS : CROISSANCE ET DIVERSIFICATION

Fortes de cette dynamique très positive, les marques ont deux principaux enjeux : croissance et diversification. Une diversification qui passe notamment par le développement de nouveaux formats pour répondre aux moments clés de consommation comme le petit-déjeuner en Afrique et au Moyen-Orient, ou en accélérant le développement de nos offres en «cubes» qui répondent aux attentes des consommateurs asiatiques.

ACTUS

LES MARQUES en 2013



SNACK A LITTLE BIGGER

ÉTATS-UNIS

Véritable succès pour cette campagne de publicité TV dans laquelle Mini Babybel® devient un personnage animé.



KIRI® LABNEH

ÉGYPTE

SUCCÈS SPECTACULAIRE

depuis son lancement il y a 2 ans.



LA VACHE QUI RIT CHEF® FAIT RECETTE

ALGÉRIE

Progression exceptionnelle de la gamme à cuisiner Chef grâce à l'opération fête des Mères et à la campagne Ramadan à l'occasion de laquelle a été lancée la saveur gruyère.



NOUVELLE FORMULE POUR LA VACHE QUI RIT®

ALGÉRIE, MAROC, ÉGYPTE, LIBYE

Déjà synonyme d'apport en calcium et en vitamine D, La Vache qui rit® s'enrichit en zinc pour contribuer à la croissance physique mais aussi au développement cognitif des enfants.



TOUTES LES SAVEURS DE BOURSIN®

FRANCE

La campagne d'affichage lancée en octobre fait la part belle à la diversité des arômes de la marque.



UN MINI BABYBEL® À FORT CARACTÈRE

FRANCE

Avec l'innovation Mini Babybel® Mini Caractère, produit avec du lait entier, la marque propose un petit fromage au goût plus prononcé et plus fromager.

LA MARQUE GAGNE AUSSI EN VISIBILITÉ DANS LES POINTS DE VENTE.

ACTUS

VACHA'LAURÉAT : FAITES VOS JEUX !



EUROPE

Vacha'lauréat, c'est un nouveau jeu proposé par La Vache qui rit®. Sur chacun des emballages des portions, le consommateur découvre une lettre et est invité à répondre en famille à des questions du type baccalauréat. Lancé en 2012 dans 9 pays (Belgique, Danemark, Espagne, France, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Suède et Suisse), il s'est étendu en République tchèque et Slovaquie en 2013.

RAMADAN : 30 JOURS,
30 RECETTES

MOYEN-ORIENT

Kiri® facilite la vie des cuisiniers durant le Ramadan en proposant une vidéo par jour. Les 30 recettes ont été vues

500 000
FOIS PAR LES INTERNAUTES

CAMPAGNE
LUNCHBOX

ROYAUME-UNI, PORTUGAL

AVEC LA CAMPAGNE
LUNCHBOX

Mini Babybel® s'impose dans le quotidien des écoliers, en capitalisant sur la culture du snacking propre à ces pays.

LA PORTION S'AFFICHE
EN GRAND

EUROPE DE L'OUEST

Le relancement de la portion remet le petit format pratique de Boursin® à l'honneur.

UN VRAI SUCCÈS,
NOTAMMENT AU
ROYAUME-UNIKIRI® SE CUISINE
À 4 MAINS

EUROPE DE L'OUEST

Cuisiner avec Kiri® ? On dit oui, surtout si c'est à quatre mains ! Une campagne packaging et Web propose aux parents des recettes simples à cuisiner avec leurs enfants. L'occasion d'explorer de nouvelles saveurs avec Kiri®, sucrées comme salées.

UNE RENTRÉE PLEINE
DE BONNE HUMEUR !

AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Une rentrée des classes réussie pour les enfants qui ont pu échanger leurs étiquettes La Vache qui rit® collectionnées durant l'année contre des fournitures scolaires.

ACTUS



MINI BABYBEL®, PARTENAIRE DU RIRE MÉDECIN

FRANCE

L'association qui redonne le sourire aux enfants hospitalisés a pu compter sur l'engagement des collaborateurs de Bel lors la journée de collecte du 20 novembre 2013. Résultat :

63 VISITES DE CLOWNS RÉALISÉES GRÂCE AUX SOMMES RÉCOLTÉES



LE CLUB DES GOURMANDS PLÉBISCITE KIRI®

MAROC, ALGÉRIE, ÉGYPTE

Nouvelle campagne, nouveau message gourmand... L'expérience incomparable et le goût unique de Kiri® reviennent en force dans sa communication.



DÉGUSTEZ LA SAVEUR ÉCHALOTE ET CIBOULETTE

PAYS-BAS

Boursin® part à la conquête de nouveaux consommateurs avec une campagne de soutien de ce produit pour ceux qui préfèrent la fraîcheur de l'échalote à la gourmandise de l'ail.



PALITOS : DE NOUVELLES OCCASIONS DE SE RÉGALER

ESPAGNE

Avec Palitos, La Vache qui rit® multiplie les moments de consommation grâce à

UNE GAMME ÉTENDUE DE PRODUITS « SNACKING »

RENFORCER LE LIEN ÉMOTIONNEL AVEC LA MARQUE LA VACHE QUI RIT®

AFRIQUE

Une activation traitée avec humour autour de la thématique du cirque, que les enfants ont pu retrouver à la télévision, sur Internet, EN AFFICHAGE ET **DANS LES MAGASINS.**



ACTUS



CARAVANE DE LA BONNE HUMEUR

ALGÉRIE

Partie à la rencontre des Algériens, la Caravane de la bonne humeur de La Vache qui rit® a tourné dans 18 villes pour partager de la joie et de la bonne humeur avec

370 000
PERSONNES !



KIRI® : « TASTE EXPERT »

MOYEN-ORIENT

Kiri® renforce sa communication autour de l'expertise du goût (Taste Expert) à travers une nouvelle publicité TV. Résultats ?

UNE AUGMENTATION DES VOLUMES DE

20%



LE PLAISIR EN GRAND

ITALIE, ALLEMAGNE

Leerdammer® réaffirme le plaisir du goût avec la signature

'PLEASURE FIRST'



**LEERDAMMER®
UNE MARQUE
RESPONSABLE**

ALLEMAGNE

Impliquée dans une politique RSE globale, la marque affiche ses convictions en grand format sur un

**NOUVEAU
SITE WEB**



**RÊVEZ PLUS HAUT,
VOYEZ PLUS GRAND !**

VIETNAM

Pour la rentrée des classes, La Vache qui rit® aide les enfants vietnamiens à réaliser leurs rêves grâce à une

**CAMPAGNE
INNOVANTE
ET INTERACTIVE**



**NOUVELLE FAÇON
DE CONSOMMER
LEERDAMMER®**

FRANCE, ITALIE, BELGIQUE

Avec les cubes «salade et apéritif», Leerdammer® innove et se positionne sur de nouveaux usages de consommation.

ACTUS



500 000 FANS FACEBOOK POUR KIRI®

MOYEN-ORIENT

Plébiscite pour Kiri® sur Les réseaux sociaux, qui bénéficie d'un réel engagement de ses fans.



MINI BABYBEL® RACLETTE FAIT L'ÉVÈNEMENT

FRANCE

En octobre et novembre, Mini Babybel® a fait l'événement en format « raclette ». Au menu : une publicité inédite en magasins, une application-jeu et 75 000 dégustations en magasins des deux formats « classique » et « caractère ». Sans oublier quatre nouvelles coupelles à collectionner pour déguster Mini Babybel® façon raclette.



3° OPUS AL ADAMA

MAROC

La bonne humeur de La Vache qui rit® tout en modernité s'exprime dans cette campagne qui a marqué les esprits par son caractère unique, grandiose et fédérateur !



BOURSIIN® RED CHILI PEPPER : UNE NOUVELLE SAVEUR ÉPICÉE

ÉTATS-UNIS

Avec cette nouvelle saveur épicée, plus exotique, le format Boursin® 150 grammes s'aligne avec les attentes des consommateurs américains.

VOUS REPRENDRÉZ BIEN UN BELCUBE® ?

JAPON

Avec le lancement du produit « Beer selection » et le renouvellement de la saveur « White wine selection », Belcube® accélère son développement, renforcé par une présence en télévision.



DÉCRYPTAGE

LEERDAMMER®

Une initiative 100 % responsable



LES MARQUES NE SE RÉSUMENT PAS À DES EMBLÈMES POUR LES PRODUITS QU'ELLES INCARNENT. ELLES SONT DEVENUES DE VÉRITABLES SYSTÈMES DE VALEURS PAR LESQUELLES LES CONSOMMATEURS SE POSITIONNENT ET AFFIRMENT LEURS CONVICTIONS. POUR LEERDAMMER®, CETTE CONVICTION QUE LA RESPONSABILITÉ DOIT ÊTRE AU CŒUR DE LA PROPOSITION DE VALEUR DE LA MARQUE S'EST TRADUITE PAR UNE DÉMARCHE SOCIÉTALE GLOBALE.



La marque Leerdammer®, leader du fromage en Allemagne, s'est naturellement adossée à la démarche de responsabilité sociétale de Bel, « Des sourires pour l'avenir », pour décliner sa propre démarche baptisée « The Leerdammer® Initiative ». Pour la première fois, chacun des piliers RSE du Groupe a été décliné en programmes d'action à l'échelle d'une marque, mesurés par des indicateurs de progrès. Une démarche innovante, déployée conjointement par les équipes allemandes et hollandaises, lieu de production historique de la marque qui fêtera ses 40 ans en 2014.

LE RESPECT DU BIEN-ÊTRE ANIMAL

Bel collecte auprès des producteurs hollandais le lait entrant dans la fabrication du fromage Leerdammer®, produit au sein de ses sites de Schoonewoerd, Wageningen et Dal'fsen. Les conditions de production de ce lait sont étroitement évaluées par les équipes Leerdammer®, qui travaillent en partenariat avec les producteurs pour promouvoir une filière plus durable. L'attention se porte notamment sur le bien-être animal.

Depuis 2012, l'outil « Cow Compass » permet aux éleveurs de piloter et d'améliorer les pratiques d'élevage, en particulier en

lien avec la santé et le bien-être des animaux. Fin 2013, 24 % des producteurs aux Pays-Bas ont déployé cet outil. Leerdammer® s'est fixé un objectif de 35 % en 2015. De plus, Bel promeut la mise en pâture des vaches, cette pratique tendant à diminuer progressivement aux Pays-Bas. En 2013, 72 % des éleveurs faisaient paître leur troupeau au moins 6 heures par jour, au moins 120 jours dans l'année. Leerdammer® s'est fixé pour objectif de maintenir cette proportion, dans un contexte où cette pratique tend à diminuer car elle est très impactante sur le revenu des exploitations et les conditions de travail des producteurs de lait.

