

Les marques, fer de lance de la RSE



Tous les maillons de la chaîne de valeur du groupe Bel sont engagés dans le programme *Chaque portion nous engage* pour proposer un nouveau contrat aux consommateurs, fondé sur un engagement réel et sincère.

Entretien avec Sylvie Borias *
et Magali Sartre **

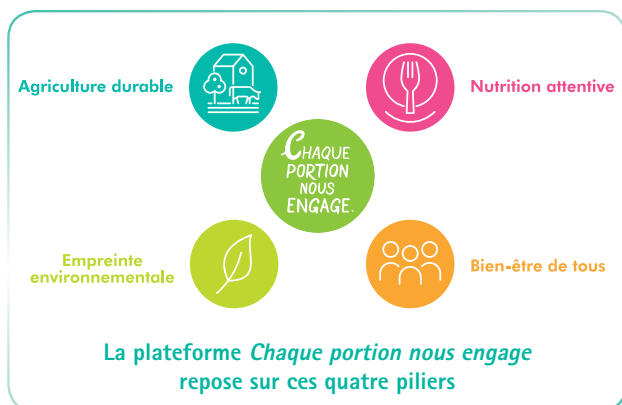
Le programme de croissance durable du groupe Bel a pour slogan *Chaque portion nous engage*. Ce programme va-t-il plus loin que la RSE et en quoi vos engagements vous singularisent-ils par rapport à la concurrence ?

Sylvie Borias : Ce programme va plus loin que de la RSE telle qu'on peut l'entendre habituellement. Depuis deux ans, nous travaillons ensemble, équipes RSE et marketing, en co-construction, pour que les engagements RSE de Bel s'incarnent plus visiblement dans nos marques. Si la RSE est au cœur des préoccupations du groupe depuis plus de 15 ans, nous avons souhaité, depuis deux ans, faire de nos marques commerciales les véritables fers de lance des engagements de Bel.

Magali Sartre : Nos réflexions sont parties d'un constat : depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la croyance qu'une agriculture intensive allait résoudre la faim dans le monde n'a pas tenu ses promesses. Aujourd'hui, rien n'est résolu, puisque, parallèlement aux enjeux d'obésité et de malnutrition, deux milliards de personnes ne savent pas si elles mangeront demain et la perte de biodiversité n'en finit pas sur notre planète. Toutes ces informations sont connues des consommateurs, qui y sont exposés par la multiplicité des canaux d'information qui s'offrent à eux.

*Directrice du développement marketing

**Directrice de la communication, des affaires publiques et de la RSE au niveau mondial.



En tant qu'entreprise, il nous semble important de nous positionner comme actrice positive au sein de notre écosystème et de permettre à nos consommateurs de l'être aussi en choisissant nos marques. Membre reconnu du programme Global Compact des Nations unies, nous avons souhaité aller plus loin que nos propres impacts en nous fixant un objectif de progrès sur notre chaîne de valeur, au-delà de nos portes : « de la fourche à la fourchette », des fermes en passant par les distributeurs et tous les partenaires de l'entreprise, jusqu'au consommateur.

Comment concevez-vous concrètement votre chaîne de valeur ?

M. S. : Nous avons voulu revoir notre manière de penser pour prendre en considération tous les impacts indirects et chercher comment nous pouvions créer de la valeur dans notre écosystème d'entreprise. Cette approche, unique, s'exprime dans notre « mantra », baptisée « innovation positive » ! Cela nous conduit à chercher un impact positif dans tous les maillons de notre chaîne de valeur, avec la conviction que cela va créer de la valeur pour le consommateur final. Il connaîtra l'origine de nos ingrédients, il sera rassuré sur les bienfaits qu'ils apportent et il trouvera les informations nécessaires au moment de l'acte d'achat.

S. B. : Les consommateurs sont de plus en plus en attente de transparence et d'engagement de la part des marques. C'est un phénomène global qui s'accélère, et c'est encore plus vrai pour les jeunes générations. Une étude Nielsen¹ a montré que, sur le plan mondial, les deux tiers des consommateurs – trois quarts chez les millennials – se déclarent prêts à payer plus cher pour des produits de marques ayant un impact sociétal et/ou environnemental positif. C'est une

formidable opportunité pour nos marques d'inventer un nouveau contrat avec les consommateurs d'aujourd'hui et de demain. Nous avons donc la conviction qu'il est primordial qu'elles soient encore plus vectrices de nos engagements, aussi bien à travers leurs produits, leurs emballages que leur communication.