PRÉSERVER LES RESSOURCES

Autre axe de progrès appliqué à la marque : la réduction de l'impact environnemental. Il s'incarne notamment, à l'échelle de Leerdammer®, par le déploiement des programmes Bel d'économie d'eau et d'énergie WASABEL et ESABEL. Leerdammer® participe pleinement à ces programmes et à l'atteinte des objectifs du Groupe. Entre 2008 et 2013, Bel a réduit ses consommations d'eau par tonne de fromage produite de 23,5 % et les émissions de CO₂ par tonne de fromage produite


CARTE D'IDENTITÉ DE LEERDAMMER®


Leerdammer® est la 11^e marque
de fromage mondiale

(Zénith International)



La marque est présente sur 27 marchés,
principalement en Europe



3 sites de production aux Pays-Bas,
Schoonrewoerd, Wageningen, Dalſen
et 1 à Cléry-le-Petit en France



L'Allemagne est le premier marché
de Leerdammer®



de 11,3% depuis 2011. La marque a aussi la volonté d'impliquer les producteurs de lait dans l'optimisation de la consommation des ressources en eau et énergie. Des ateliers de formation et d'échange avec les producteurs laitiers sont organisés afin de promouvoir les bonnes pratiques, notamment en matière de consommation d'énergie au sein des exploitations laitières.

La marque a également choisi de développer une démarche propre à ses emballages, en travaillant sur deux leviers : étendre la certification FSC* à tous ses emballages, et développer la recyclabilité de ses «click pack». L'objectif de la marque, déjà pionnière dans le Groupe en matière d'utilisation de ressources papier issues de forêts gérées durablement, est d'obtenir, d'ici la fin de l'année 2014, une certification FSC de tous ses emballages. Elle teste également l'utilisation de plastique recyclé et recyclable dans la composition de ses emballages pour une meilleure gestion de leur cycle de vie.

PRIORITÉ À LA QUALITÉ

En termes de qualité, la marque bénéficie déjà d'excellents niveaux de certifications (ISO 9001, HACCP et BRC) obtenues par ses usines de Schoonrewoerd, Dalſen et Wageningen. L'objectif 2015 est désormais l'obtention de la certification OHSAS 18001 (santé et sécurité) sur ces 3 sites.

**FOURNIR UNE INFORMATION DÉTAILLÉE
AUX CONSOMMATEURS**

Il est aujourd'hui indispensable de fournir aux consommateurs une information transparente et détaillée sur les produits qu'ils consomment. Au-delà de la composition du produit, le consommateur peut trouver sur l'emballage des informations nutritionnelles précises, que ce soit au poids ou à la tranche. Les consommateurs peuvent ainsi vérifier la valeur calorique, le taux de lipides, glucides et protéines mais aussi le sel contenu dans leur fromage.

SANTÉ, SÉCURITÉ ET IMPLICATION LOCALE

«La Leerdammer® initiative» illustre bien ce que Bel qualifie d'optimisme utile. La charte «People First», au cœur de la politique sociale de Bel, incarne l'engagement du Groupe à offrir à ses collaborateurs un environnement de travail sûr, agréable et motivant, de développer les talents de chacun, de partager les succès et de faire grandir les collaborateurs avec l'entreprise. La sécurité est notamment un enjeu clé de la politique sociale du Groupe. Le taux de fréquence-accidents au sein des sites de production hollandais est passé de 9,6 (pour 1 000 équivalents temps plein) à 6 entre 2012 et 2013, ce qui signifie 5 accidents pour 1 million d'heures travaillées. Le Groupe a fixé un objectif de 7,5 à horizon 2015 pour l'ensemble de ses sites dans le monde.

Pour en savoir plus sur la démarche de responsabilité
sociétale de Bel, lire l'article page 11 et consulter
le rapport RSE de Bel disponible sur
www.groupe-bel.com

* Forest Stewardship Council

INDUSTRIAL

AU CŒUR DES SITES INDUSTRIELS BEL

LIVE
REVIEW

LIVE

24^H DANS UNE
USINE BEL

REVIEW

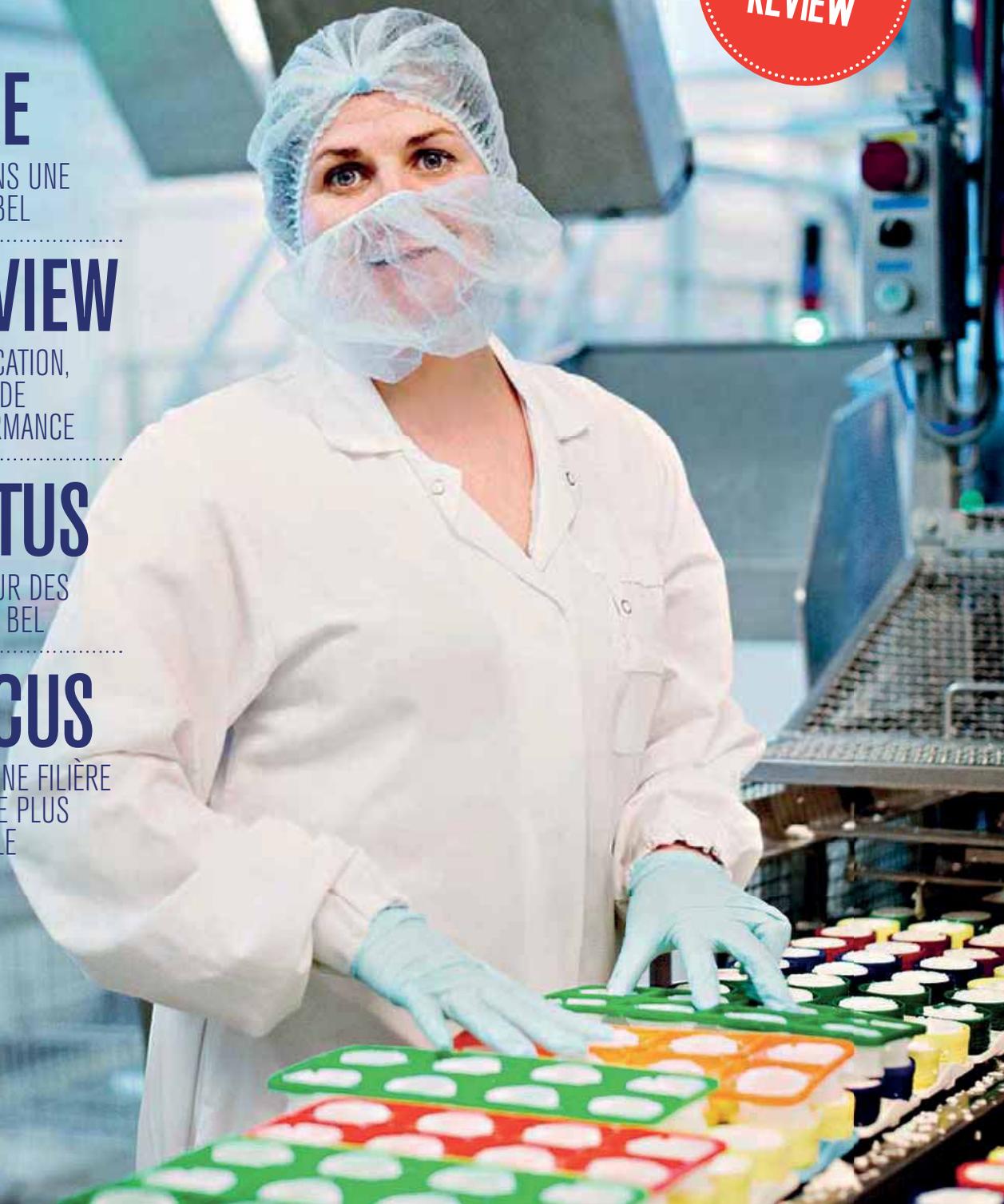
L'IMPLICATION,
LEVIER DE
PERFORMANCE

ACTUS

AU CŒUR DES
USINES BEL

FOCUS

POUR UNE FILIÈRE
LAITIÈRE PLUS
DURABLE



LIVE



24 HEURES

DANS UNE USINE BEL



LE SITE DE SABLÉ-SUR-SARTHE A ÉTÉ CRÉÉ EN 1964. EN 2013, IL A PRODUIT 44 000 TONNES DE FROMAGE. ENVIRON 50 % DE LA PRODUCTION EST DESTINÉE À L'EXPORT VERS PLUS DE 90 PAYS, EN EUROPE MAIS AUSSI EN ASIE ET AU MOYEN-ORIENT. LE SITE EMPLOIE PLUS DE 600 COLLABORATEURS.





LIVE / LA COLLECTE DU LAIT



ARRIVÉE DU LAIT À L'USINE.

LA COLLECTE

Chez le producteur, le collecteur commence toujours par contrôler la composition et l'hygiène du lait, avant de le transférer dans la citerne de son camion. Arrivé à l'usine, le lait est de nouveau contrôlé. Il est prélevé directement de la citerne pour éviter tout risque de contamination. Dans le Groupe plus de 1,5 milliard de litres de lait sont collectés auprès de 3 300 producteurs. À Sablé-sur-Sarthe, 700 000 litres de lait sont transformés chaque jour.





LES EXPERTS BEL CONTRÔLENT LA COMPOSITION ET L'HYGIÈNE DU LAIT COLLECTÉ AVANT QU'IL NE SOIT TRANSFÉRÉ DANS LES TANKS.



ÉRIC

COLLECTEUR DE LAIT

"JE FAIS MES
TOURNÉES AUPRÈS
DE 15 À 25
PRODUCTEURS.
À CHAQUE TOURNÉE,
CE SONT ENTRE
45 000 ET 55 000
LITRES DE LAIT
QUE JE COLLECTE."



LES EXPERTS FROMAGERS DOSENT LE TAUX DE MATIÈRES GRASSES, DE PROTÉINES ET DE MINÉRAUX PRÉSENTS DANS LE LAIT. C'EST LA STANDARDISATION.



DES FERMENTS LACTIQUES SONT AJOUTÉS AU LAIT STANDARDISÉ ET PASTEURISÉ.

LIVE / LA FABRICATION DES FROMAGES À PÂTE PRESSÉE

LES FROMAGES À PÂTE PRESSÉE FABRIQUÉS À SABLÉ-SUR-SARTHE : BABYBEL®, COUSTERON®, MINI BABYBEL®, ET PORT SALUT®



■ LES GRAINS DE CAILLÉ SONT MOULÉS PUIS SERONT PRESSÉS.



■ APRÈS 15 HEURES DE REPOS EN MOYENNE, LES MINI BABYBEL® SERONT ENROBÉS D'UNE CIRE QUI PROTÈGE ET CONSERVE LE FROMAGE.



THIERRY

RESPONSABLE ÉQUIPE
FABRICATION
FROMAGES PRESSÉS

"CHAQUE ENTREPRISE A SON PROPRE SAVOIR-FAIRE. BEL EST L'EXPERT DE LA MINIATURISATION SUR LE MARCHÉ DU FROMAGE. NOTRE TECHNOLOGIE FROMAGÈRE EST PROPRE ET UNIQUE."



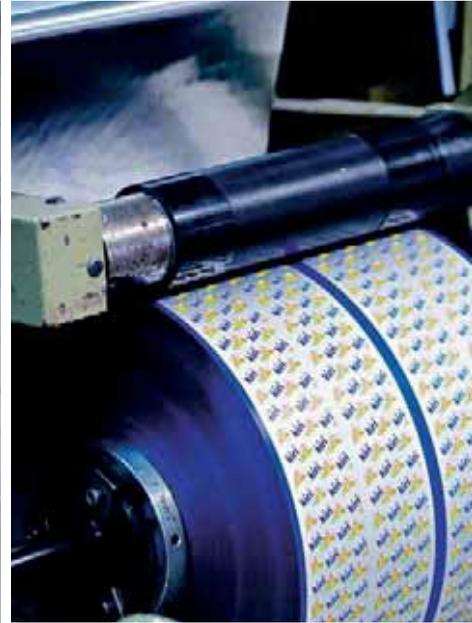
4

USINES BEL FABRIQUENT MINI BABYBEL® DANS LE MONDE : 2 EN FRANCE (ÉVRON ET SABLÉ-SUR-SARTHE), 1 AUX ÉTATS-UNIS, À LEITCHFIELD DANS LE KENTUCKY, 1 EN SLOVAQUIE À MICHALOVCE .



LIVE / LA FABRICATION DE KIRI®

**LES FROMAGES FRAIS
ET FRAIS FONDUS FABRIQUÉS
À SABLÉ-SUR-SARTHE :**
BOURSIN®, CANTADOU®
ET KIRI®



- LE LAIT ET LA CRÈME SONT MÉLANGÉS PUIS PASTEURISÉS. ON AJOUTE DES FERMENTS LACTIQUES, DES PROTÉINES DE LAIT, DES SELS DE FONTE, UNE PINCÉE DE SEL ET DU CALCIUM DE LAIT.

5 000

PORTIONS DE KIRI®
SONT FABRIQUÉES
CHAQUE MINUTE À
SABLÉ-SUR-SARTHE.

4

USINES BEL FABRIQUENT KIRI®
DANS LE MONDE : SABLÉ-SUR-
SARTHE EN FRANCE, TANGER
AU MAROC, GAZVIN EN IRAN
ET CHORZELE EN POLOGNE.





■ KIRI® EST CUIT PUIS MOULÉ À CHAUD DANS DES COQUILLES EN ALUMINIUM.



GUYLAINE

RESPONSABLE D'ÉQUIPE
À L'ATELIER SPÉCIALITÉS

"L'EXPERTISE PROPRE À L'USINE DE SABLÉ-SUR-SARTHE EST SANS AUCUN DOUTE LA DIVERSIFICATION. NOUS MAÎTRISONS AUSSI BIEN LES PROCÉDÉS DU FROMAGE FRAIS QUE CEUX DU FROMAGE FONDU. NOTRE FORCE, C'EST DE SAVOIR NOUS ADAPTER ET ÊTRE RÉACTIFS."

"NOUS PRODUISONS POUR L'EUROPE MAIS AUSSI POUR D'AUTRES PAYS COMME L'ARABIE SAOUDITE, LE JAPON OU LA CORÉE DU SUD."



REVIEW / L'IMPLICATION, LEVIER DE PERFORMANCE INDUSTRIELLE



BOOST DYNAMISE LA CULTURE INDUSTRIELLE

LANCÉ EN 2009, BOOST EST UN PROGRAMME DE PERFORMANCE INDUSTRIELLE, NÉ DE LA VOLONTÉ DE BEL DE DÉVELOPPER UN LANGAGE ET DES PRINCIPES COMMUNS À L'ENSEMBLE DE SES SITES DE PRODUCTION.

OBJECTIF PERFORMANCE

Initié d'abord aux Pays-Bas, Boost s'est ensuite déployé à partir de 2009 dans trois « sites pilotes » français, marocain et slovaque. Basée sur un système global de management, cette démarche d'amélioration continue et de diminution des pertes implique le collaborateur dans la résolution des problèmes auxquels il est confronté.

Boost fait ainsi écho à la volonté de Bel de développer la culture de l'autonomie et la responsabilisation de ses équipes. Si son déploiement repose sur des outils et des méthodologies éprouvés, son principal levier reste l'implication des collaborateurs.

80%

DES SITES AURONT ÉTÉ INTÉGRÉS
AU PROGRAMME D'ICI 2014

ASSOCIER LES COLLABORATEURS

«L'intérêt de Boost, c'est que cette démarche associe les collaborateurs à la recherche de performance en partant du postulat qu'ils sont les plus à même, par leur pratique quotidienne et leur expérience des outils de production, de détecter les problèmes et de les résoudre.» Boost amène aussi les collaborateurs, petit à petit, à diversifier leurs tâches, en développant notamment les missions d'inspection et de maintenance préventive des machines. Ils deviennent ainsi acteurs de la performance de leur machine. Aussi, la dimension communautaire est un autre facteur clé de succès de Boost, les collaborateurs travaillant systématiquement en groupes autonomes, qui mêlent différents profils, métiers (production, maintenance, RH, qualité, sécurité...) sans distinction hiérarchique.

**BOOST VA NOUS AIDER
À FAIRE LA DIFFÉRENCE
AVEC NOS CONCURRENTS
EN DÉVELOPPANT L'IMPLICATION
DES COLLABORATEURS
ET LA PERFORMANCE
DE NOS USINES."**

JEAN-PAUL PERROT MINNOT,
DRH INTERNATIONAL

AUTONOMIE ET EMPOWERMENT

Boost développe également un effet vertueux sur la culture managériale, car il accélère le processus de délégation. «*Cette dynamique d'autonomie et de prise de responsabilité des collaborateurs est déjà bien présente chez Bel, mais Boost la formalise en développant la maîtrise du collaborateur sur sa machine et sur son environnement*», analyse Jean-Paul Perrot Minnot.

Cette volonté d'empowerment va plus loin, puisque les collaborateurs ont la possibilité de faire appliquer leurs idées, au sein de leur usine et au-delà, en participant à leur diffusion dans d'autres sites. Un exemple ? En 2013, le coordinateur Boost de Bel Égypte s'est rendu au Vietnam pour partager, avec son homologue, son expérience sur le déploiement d'une méthodologie Boost: «*C'était très intéressant et pas uniquement pour Bel Vietnam. J'étais fier de partager ce que nous avons mis en place avec succès en Égypte*».

OBJECTIF : 100 % DES USINES « BOOSTÉES » EN 2016

En 2013, les usines de Shotska (Ukraine), Croisy-sur-Eure (France) et Brookings (États-Unis) ont adopté Boost, portant à 15 le nombre de sites de production du Groupe impliqués dans la démarche. Sur les 12 derniers mois, ce sont aussi près de 300 chantiers Boost qui ont démarré et environ 2000 personnes qui y ont participé. Durant l'année 2014, 6 nouvelles usines devraient rejoindre le programme en Algérie, aux États-Unis, en France et au Portugal. À fin 2014, 80 % des sites auront été intégrés, avec pour objectif d'atteindre 100% des usines « boostées » en 2016.



RENCONTRE

JEAN-PAUL PERROT MINNOT

Jean-Paul Perrot Minnot est Directeur Ressources Humaines International de Bel. Il a effectué une grande partie de sa carrière au sein du Groupe, à des postes de responsable RH en usine puis de filiale et de zone.

Il coordonne aujourd'hui, avec les DRH de zone, l'application de la politique RH globale du Groupe. Il est membre du comité de pilotage de Boost.

QUALITÉ ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE CONTRÔLES ★★★ SUR TOUTE LA LIGNE



PLUS DE 400 000 TONNES DE FROMAGE, DONT 16,7 MILLIARDS DE PORTIONS, SONT PRODUITES CHAQUE ANNÉE AU SEIN DES 27 SITES DE PRODUCTION DU GROUPE. POUR CHACUN D'ENTRE EUX, BEL APPLIQUE LA MÊME EXIGENCE DE QUALITÉ ET DE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE, ET MET EN PLACE DES PROCESSUS DE CONTRÔLE TOUT AU LONG DE SA CHAÎNE DE PRODUCTION.

Pour garantir son engagement en matière de sécurité alimentaire, Bel applique la réglementation européenne, reconnue comme l'une des plus exigeantes au monde, en plus des exigences locales propres à l'ensemble de ses sites de production. De plus, le Groupe s'appuie sur les référentiels internationaux en matière de management de la sécurité alimentaire reconnus par la Global Food Safety Initiative (GFSI)*. Bel s'est par ailleurs engagé à ce que tous les sites qui fabriquent ses produits soient certifiés d'ici 2015.

La gestion de la qualité s'appuie quant à elle sur le référentiel international de la norme ISO 9001 pour laquelle 22 sites sont certifiés. Chacune des étapes du cycle de vie des produits fait l'objet de contrôles stricts et d'une traçabilité intégrale.

En amont, Bel soumet ses fournisseurs à des cahiers des charges très stricts. Toutes les matières premières qui entrent dans la composition de ses produits et tous ses emballages font l'objet de contrôles qualité et d'une traçabilité rigoureuse.

* Initiative menée par les entreprises pour l'amélioration continue des systèmes de management de la sécurité alimentaire.



LITTLE CHUTE ÉLUE USINE DE L'ANNÉE

Le magazine américain *Dairy Foods* a attribué à l'usine de Little Chute aux États-Unis le titre d'usine de produits laitiers de l'année. Une récompense liée à l'obtention de la certification FSSC 22 000 relative à la sécurité des aliments.

RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Bel prête une attention particulière à la qualité du lait liquide qui entre dans la composition de ses produits. Les techniciens laitiers du Groupe travaillent en amont avec les producteurs laitiers auprès desquels Bel collecte directement le lait pour promouvoir les bonnes pratiques de production d'un lait de qualité. Au sein des usines, les produits sont soumis à des plans de contrôles tout au long de la chaîne de production. En aval, des audits de la chaîne de distribution sont réalisés afin de garantir le respect de la chaîne du froid, des conditions de transport et de conservation des produits Bel.

82%

DES PRODUITS
SONT FABRIQUÉS
DANS DES SITES
CERTIFIÉS SELON
LA GLOBAL FOOD
SAFETY INITIATIVE.
OBJECTIF 100 %
D'ICI 2015.

La Charte des bonnes pratiques de stockage et de distribution partagée par Bel et ses distributeurs depuis 5 ans vise à renforcer la qualité et la conservation optimale des produits : température de stockage, caractéristiques des installations, hygiène et propreté, pratiques de stockage, manipulation des produits, traçabilité et transport.

Les 27 sites de production du Groupe partagent les mêmes ambitions de réduction de leur empreinte environnementale. Une dynamique qui s'inscrit dans une démarche de formation des collaborateurs et d'échanges de bonnes pratiques au sein des équipes industrielles. Bel a développé deux méthodologies, WASABEL (WATER Saving At BEL) et ESABEL (ENERGY Saving At BEL) qui visent à réduire à la source les consommations d'eau et d'énergie. Elles permettent une approche comparable et partagée par l'ensemble des sites. Aussi, la définition de standards de consommation d'eau et d'énergie pour chacune des deux technologies utilisées dans le Groupe – fromages de laiterie et fromages fondus – permet à chaque usine de situer sa performance par rapport aux autres, et de définir des objectifs de progrès cohérents.