Comment se décline votre programme d'engagement, particulièrement dans le domaine de l'agriculture durable ?

M. S. : Notre plateforme *Chaque portion nous engage* témoigne de notre volonté de dialoguer de manière sincère avec nos consommateurs, elle repose sur quatre grands piliers : l'agriculture durable, la nutrition attentive, l'empreinte environnementale – avec un accent mis sur le packaging – et le bien-être pour tous. Sur le plan de l'agriculture durable, l'élément majeur de notre transformation est une charte mondiale sur l'engagement de l'amont laitier du groupe. Elle est unique à deux titres : les engagements pris concernent l'ensemble de nos bassins de collecte de lait, ce qui nous distingue de nos concurrents ; et nous avons co-signé cette charte avec l'ONG WWF, avec laquelle nous travaillons depuis maintenant six ans et qui nous apporte le regard critique d'une organisation reconnue pour ses travaux sur les filières agro-alimentaires et la biodiversité. Nous souhaitons informer les consommateurs de ce partenariat qui nous permet d'être dans une véritable démarche de progrès.

S. B. : Nous allons effectivement commencer à communiquer sur ce partenariat auprès des consommateurs : en



1 - Sustainability Report, Nielsen, 2015.

France, à partir de septembre 2018, le logo WWF figurera au dos des emballages Leerdammer pour souligner notre engagement commun. Et des actions avec les équipes de WWF sont à l'étude dans différents pays d'Europe.

Comment ce programme d'engagements se traduit-il sur le plan des marques commerciales ?

S. B. : Dans le cadre des engagements RSE du groupe, nous pilotons un programme de RSM (ou responsabilité sociétale des marques) dans lequel chaque marque définit ses ambitions ainsi que les initiatives qui lui sont propres, en fonction de sa chaîne de valeur. En ce qui concerne le développement d'un amont laitier plus durable, le socle d'engagements transversaux du groupe à travers la charte Bel et WWF est pour nos marques un formidable tremplin d'opportunités pour bâtir des plans de progrès. Par exemple, les produits de la marque Leerdammer, originaires de Hollande, sont désormais fabriqués avec du lait provenant à 100 % de vaches mises en pâturage, et nous l'indiquons sur nos emballages dans toute l'Europe.

En France, le groupe Bel a signé un accord unique avec l'association des éleveurs partenaires (APBO : association des producteurs de Bel Ouest) pour une meilleure valorisation du lait, ce qui inclut un prix de référence annuel garanti (cette durée est unique dans notre secteur), des pratiques d'élevage différenciantes, comme une alimentation animale sans OGM et le développement du pâturage (avec un engagement de 150 jours par an). Et là encore, nous mettons en avant le lait provenant de vaches en pâturage auprès de nos consommateurs, sur les emballages de nos produits, Mini Babybel original, par exemple. Si le cap est commun à toutes nos marques, il est néanmoins adapté aux spécificités de chacune, et aux bassins et marchés sur lesquels nous opérons.

Quels sont vos objectifs ?

M. S. : Le programme publiquement lancé fin 2017 court jusqu'en 2025, aboutissement du plan stratégique du groupe. Chaque marque s'adapte en fonction de ses contraintes. Par exemple, l'amont laitier a ses propres objectifs à l'horizon

2025, nos troupeaux, qui nous fournissent en lait, devront à terme être nourris à 100 % sans OGM. Nous allons mettre en place les engagements plus ou moins rapidement en fonction des contraintes des bassins laitiers et des besoins de chaque marque. Afin de bien encadrer l'ensemble de la démarche, nous avons défini des objectifs précis et mesurables sur l'ensemble de nos piliers RSE. Et, pour être totalement transparents, les progrès sur nos engagements seront accessibles sur le site Web du groupe début 2019, avec un *reporting* chaque année.

Et sur les marques, allez-vous au-delà des actions en faveur d'un amont laitier plus responsable ?