En 2013, les deux derniers sites qui n'avaient pas déployé les méthodologies WASABEL et ESABEL sont entrés dans la démarche. Ces méthodologies sont donc maintenant déployées sur l'ensemble des 27 usines Bel et 18 d'entre elles ont fait l'objet d'un audit de suivi en 2013.

ACTUS / AU CŒUR DES USINES BEL

LES USINES BEL

DANS LE MONDE EN 2013

NOMBRE DE SITES BEL CERTIFIÉS

	2011	2012	2013
GFSI	14	15	20
ISO 14 001	9	9	12
OHSAS 18 001	3	5	5

OBJECTIF 2015:
100 % DES SITES CERTIFIÉS

27

SITES DE PRODUCTION

16,7

MILLIARDS DE PORTIONS DE FROMAGE PRODUITES

PLUS DE

400 000

TONNES DE FROMAGE PRODUITES

PLUS DE

8 000

COLLABORATEURS AU SEIN DES SITES INDUSTRIELS

-10,7%

DE CONSOMMATION D'EAU POTABLE ENTRE 2008 ET 2013*

-9,9%

DE CONSOMMATION DE PRODUITS PÉTROLIERS ET GAZ ENTRE 2008 ET 2013*

POUR CONNAÎTRE L'ENSEMBLE DES INITIATIVES MENÉES EN TERMES DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE AU SEIN DU GROUPE BEL, CONSULTEZ LE RAPPORT RSE, DISPONIBLE SUR LE SITE WWW.GROUPE-BEL.COM.

* En valeur absolue

- ★ CERTIFICATION **ISO 14001** (environnement)
- ★ CERTIFICATION **OHSAS 18001** (sécurité des personnes)
- ★ CERTIFICATION selon les standards **GFSI*** (qualité et sécurité alimentaire)

BROOKINGS DAKOTA DU SUD

Une nouvelle usine Mini Babybel®. Démarrage de la production prévu en juillet 2014.



2014



WISCONSIN
Little Chute ★



KENTUCKY
Leitchfield

* Les standards GFSI comprennent les différentes certifications liées à la qualité et à la sécurité alimentaire (FSSC 22 000, BRC, IFS...)



3 

PORTUGAL
Ribeira Grande ★★
Vale de Cambra ★
Covoada

1 

ESPAGNE
Ulzama

3 

PAYS-BAS
Dalfsen ★★
Schoonrewoerd ★★
Wageningen ★★

1 

POLOGNE
Chorzelle ★★

8 

FRANCE
Dole ★★
Évron ★★★
Lons-le-Saunier ★★
Mayenne ★
Sablé-sur-Sarthe ★★
Cléry-le-Petit / Bar-le-Duc / Maredsous ★★
Vendôme ★
Croisy-sur-Eure ★★★

1 

**RÉPUBLIQUE
TCHÈQUE**
Zeletava

1 

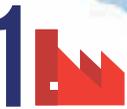
SLOVAQUIE
Michalovce ★

1 

UKRAINE
Shostka

1 

MAROC
Tanger ★★★

1 

ALGÉRIE
Koléa

1 

ÉGYPTE
Le Caire ★★

1 

TURQUIE
Çorlu ★

1 

SYRIE
Damas*
** Activité suspendue*

1 

IRAN
Gazvin

1 

VIETNAM
My Phuoc 3

POUR UNE FILIÈRE LAITIÈRE PLUS DURABLE

PARTENAIRE DES PRODUCTEURS LAITIERS, BEL AGIT LOCALEMENT À LEURS CÔTÉS POUR PROMOUVOIR UNE FILIÈRE LAITIÈRE PLUS DURABLE, AUTOUR D'OBJECTIFS PARTAGÉS.

Si le profil des partenaires de la filière laitière diffère selon les bassins de collecte, Bel formule partout la même exigence de qualité des matières premières – le lait et les produits transformés du lait – avec lesquelles le Groupe produit ses fromages. C'est pour développer un standard de qualité «made in Bel» et promouvoir une filière laitière plus durable que l'entreprise s'est engagée auprès des organisations laitières en France et aux Pays-Bas, pays qui représentent à eux deux plus de 80% de la collecte de lait liquide du Groupe.

UNE PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE COMMENCE À LA FERME ET PASSE PAR :

- 1 une alimentation des troupeaux qui garantit un lait de qualité et permet d'optimiser le résultat de l'exploitation ;
- 2 une empreinte environnementale maîtrisée et réduite ;
- 3 de bonnes conditions de travail pour les personnes travaillant dans l'exploitation ;
- 4 la santé et le bien-être des animaux.

Aux Pays-Bas, le Groupe a adopté un outil de pilotage des pratiques d'élevage baptisé «Cow Compass». À fin 2013, 24 % des producteurs néerlandais de Bel ont déployé cet outil. L'objectif ? Atteindre 35 % en 2015.



L'entreprise anime également des ateliers de formation et d'échanges avec les producteurs laitiers afin de promouvoir des bonnes pratiques, notamment sur les consommations d'énergie des exploitations laitières. Chaque atelier a lieu dans l'exploitation et un expert est convié pour intervenir sur un thème particulier. Près de 25 % des producteurs ont déjà participé aux ateliers. Enfin, Bel promeut la pratique du «pâturage» auprès de ses producteurs. En 2013, 72 % d'entre eux font paître leur troupeau au moins six heures par jour durant 120 jours par an minimum.

En France, la Charte des Bonnes Pratiques d'Élevage, signée par tous les producteurs de lait qui fournissent Bel, intègre un volet environnement et renforce la prise en compte du bien-être des animaux. En parallèle, Bel accompagne le développement d'un outil CAP'ZER permettant d'aider les producteurs à effectuer un diagnostic environnemental de leur atelier laitier.



Le Groupe a également conclu avec le WWF® France un partenariat pour réduire les impacts environnementaux liés à la production laitière. Une première étape a permis en 2013 de faire un état des lieux des principaux risques liés à l'alimentation animale des vaches laitières françaises et néerlandaises. En 2014, des priorités et des plans de progrès correspondants seront définis en regard des résultats.

En dehors de ses deux principaux bassins laitiers, le Groupe a mené des actions de progrès avec ses producteurs au Portugal, en Ukraine et en Slovaquie pour les aider à progresser vers une production laitière plus durable.

SUPPLY CHAIN



LIVE

TOUR DU MONDE
DES CIRCUITS DE
DISTRIBUTION

DÉCRYPTAGE

VENDEURS DE RUE, VERS UN
MODÈLE CONCILIANT PÉRENNITÉ
ÉCONOMIQUE ET IMPACT SOCIAL

DOSSIER

LE BON PRODUIT,
AU BON ENDROIT,
AU BON MOMENT !

ACTUALITÉS

LES BONNES PRATIQUES
DE LA SUPPLY CHAIN
À TRAVERS LE MONDE





LIVE

TOUR DU MONDE DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION

POUR DONNER ACCÈS À SES PRODUITS DANS LES 120 PAYS DANS LESQUELS ILS SONT COMMERCIALISÉS, BEL JOUE SUR TOUTE LA GAMME DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION. DU COMMERCE MODERNE AU TRADITIONNEL, EN PASSANT PAR LA VENTE DE RUE, DÉCOUVREZ TOUS LES LIEUX DANS LESQUELS NOS PRODUITS RENCONTRENT LEURS CONSOMMATEURS.

ILS ONT
MENÉ
L'ENQUÊTE



DONG
VIETNAM

◆ Responsable
Opérations Ventes.
Chez Bel depuis
2009

♥ **Marque Bel préférée**
Ma P'tite Vache qui
rit®, récemment
lancée au Vietnam



SACHA
AFRIQUE
SUBSAHARIENNE

◆ Chef de zone.
Chez Bel depuis
2013

♥ **Marque Bel préférée**
Kiri portion®



FLORIAN
AFRIQUE
SUBSAHARIENNE

◆ Chef de zone.
Chez Bel depuis
2013

♥ **Marque Bel préférée**
Boursin® ail
et fines herbes



AMAR
AFRIQUE
SUBSAHARIENNE

◆ Chef de zone.
Chez Bel depuis
2011

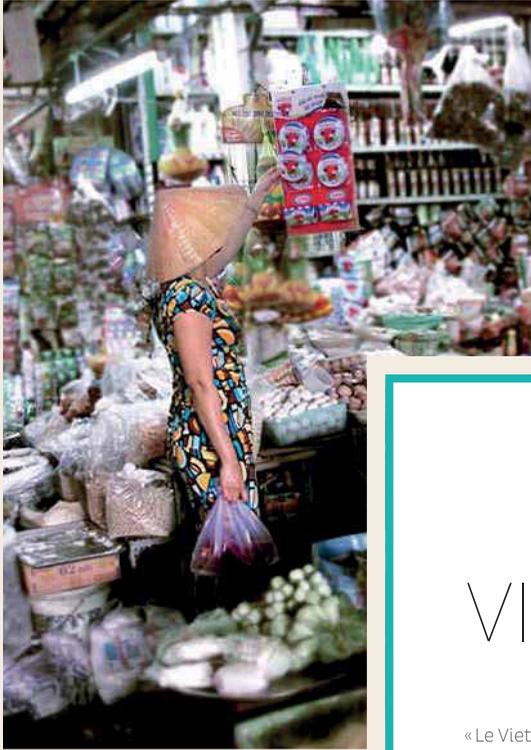
♥ **Marque Bel préférée**
Boursin®



CHARLOTTE
FRANCE

◆ Directrice du
Développement
Commercial.
Chez Bel depuis 2012

♥ **Marque Bel préférée**
Kiri Crème®



VIETNAM

« Le Vietnam est un pays où la logistique est un facteur clé de réussite, du fait des infrastructures, de la géographie du pays, des conditions climatiques, mais aussi du nombre très important de magasins potentiels, avec plus de 500 000 points de vente.

Bel Vietnam travaille aujourd'hui avec 80 distributeurs dans tout le pays, en s'adaptant au mieux aux pratiques locales. Ici, certains de nos produits sont par exemple livrés dans les soutes des bus publics, puis acheminés jusqu'au point de vente en mobylette. » **Dong**





AFRIQUE SUB- SAHARIENNE

« L'Afrique du Sud et l'île Maurice sont des marchés similaires à ceux d'Europe de l'Ouest. La clé de l'accès aux consommateurs réside dans le partenariat fort entre Bel, ses distributeurs et les enseignes majeures sur le marché. » **Amar**

« Au Cameroun, en raison des habitudes alimentaires locales, les concurrents de La Vache qui rit® sont la margarine ou la pâte chocolatée, commercialisées à des prix très concurrentiels. Nous devons redoubler d'effort et d'inventivité pour rendre La Vache qui rit® accessible, malgré un accès au marché complexe. C'est pour aller à la rencontre des consommateurs que nous avons développé nos partenariats avec les vendeurs de rue et la vente directe. » **Sacha**





FRANCE

« En France, l'enjeu est la visibilité de nos marques auprès des consommateurs, et ce, tout au long de leur parcours d'achat : du mailing qu'ils reçoivent en lien avec la carte de fidélité de leur enseigne favorite, en passant par les offres promotionnelles des prospectus, et en magasin où nous multiplions les points de contacts : le rayon fromage bien sûr, mais aussi la mise en avant ou la présence de nos produits dans les rayons complémentaires.

Notre objectif est d'être présent à chaque étape, en utilisant tous les leviers commerciaux traditionnels et innovants. » **Charlotte**





DÉCRYPTAGE

VENDEURS DE RUE,

VERS UN MODÈLE CONCILIANT PÉRENNITÉ ÉCONOMIQUE & IMPACT SOCIAL



DE NEW YORK À NEW DEHLI EN PASSANT PAR LONDRES ET PARIS, LA VENTE DE RUE SE DÉVELOPPE. DÉCRYPTAGE D'UNE FORME DE DISTRIBUTION EN PLEIN ESSOR.

Qu'ils fassent partie du paysage urbain depuis toujours – comme en Afrique ou en Asie – ou qu'ils réinvestissent les capitales occidentales, les vendeurs de rue répondent à une demande croissante de praticité et de proximité de la part des consommateurs.

Le besoin d'une offre plus accessible en termes de prix et située à proximité des lieux de travail et de transport rend le «commerce informel», comme on l'appelle, de plus en plus nécessaire. Le dernier kilomètre dans un milieu urbain n'est pas seulement une contrainte, il est aussi une opportunité. Le vendeur de rue représente le dernier maillon de la chaîne qui permet de toucher le consommateur final.

◆ UN NOUVEL ÉQUILIBRE URBAIN

L'activité des vendeurs de rue est aujourd'hui de plus en plus remise en cause dans les centres-villes. Le poids des réglementations rend l'exercice du métier difficile. L'association Human Rights Watch* dénonçait ainsi, en septembre 2013, les violences policières exercées à l'encontre des vendeurs de rue de Luanda, la capitale angolaise. À New York, en 2010, des centaines de vendeurs de rue ont revendiqué leur droit à effectuer des pauses dans leur journée de travail sans que cela soit l'occasion, pour les services sanitaires de la ville, de leur retirer leurs licences. Au poids des réglementations s'ajoute celui de la pression économique générée par l'apparition de nouveaux commerces, dans les centres-villes, qui concurrencent directement l'activité des vendeurs de rue.

* Pour en savoir plus, téléchargez le rapport « Retirez ces ordures : violences policières contre des vendeurs de rue en Angola » sur : <http://www.hrw.org/node/119219>



◆ UN CADRE POUR LE MÉTIER

Mais la nécessité de poser un cadre qui protège à la fois les consommateurs et les vendeurs de rue fait évoluer la situation dans le bon sens. Ainsi, en Inde, une réglementation votée en 2013 protège l'outil de travail de plus de 10 millions de vendeurs de rue et leur garantit un système de sécurité sociale. L'association Streetnet International, née à Durban, en République sud-africaine, en 2002, œuvre également à regrouper et à défendre les intérêts des vendeurs de rue partout dans le monde. Particulièrement active durant la Coupe du monde de football en Afrique du Sud en 2010, elle a œuvré pour que les vendeurs de rue puissent eux aussi bénéficier de la manne économique que l'événement a représenté. Elle a depuis renforcé sa présence au Brésil, en préparation de la Coupe du monde de football de 2014, et fédère les organisations existantes pour mieux négocier avec les autorités.

◆ POUR BEL, UN CANAL DE DISTRIBUTION DANS LES PAYS ÉMERGENTS

Pour le Groupe Bel, la vente informelle est déjà une réalité, en Afrique notamment. Le Groupe est particulièrement attentif à ce réseau de distribution qui permet de développer l'accessibilité de ses produits auprès des consommateurs. Pour investir ce canal de distribution, Bel Access, l'incubateur d'innovations économiques et sociales du Groupe, a déployé un premier projet pilote au Vietnam début 2013. Objectif : mettre en place un système de distribution conciliant pérennité économique et impact social, en proposant à des vendeuses de fruits et légumes de vendre également des boîtes de La Vache qui rit® à Ho Chi Minh City. Les vendeuses s'approvisionnent tous les jours auprès d'un stand La Vache qui rit® situé dans les marchés de gros de la ville, puis elles sillonnent les zones péri-urbaines pour vendre leurs produits. En décembre 2013, moins d'un an après le lancement de ce programme, on comptait près de 250 vendeurs actifs dans le réseau Bel à Ho Chi Minh City.



SHARING CITIES

UNE PLATEFORME ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Sharing Cities répond à l'objectif d'accessibilité des produits Bel, en développant des systèmes de distribution alternatifs. Bel Access a conçu cette plateforme en partenariat avec les vendeurs de rue. Son objectif est double : proposer d'une part, un réseau de distribution performant au Groupe et d'autre part, une véritable plateforme économique et sociale aux vendeurs de rue, adaptée à leurs enjeux de distribution, avec des services (formation, micro-crédit, assurance...) destinés à développer leurs connaissances, la performance et la pérennité de leur activité et à leur proposer une protection sociale.

DOSSIER

LE BON PRODUIT

AU BON ENDROIT AU BON MOMENT!



LA SUPPLY CHAIN EST UNE FONCTION STRATÉGIQUE. À LA CROISÉE DE L'INDUSTRIEL ET DU COMMERCIAL, ELLE ORGANISE TOUT LE CIRCUIT DE PRÉVISION DES VENTES JUSQU'À L'ACHEMINEMENT DES PRODUITS EN MAGASINS. C'EST SUR SA PRÉCISION ET SON EFFICACITÉ QUE REPOSE UNE GRANDE PART DES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE.

◆ UN BUSINESS MODEL AU PLUS PRÈS DES MARCHÉS

Engagé dans une dynamique de développement à l'international, le Groupe Bel a pour principe de tester les marchés sur lesquels il s'implante en y exportant ses produits. Quand les volumes de consommation le justifient, Bel fait alors le choix de s'implanter, voire de produire localement. C'est ce double modèle - export ou domestique - que la supply chain a pour mission de servir, avec un objectif : être un des facteurs clés de la croissance de Bel dans ses différents territoires.

Pour rendre les fromages Bel accessibles aux consommateurs dans 120 pays, la supply chain de Bel adapte son fonctionnement à la nature du marché sur lequel elle intervient, « domestique » ou « export ». Sur un marché domestique, la production *in situ* permet de contrôler directement la chaîne d'approvisionnement, le stockage, puis l'acheminement des produits aux distributeurs et cela, aux meilleurs prix. Ce sont ensuite les distributeurs qui approvisionnent les points de vente. Le schéma export, lui, ajoute des intermédiaires, notamment l'importateur, et des moyens de transport. Cela impacte les délais d'achemi-

nement et de stockage des produits mais aussi le prix de vente et le délai de consommation, qui doivent rester optimaux pour la satisfaction du consommateur.

La supply chain de Bel doit donc composer avec de nombreux critères pour proposer le bon produit au bon moment et au bon endroit, le tout aux meilleurs niveaux de coût et qualité. Pour y parvenir, tout commence par la planification. Cette fonction clé consiste à anticiper les ventes au regard des évolutions du marché et de la demande. Ces prévisions sont ensuite converties en plans de production hebdomadaires pour les usines,

LE MODÈLE DOMESTIQUE

de l'usine au consommateur
au sein d'un même pays

LE MODÈLE EXPORT

de l'usine au consommateur
situé dans un autre pays

EN 2013



97,5% DE TAUX DE SERVICE CLIENT

Il mesure le pourcentage de produits livrés à temps dans les références et quantités requises, par rapport à la demande exprimée par un client distributeur.



30 CENTRES DE DISTRIBUTION



+ DE 4 700 ROUTES GÉRÉES



160 MILLIONS DE KILOMÈTRES PARCOURUS

puis organisées pour chaque journée. Les usines peuvent également, sur cette base, anticiper leurs besoins de matières premières et de ressources de manière précise. En parallèle, côté clients, l'administration des ventes traite les commandes des clients distributeurs, importateurs et grossistes. Ces commandes sont ensuite approvisionnées, stockées et expédiées en cherchant là aussi à optimiser les délais et les coûts. Pour assurer l'ensemble de ces flux, le « service référentiel Groupe » codifie et gère toutes les données dans le système d'information en coordination avec des gestionnaires locaux. Plus de 150 000 items entrent dans les étapes de la chaîne logistique Bel.

C'est en jouant sur tous ces paramètres que la supply chain contribue à l'amélioration de la rentabilité. Par exemple sur plusieurs marchés export, les dépenses de transport ont été optimisées grâce à l'amélioration de la prévision, du processus de commande et du chargement des containers. Mais cela passe aussi par la négociation avec les prestataires logistiques ainsi que par la mise en œuvre de routes plus efficaces.



315 000 COMMANDES & EXPÉDITIONS



+DE 800 COLLABORATEURS FONT FONCTIONNER LA SUPPLY CHAIN DE BEL DANS LE MONDE



160 PRESTATAIRES



90 PAYS SUR 120 SONT DES PAYS D'EXPORT QUI REPRÉSENTENT 25% DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

Outre son excellence sur les métiers clés de la supply chain, Bel dispose de deux autres atouts :

une bonne gestion de la massification et une réelle agilité. Le Groupe travaille en effet en direct avec les distributeurs et peut, grâce notamment à son travail de planification, répondre rapidement aux exigences des demandes. L'adaptabilité est également une composante essentielle du métier. Les imprévus géopolitiques ou climatiques peuvent en effet brutalement changer la donne sur un marché. En 2012, le Groupe a été contraint de fermer son usine de Damas, en Syrie, et a dû réorganiser l'approvisionnement de ses marchés au Moyen-Orient. Quatre sites de production du Groupe ont alors rapidement pris le relais, en augmentant leurs capacités de production.

LES BONNES PRATIQUES ET ACTUALITÉS DE LA SUPPLY CHAIN À TRAVERS LE MONDE



VIETNAM, PROXIMITÉ, ET QUALITÉ

DEPUIS 2011, LE MARCHÉ VIETNAMISIEN EST ENTRÉ DANS LA CATÉGORIE DES « DOMESTIQUES », AVEC L'IMPLANTATION D'UNE USINE. BEL VIETNAM POURRAIT AINSI DEVENIR LE CENTRE NÉVRALGIQUE DE LA PRODUCTION POUR L'ASIE DU SUD-EST. REVUE DES AMÉLIORATIONS DÉPLOYÉES AVEC **RUBEN GRABER**, SUPPLY CHAIN MANAGER AU VIETNAM.

◆ QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS DE LA SUPPLY CHAIN AU VIETNAM ?

Ici, malgré un climat chaud et humide, il n'existe pas de chaîne de froid. Il faut donc réaliser des investissements et accompagner nos partenaires dans l'amélioration des conditions de stockage et de transport. La Vache qui rit® ne nécessite pas forcément un stockage réfrigéré, néanmoins nous considérons que c'est un gage de qualité supplémentaire.

C'est aussi un pays vaste aux multiples facettes géographiques, ce qui génère des délais de livraisons plus longs. Enfin, le réseau routier et les infrastructures sont encore peu développés.

◆ QUELS SONT LES ENJEUX LOGISTIQUES DE CE MARCHÉ ?

Il faut réduire au maximum le temps entre la production et la mise à disposition sur le marché. En parallèle, un autre enjeu primordial est de développer et sécuriser la chaîne de froid le plus longtemps possible. C'est un avantage concurrentiel important.

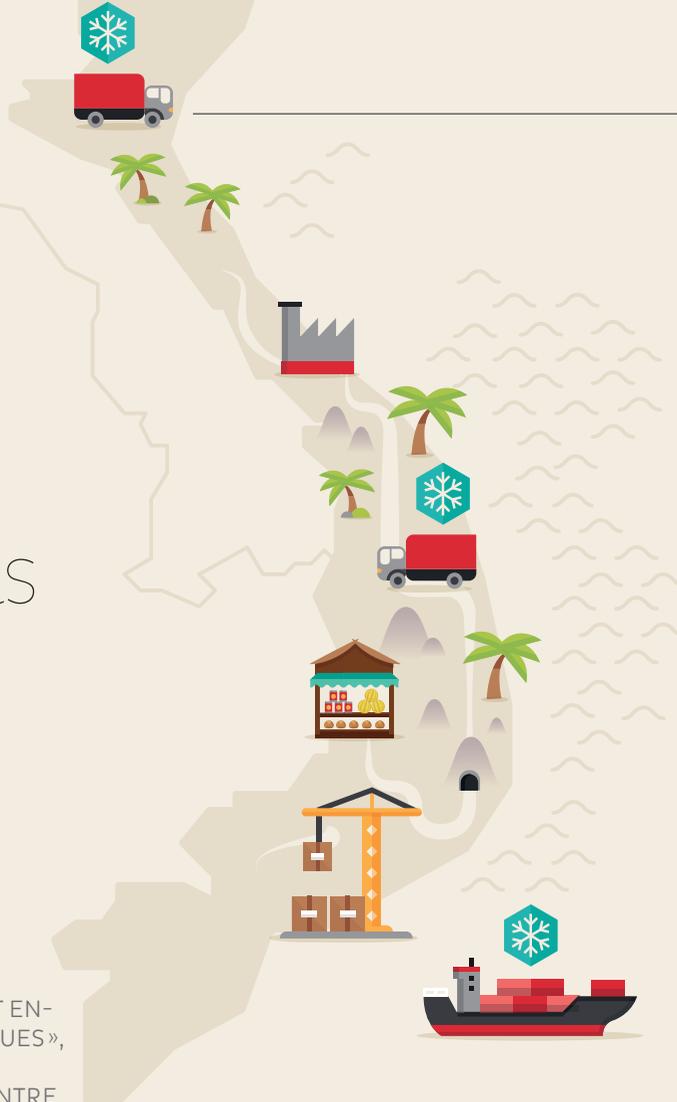
◆ COMMENT RÉPONDEZ-VOUS À CES ENJEUX ?

Nous avons lancé un projet d'optimisation, impliquant 10 départements à Saigon et à Paris, sur trois axes.

1. Sécuriser l'existant et mettre en place une organisation supply chain dédiée, reposant sur des processus et outils Groupe.
2. Refondre le « road to market » c'est-à-dire le chemin parcouru par nos produits, depuis le site de production jusqu'au consommateur.
3. Implémenter la chaîne de froid pour garantir la plus grande qualité, en formant nos distributeurs aux fondamentaux des conditions de stockage.

◆ QUELS RÉSULTATS AVEZ-VOUS OBTENUS ?

Des résultats significatifs ont été obtenus, notamment le développement de la chaîne de froid, l'optimisation des prévisions, des stocks, des coûts, et du temps de mise à disposition, ainsi que la suppression des niveaux de distribution intermédiaires, un taux de service client de 99% et une cohésion d'équipe renforcée. Enfin, la filiale a été récompensée par l'association « Vietnam Supply Chain » pour l'implémentation de sa Supply Chain.





FRANCE UN MODÈLE QUI S'EXPORTE

DIRECTEUR RÉGIONAL SUPPLY CHAIN EUROPE, **MICHEL CORSO** REVIENT SUR LES BONNES PRATIQUES QUI FONT L'EFFICACITÉ DE LA SUPPLY CHAIN DE BEL.

◆ QU'EST-CE QUI CARACTÉRISE LA SUPPLY CHAIN DE BEL EN FRANCE ?

C'est l'orientation client, très clairement. Nous avons su créer d'excellentes relations avec les distributeurs en multipliant les points de contact avec eux, aussi bien dans le cadre de nos relations commerciales qu'au sein d'instances professionnelles, dans lesquelles nous sommes actifs.

◆ EST-CE CETTE PROXIMITÉ QUI EST LA CLÉ D'UN EXCELLENT TAUX DE SERVICE CLIENT ?

Notre excellent taux de service client (99,5%) est la conséquence d'une organisation et d'une « culture client ». Même si obtenir le meilleur taux est un objectif, cela ne se fait pas à n'importe quel prix : il ne faut pas oublier que notre rôle, c'est de rendre nos produits disponibles aux meilleurs coûts et qualité. Il faut donc être capable d'analyser rapidement le contexte et d'arbitrer les demandes.

◆ QUELLE BONNE PRATIQUE POURRAIT ÊTRE DÉPLOYÉE PAR D'AUTRES PAYS ?

La France a développé une véritable expertise dans sa capacité à nouer des relations de confiance avec ses distributeurs. C'est cette démarche de collaboration qui doit être partagée. Nous étudions par exemple le possible déploiement du dispositif OSA (On-Shelf Availability) qui permet de mesurer la disponibilité des produits en linéaire et d'obtenir quotidiennement l'état des ventes en magasins. Ce partenariat « gagnant-gagnant » permet à l'enseigne d'éviter toute rupture en linéaire et à Bel d'obtenir une information précieuse pour ses prévisions. Mais cela passe aussi par d'autres bonnes pratiques comme l'optimisation de l'utilisation du logiciel de prévision ou le partage du calendrier promotionnel. Et une prévision optimale, c'est moins de rupture, un meilleur taux de service client, et donc une meilleure gestion des coûts et des stocks.



ALGÉRIE

AMÉLIORER LES FLUX D'IMPORTATION

En 2013, Bel Algérie s'est investie dans une démarche globale d'optimisation de la production opérationnelle. Parmi les chantiers engagés, celui de l'amélioration des flux d'importation des produits finis et matières premières. Objectifs : réduire les coûts liés à leur importation mais aussi au magasinage et aux pénalités d'entreposage au port. Pour cela la filiale a procédé à plusieurs améliorations : nouvelles voies d'acheminement terrestres et portuaires, obtention d'agrément des douanes ainsi qu'une mise en concurrence des transitaires pour réduire leurs coûts et améliorer le flux de sortie du port.

PROCHE & MOYEN-ORIENT

ARRIVER TOUJOURS PLUS VITE EN RAYON

Ici, Kiri® est le produit star. Et pour assurer une mise à disposition du consommateur la plus rapide possible, la supply chain a réduit les temps de transport depuis l'Europe et optimisé la gestion des stocks de ses clients. En 2013, un nouvel itinéraire routier permet par exemple de relier l'usine Bel de Chorzele, en Pologne au marché irakien en moins de 3 semaines ! Avec pour résultat, la mise en rayon plus rapide de Kiri®!





Lab'Bel 2013

Michael Staab, Meta-Styx, 2013
Metaphoria II, Athènes 2013
© Nikos Kokkas

ENGAGEMENT SOCIÉTAL

PARTAGER L'ESPRIT BEL

AVEC TOUTE LA SOCIÉTÉ

La signature «Du sourire à partager» est une promesse enthousiasmante destinée en priorité aux consommateurs et collaborateurs de Bel. Cet engagement excède naturellement les frontières de l'entreprise, pour lui donner un rayonnement plus large.

C'est cette volonté de partage avec le plus grand nombre qu'incarnent des initiatives telles que la fondation d'entreprise Bel, La Maison de La Vache qui rit® ou Lab'Bel. Chacune, dotée d'un positionnement et de moyens propres, permet à Bel de prolonger sa mission au-delà du cercle de ses consommateurs, de ses collaborateurs, de ses fournisseurs et partenaires.



LA FONDATION BEL L'ENGAGEMENT PARTAGÉ

Depuis 2008, la fondation Bel soutient des initiatives locales en faveur des enfants et de leur bien-être. À l'image de l'entreprise, la Fondation a la conviction que l'implication des collaborateurs dans cette aventure est indispensable, et soutient notamment des projets associatifs dans lesquels ils sont personnellement investis.



La fondation Bel, au service de la mission que s'est fixé le Groupe, d'apporter du sourire dans toutes les familles par le plaisir et le meilleur du lait, concentre naturellement ses actions sur les questions liées à l'alimentation. Elle fait également le choix de travailler avec des associations engagées dans des projets locaux et durables pour intervenir au plus près des populations qui en bénéficient.

Quatre champs d'actions ont été définis :

- La lutte contre la malnutrition infantile
- Le soutien à des programmes de culture vivrière et de maraîchage
- La création d'infrastructures directement liées à l'alimentation des enfants et des adolescents
- Les actions pédagogiques pour la compréhension des leviers d'une alimentation saine et équilibrée

Les collaborateurs ont la possibilité de bénéficier chaque année de bourses pour soutenir les projets associatifs dans lesquels ils sont personnellement impliqués. En 2013, 12 bourses collaborateurs, de 5 000 euros chacune, ont été distribuées dans 7 pays.

BEL ALLEMAGNE

PROJET BEL EDUCATIONAL PATRONS

Ce projet est mené avec l'association Ghettokids® Soziale Projekte e.V., qui s'est fixée pour mission de soutenir des enfants défavorisés de Munich. Il consiste à aider au sein d'une école primaire des enfants immigrés de Grèce à mieux s'intégrer en Allemagne afin de leur faciliter l'accès à un avenir prometteur. La bourse collaborateurs finance une partie des petits-déjeuners de l'école, ainsi que des cours de cuisine pour les enfants. Au-delà de ce financement, les collaborateurs s'impliquent dans le cadre



10 collaborateurs de Bel Allemagne s'investissent auprès de l'association.

de tutorat auprès des enfants chaque semaine. Au total, 10 collaborateurs de Bel Allemagne s'investissent de façon régulière ou ponctuelle auprès de l'association.

BEL ROYAUME-UNI

PROJET HEALTH IS WEALTH

Porté par 4 collaborateurs, ce projet a pour but d'aider des jeunes et leur famille en les sensibilisant à l'importance de la nutrition et à la santé, en leur donnant accès à une banque alimentaire. Il est mené en partenariat avec l'association SE1 United®, qui soutient des jeunes issus de quartiers difficiles et de minorités ethniques. La filiale s'implique davantage avec des cours de soutien scolaire donnés par des collaborateurs, des guides sur la nutrition, des livrets de recettes et des produits pour la banque alimentaire.

MADAGASCAR

ÉDUIQUER LES MÈRES POUR LUTTER CONTRE LA MALNUTRITION



Depuis plus de 40 ans, l'APPEL® agit pour améliorer les conditions de vie des populations en Afrique et en Asie dans les domaines de la santé, de l'éducation et du parrainage. À Madagascar, l'APPEL® est engagé dans un programme de renutrition auprès de plus de 3 000 enfants et 300 femmes enceintes chaque année. Ce protocole de renforcement nutritionnel à base de farine enrichie produite localement est étroitement associé à l'éducation nutritionnelle des mères, grâce à des séances ludiques et interactives, afin de pérenniser la guérison des enfants accueillis.

REPÈRES 2008-2013

+de
1 MILLION €

DE DONS DISTRIBUÉS

128

PROJETS
SOUTENUS

PRÈS DE

30

PAYS DANS LESQUELS
LA FONDATION AGIT
À TRAVERS LE MONDE

EN 2013, LA
FONDATION A ÉTÉ
RENOUVELÉE POUR
UNE DURÉE DE

5 ANS

FRANCE

UNE EXPOSITION LUDIQUE POUR SENSIBILISER LES ENFANTS À LA NUTRITION

En 2013, la Fondation a soutenu Les Petits Débrouillards® – association de promotion de la culture scientifique – pour la mise en place d'une exposition interactive et itinérante en Île-de-France, la modulothèque « Cuisine ta santé ». Conçue sous forme d'activités ludiques (jeux, manipulations et expériences), elle aborde différentes questions liées à l'alimentation. Elle permet aux enfants de découvrir le rôle des nutriments et des aliments, leur transformation, la composition de menus équilibrés et les bonnes habitudes alimentaires et de santé.



LA MAISON DE LA VACHE QUI RIT®: CINQ ANS DE BONHEUR!

Cinq ans après son ouverture, La Maison de La Vache qui rit® est devenue à la fois le lieu de référence de la mémoire de la marque mais aussi un espace de réinterprétation de ses valeurs.

Ce mélange original et inédit permet de conjuguer une proximité toujours plus forte avec les visiteurs et consommateurs de la marque, mais également avec les collaborateurs du Groupe Bel.

**La Maison de**
La vache qui rit



LA SAGA D'UNE MARQUE

Bâtie sur le premier site de fabrication, à Lons-le-Saunier (Jura), La Maison de La Vache qui rit® avait tout naturellement vocation à raconter la saga d'une marque bientôt centenaire. Du premier atelier d'affinage de Jules Bel à la conquête des nouveaux marchés, la scénographie remonte le temps à travers l'histoire publicitaire, économique et industrielle de La Vache qui rit®. Elle s'enrichit régulièrement de l'actualité et des innovations du Groupe Bel, témoignant ainsi du très grand dynamisme de la marque et des équipes qui la font vivre.

LA JEUNESSE À L'HONNEUR

Mais la mission de La Maison de La Vache qui rit®, à travers sa programmation culturelle et artistique, est aussi de dépasser l'évocation de la marque pour associer ses valeurs à des actions originales et de qualité, qui contribuent à donner un sens et un rôle nouveau à La Vache qui rit®. Ainsi, en 2013, La Maison de La Vache qui rit®, en proposant une résidence de danse à deux jeunes artistes, a permis à plus de 300 enfants de suivre tout le processus de création d'un spectacle et sa représentation. Cette œuvre est un joli clin d'œil au cœur de métier de Bel puisqu'elle réinterprète la fameuse fable du corbeau et du renard !



La saison a également été marquée par des expositions temporaires. En 2013, le public a pu se replonger dans l'histoire de la publicité avec la présentation d'une quarantaine d'automates publicitaires, ces drôles de machines qui faisaient la réclame à une époque où la radio ne connaissait pas encore la publicité et où la télévision n'existait pas.

EN 2014, PLACE AUX RÊVES ET À L'IMAGINAIRE !

Depuis le 21 février, des cabanes envahissent La Maison de La Vache qui rit® et viennent rappeler à chacun qu'un de nos premiers actes de création, lorsque l'on est enfant, est un geste architectural, à travers la construction de cabanes. Un rêve d'enfant qui se prolonge parfois, une fois adulte, avec des créations toutes plus surprenantes les unes que les autres. À découvrir jusqu'en septembre, date à laquelle Lab'Bel prendra possession de La Maison pour accueillir les œuvres d'artistes inspirées directement des contes et histoires pour enfants.

2014 s'annonce donc comme une grande année pour La Maison de La Vache qui rit®, à la fois par la qualité de sa programmation et de ses actualités, mais aussi et surtout parce qu'elle fêtera ses cinq années d'ouverture et son 200 000^e visiteur !

REPÈRES

EN 2014, LA MAISON DE LA VACHE QUI RIT® FÊTERA SES

5 ANS

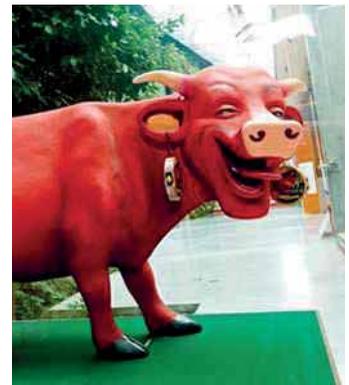
+de
40 000

VISITEURS EN 2013

EN 2014, LA MAISON DE LA VACHE QUI RIT® ACCUEILLERA SON

200 000^e

VISITEUR



PLUS D'INFOS

Pour en savoir plus sur La Maison de La Vache qui rit®, rendez-vous sur le site lamaisondelavachequirit.com et sur sa page Facebook !

LAB'BEL: LABORATOIRE ARTISTIQUE

Lab'Bel a été créé dans le but de soutenir l'art contemporain en conformité avec les valeurs de partage, d'accessibilité et de plaisir chères au Groupe Bel. Dirigé par Laurent Fiévet et Silvia Guerra, il a la charge de constituer une collection d'œuvres réalisées à partir des années 2000 et de mettre en place des expositions et des événements artistiques, aussi bien en France qu'à l'étranger.





Gereon Krebber, *Sprunganlage*, 2013 et Michael Staab, *Meta-Styx*, 2013
Metaphoria II, Athènes 2013
© Nikos Kokkas

Nisrek Varthonja, *Fundstücke*, 2013
Metaphoria II, Athènes 2013
© Nikos Kokkas

Anna Molska, *Hecatomb*, 2011
Nuit Blanche, Paris 2013
© Mateusz Adamczyk



UNE SÉRIE DE PROJETS À LA FOIS AMBITIEUX ET POPULAIRES

En 2013, Lab'Bel a assuré la production de plusieurs expositions individuelles et collectives. La première, *Un Œil dans la maison* a été spécialement imaginée à la fin du printemps par l'artiste portugais Miguel Palma pour le cadre et le public familial estival de La Maison de La Vache qui rit®. Projet in situ, elle consistait en une proposition sculpturale interactive, principalement destinée aux jeunes visiteurs de la Maison. Rassemblant les œuvres de dix plasticiens et de deux musiciens autour d'un texte du poète Rui Costa, le second volet de *Metaphoria* poursuivait en septembre, dans un appartement d'Athènes, la réflexion engagée en 2012 à Guimarães autour de la notion de métaphore. Mêlant arts visuels, musique et poésie, il constituait à la fois un dialogue ouvert entre plusieurs disciplines artistiques et un laboratoire d'expérimentations menées sous la direction de Michael Staab et Sílvia Guerra.

L'année a également été marquée par des événements culturels grand public. Lab'Bel a ainsi participé pour la quatrième année consécutive à l'édition messine de *Nuit Blanche* en présentant des œuvres récentes de l'Autrichien Martin Arnold et pour la première fois à son édition parisienne en montrant le travail vidéo inédit en France de l'artiste polonaise Anna Molska.

UNE COLLECTION D'ART QUI GRANDIT

L'année 2013 a par ailleurs permis à Lab'Bel d'élargir sensiblement sa collection d'art contemporain à travers l'acquisition de travaux photographiques d'Étienne Chambaud et John Stezaker, d'œuvres vidéo de Jonathan Monk et de sculptures et installations de James Clarkson, Chris Evans, Ryan Gander, Gabriel Kuri et Ugo Rondinone. Au même titre que l'ensemble des pièces acquises depuis la création du Laboratoire, ces œuvres sont aujourd'hui en dépôt au Musée des beaux-arts de Dole dont la direction a été récemment reprise par Amélie Lavin.

Plusieurs d'entre elles ont fait l'objet de présentations dans le cadre des rendez-vous de sensibilisation *Lab'Bel Rencontre* proposés aux collaborateurs parisiens du Groupe, qui ont pu également bénéficier, en novembre, d'une visite collective de la 55^e édition de la biennale de Venise.

DEUX RENDEZ-VOUS À NE PAS MANQUER EN 2014

L'année 2014 devrait être rythmée par deux grands projets destinés à différentes catégories de publics. Le premier, *The Light Hours*, poursuivra le dialogue engagé en 2010 entre artistes contemporains et architecture moderniste. Après l'intervention de Stefan Brüggemann au pavillon Mies van

der Rohe de Barcelone, l'artiste britannique Haroon Mirza, récompensé par un Lion d'argent à la 54^e biennale de Venise, sera invité à investir l'iconique Villa Savoye de Le Corbusier à Poissy. Ce projet de prestige, mené en partenariat avec l'équipe des Monuments nationaux, sera ouvert au public entre avril et juin.

Plus orienté vers les jeunes visiteurs, le second prendra la forme d'une exposition collective imaginée pour et en collaboration avec l'équipe de La Maison de La Vache qui rit®. Prévu dès le mois de septembre, il revisitera l'imaginaire des contes pour enfants, pour le plaisir des petits et des grands.



PLUS D'INFOS

Pour en savoir plus sur Lab'Bel et son programme, rendez-vous sur lab-bel.com



INDICATEURS FINANCIERS

P. 97 – Résultats financiers 2013

P. 98 – Bilans consolidés comparés

P. 99 – Comptes de résultats consolidés comparés

P. 100 – Tableau des flux de trésorerie consolidés

UNE ACTIVITÉ SOUTENUE

PAR LA FORTE VITALITÉ DES MARQUES CŒUR DANS UN CONTEXTE DE FORTE HAUSSE DES PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES. UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE

Au cours de sa séance du 20 mars 2014, le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

En 2013, le Groupe a poursuivi sa croissance en matière de volumes et de chiffre d'affaires, grâce à la force de ses marques cœur et à l'efficacité des politiques commerciales menées de manière ciblée dans toutes les zones.

Aucun effet de périmètre n'est intervenu sur la période. Hors effets de change, la croissance organique du chiffre d'affaires est de 5,3 %, toutes les zones réalisant une croissance organique positive sur l'année.

Le résultat opérationnel, à 234 millions d'euros, s'inscrit en hausse de 10,9 %, essentiellement grâce à la réduction des charges non courantes. Celles-ci s'élèvent à 6,4 millions d'euros en 2013, contre 26,6 millions d'euros en 2012. Pour mémoire, le Groupe avait été conduit à déprécier des actifs au sein de la zone Proche et Moyen-Orient en 2012, du fait de la faible visibilité rencontrée sur certains marchés.

Le Groupe rappelle qu'il a subi une forte hausse des prix des matières premières depuis le milieu de l'année 2013. Les ajustements tarifaires mis en œuvre et toutes les mesures engagées afin d'améliorer l'efficacité des opérations n'ont pas suffi à couvrir totalement les effets négatifs de cette hausse. Le résultat opérationnel du second semestre, à 100 millions d'euros, s'inscrit par conséquent en retrait marqué par rapport à celui du premier semestre de 134 millions d'euros.

Le résultat financier 2013 s'améliore, à -15 millions d'euros contre -18 millions d'euros en 2012, sous l'effet de variations favorables des impacts de change principalement, l'endettement financier net moyen étant stable sur les deux exercices.

La charge d'impôts de l'exercice 2013 s'inscrit à 88 millions d'euros, contre 63 millions d'euros en 2012. Le Groupe rappelle qu'il a enregistré une charge d'une vingtaine de millions d'euros au titre d'un redressement fiscal prononcé à l'encontre de la société Fromageries Bel en France pour l'exercice 2008. Ce redressement est contesté par le Groupe qui a décidé d'engager un recours contentieux.

Le résultat net part du Groupe de l'exercice 2013 s'élève à 126 millions d'euros, contre 128 millions d'euros en 2012.

La structure financière du Groupe s'est encore renforcée sur l'exercice : les capitaux propres totaux s'établissent à 1 212 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre 1 150 millions au 31 décembre 2012, et la dette financière nette s'inscrit à 54 millions d'euros en fin de période, contre 64 millions d'euros au 31 décembre 2012.

En 2013, le Groupe a poursuivi la diversification de ses sources de financement tout en rallongeant la maturité de sa dette. Il a ainsi réalisé une opération de financement sur le marché du «Schuldschein» en plusieurs tranches pour 140 millions d'euros et 110 millions de dollars. Il a également remboursé par anticipation un

placement privé de 191 millions d'euros à date de maturité avril 2014.

En mars 2014, le Groupe a procédé à l'extension et à l'amendement de sa ligne de crédit bancaire de 520 millions d'euros de maturité initiale juin 2016. La maturité est maintenant portée à mars 2019.

DIVIDENDES

Le Conseil d'administration du 20 mars 2014 a proposé la distribution d'un dividende de 6,25 euros par action qui sera détaché le 15 mai et versé le 20 mai 2014, après approbation par l'assemblée générale annuelle convoquée pour le mercredi 14 mai prochain.

PERSPECTIVES 2014

L'exercice 2014 débute dans un climat économique encore fragile, peu propice au développement de la consommation. À ces conditions économiques incertaines s'ajoutent la hausse continue des prix des matières premières observée depuis le second semestre 2013, ainsi que l'évolution défavorable des parités monétaires. Malgré les mesures opérationnelles engagées, ces facteurs pourraient peser sur la profitabilité de l'exercice.

Néanmoins, fort d'une situation financière saine, de l'engagement de ses collaborateurs, de la valeur de ses marques mondiales, d'une internationalisation grandissante et d'une politique d'innovations ambitieuse, le Groupe réaffirme son objectif d'améliorer durablement ses positions sur le marché mondial des fromages.

BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS

ACTIF (EN MILLIERS D'EUROS)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
ACTIFS NON COURANTS		
Écarts d'acquisition	381 174	385 496
Autres immobilisations incorporelles	287 976	295 952
Immobilisations corporelles	588 370	523 756
Actifs disponibles à la vente	105 056	73 433
Autres actifs financiers	1 130	1 564
Prêts & avances	10 021	9 661
Clients & autres créances	9	135
Actifs d'impôts différés	10 445	11 071
TOTAL	1 384 181	1 301 068
ACTIFS COURANTS		
Stocks et en-cours	259 074	236 800
Clients et autres créances	468 037	447 796
Autres actifs financiers	21 446	8 208
Prêts & avances	520	511
Actifs d'impôts courants	20 461	9 944
Trésorerie et équivalents de trésorerie	490 212	442 295
TOTAL	1 259 750	1 145 554
TOTAL DE L'ACTIF	2 643 931	2 446 622

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF (EN MILLIERS D'EUROS)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Capital	10 308	10 308
Primes	21 967	21 967
Réserves	1 173 909	1 118 078
Actions propres	(8 460)	(11 447)
CAPITAUX PROPRES (part du Groupe)	1 197 724	1 138 906
INTÉRÊTS MINORITAIRES	14 113	10 671
CAPITAUX PROPRES	1 211 837	1 149 577
PASSIFS NON COURANTS		
Provisions	7 190	7 667
Avantages du personnel	70 639	44 603
Passifs d'impôts différés	178 076	173 874
Passifs de location financement supérieurs à un an	478	736
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	390 669	362 395
Autres passifs	36 975	39 156
TOTAL	684 027	628 431
PASSIFS COURANTS		
Provisions	18 900	20 993
Avantages du personnel	2 245	1 913
Passifs de location financement inférieurs à un an	462	460
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	149 851	137 216
Autres passifs financiers	312	953
Fournisseurs et autres dettes	516 123	471 732
Passifs d'impôts exigibles	55 449	28 929
Concours bancaires et autres emprunts	4 725	6 418
TOTAL	748 067	668 614
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	2 643 931	2 446 622

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les états financiers consolidés sont disponibles sur le site www.groupe-bel.com

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS COMPARÉS

(EN MILLIERS D'EUROS)	31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012	VARIATION	VAR. %
Chiffre d'affaires	2 720 043	2 648 706	71 337	2,7%
Coût des produits et services vendus	(1 897 793)	(1 829 892)	(67 901)	3,7%
Marge brute	822 250	818 814	3 436	0,4%
Frais commerciaux et de distribution	(383 707)	(388 831)	5 124	-1,3%
Frais de recherche et développement	(16 611)	(16 818)	207	-1,2%
Frais généraux et administratifs	(181 771)	(175 663)	(6 108)	3,5%
Autres charges et produits opérationnels	640	464	176	37,9%
Résultat des activités courantes	240 801	237 966	2 835	1,2%
Autres charges et produits non courants	(6 427)	(26 579)	20 152	-75,8%
Résultat opérationnel	234 374	211 387	22 987	10,9%
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2 421	2 266	155	6,8%
Coût de l'endettement financier brut	(19 591)	(17 413)	(2 178)	12,5%
Coût de l'endettement financier net	(17 170)	(15 147)	(2 023)	13,4%
Autres produits et charges financiers	2 262	(3 279)	5 541	-169,0%
Résultat avant impôt	219 466	192 961	26 505	13,7%
Charge d'impôt	(88 134)	(62 882)	(25 252)	40,2%
Résultat net de l'ensemble consolidé	131 332	130 079	1 253	1,0%
Intérêts minoritaires	(5 547)	(1 654)	(3 893)	235,4%
Résultat net part du Groupe	125 785	128 425	(2 640)	-2,1%
Résultat net par action	18,44	18,79		
Résultat net dilué par action	18,44	18,73		

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les états financiers consolidés sont disponibles sur le site www.groupe-bel.com

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(EN MILLIERS D'EUROS)		31 DÉCEMBRE 2013	31 DÉCEMBRE 2012
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôts		219 466	192 962
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		78 237	92 838
Plus ou moins values de cession		1 668	1 274
Reclassement des dividendes et charges d'intérêts		18 208	15 793
Autres éléments non monétaires du résultat		(3 445)	(3 087)
Marge brute d'autofinancement		314 134	299 780
Variation des stocks, créances et dettes courantes		(6 713)	2 379
Variation des créances et dettes non courantes		(1 179)	9 183
Impôts sur le résultat payés		(72 055)	(39 133)
Flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles	(1)	234 187	272 209
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités		(9)	(285)
Cessions d'activités		0	(20)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(149 245)	(81 494)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		1 489	505
Subventions d'investissement encaissées		1 133	1 125
Acquisitions d'actifs financiers		(3 477)	(3 974)
Cessions d'actifs financiers		3 688	3 721
Intérêts reçus			54
Dividendes reçus		1 329	1 274
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(2)	(145 092)	(79 094)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		(52 260)	(41 136)
Intérêts payés		(19 618)	(17 067)
Transactions avec les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle		(26)	
Remboursement de dettes résultant de contrats de location financement		(411)	(586)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre		14 144	(2 311)
Achats/cessions d'actions propres		0	(7 063)
Émissions d'emprunts et dettes financières		229 924	273 971
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(203 651)	(95 640)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(3)	31 898	110 168
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(1)+(2)+(3)	57 197	303 283
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		435 841	132 422
Incidence des variations des cours des devises		(7 552)	136
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture		485 486	435 841
À la date de clôture, la trésorerie nette est composée :			
Valeurs mobilières de placement		338 484	387 683
Disponibilités		151 727	54 576
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie		(4 725)	(6 418)
Total		485 486	435 841

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les états financiers consolidés sont disponibles sur le site www.groupe-bel.com

REMERCIEMENTS

Nous remercions l'ensemble des collaborateurs de Bel, des consommateurs et distributeurs qui ont participé à la création de ce rapport d'activité. Leur contribution rend ce document unique et à l'image réelle du Groupe.

POUR EN SAVOIR PLUS

www.groupe-bel.com
www.youtube.com/user/groupeBel
www.linkedin.com/company/bel

CONTACTS GROUPE BEL

Direction de la communication
communication@groupe-bel.com

FROMAGERIES BEL

Siège social :
16, bd Malesherbes, 75008 Paris
T : +33 (0)1 40 07 72 50
Société anonyme au capital
de 10 308 502,50 €
SIREN 542 088 067 – RCS Paris

CONCEPTION & RÉALISATION

agence **aristophane**

© PHOTO

Franck Juery, Grégoire Korganow,
Estelle Rancurel, Nikos Kokkas, Mateusz
Adamczyk, photothèque Bel, Getty
images, Istockphotos, Plainpictures

Ce rapport annuel a été imprimé
par un imprimeur Imprim'Vert sur
un papier qui respecte des normes
environnementales strictes PEFC.



10-31-1306 /

Promouvoir la gestion durable de la forêt
pefc-france.org





Du sourire à partager