S. B. : Bien sûr. Chaque marque définit ses propres objectifs afin de proposer des produits et des emballages plus responsables. Par exemple, pour Leerdammer, en plus des engagements pour un amont laitier plus durable, les équipes marketing, innovation et nutrition travaillent également sur un programme progressif de réduction du sel afin d'améliorer le profil nutritionnel des produits. Des travaux sont également effectués pour proposer des emballages plus responsables, ayant déjà aboutis à la mise sur le marché, depuis le début de l'année, d'emballages de fromage en tranches contenant du PET recyclé et 100 % recyclables.

M. S. : Proposer des packagings plus responsables est effectivement un de nos grands défis en tant qu'acteur majeur des produits en portion et du *snacking* sain. Aussi avons-nous voulu prendre un engagement fort, travailler avec un objectif d'emballage 100 % recyclable ou biodégradable d'ici 2025 sur l'ensemble de nos marques.

Sur le plan de la nutrition, autre préoccupation des consommateurs, comment leur répondez-vous ?

S. B. : La « nutrition attentive » est un des quatre piliers de notre programme. Rappelons que le groupe s'engage depuis longtemps à proposer des produits équilibrés, à améliorer continuellement ses recettes. Nous avons ainsi rénové quelque 140 recettes sur le plan mondial ces sept dernières années, et ce afin d'adapter nos offres aux besoins des populations locales. Ainsi La vache



qui rit est-elle, par exemple, enrichie en calcium, vitamine D et fer en Algérie et au Maroc. Notre programme de RSM nous engage bien sûr particulièrement en matière de nutrition, dans la mesure où chaque année plus de 400 millions de personnes consomment nos produits partout dans le monde. Aussi, en 2017, nous avons voulu aller plus loin en définissant le système de profilage nutritionnel Bel Nutri +, développé en nous appuyant sur les recommandations de l'OMS, avec l'aide d'experts internationaux. Il guide désormais l'innovation et la rénovation de tous les produits du groupe. Nous nous sommes fixé là aussi un plan de progrès, avec comme objectif d'atteindre en 2025 la proportion de 80 % de notre portefeuille de produits à destination des familles conformes à ce profilage (contre 60 % aujourd'hui). Cela nécessitera de poursuivre les efforts d'amélioration de nos recettes, pour continuer à toujours mieux nourrir nos consommateurs.

Et avez-vous pris des engagements sur le bio ?

S. B. : Nous sommes bien sûr très attentifs à la forte croissance du marché du bio. Là encore, c'est une manifestation de la tendance croissante de la demande de produits naturels, perçus par les consommateurs comme bons pour la santé. En mars 2018, nous avons lancé Mini Babybel Bio dans 12 pays d'Europe. Pour commencer à nous engager sur le bio à travers nos marques cœur, nous avons immédiatement pensé à Mini Babybel, qui bénéficie d'une image de produit déjà très naturel (composé seulement de quatre ingrédients : 98 % de lait, de la présure, des ferments et du sel). Mini Babybel bio vient désormais compléter notre gamme. Et nous étudions la possibilité de proposer d'autres produits Bel en bio.

Qu'attendent les consommateurs de cette RSM ? En faites-vous un avantage compétitif durable ?

S. B. : Nous sommes convaincus que nos programmes de RSM permettront de renforcer le lien que nos consommateurs entretiennent avec nos marques depuis plusieurs générations et nous commençons à observer des

bénéfices en termes d'image de marque et d'intentions d'achat. Pour continuer dans ce sens, il est bien sûr primordial de faire connaître nos actions auprès des consommateurs. Nous avons déjà commencé et nous préparons de nouveaux contenus de communication TV et digitale. Les médias digitaux sont particulièrement intéressants pour relayer nos engagements, car on peut y décliner des messages plus longs et plus pédagogiques. Nous mettons par exemple en ligne des vidéos sur l'origine et la fabrication de nos fromages.

Tous les salariés du groupe sont-ils mobilisés ?

M. S. : Beaucoup de personnes étaient déjà mobilisées sur notre programme RSE depuis 15 ans. Aujourd'hui, la différence tient au fait que les engagements ne sont plus seulement destinés à la RSE, mais sont au cœur de la stratégie du groupe qui enrichit nos marques commerciales. Si tous les salariés sont, comme hier, mobilisés, ils le sont sous un angle plus ouvert. C'est, au reste, l'objet du quatrième pilier, que de développer le « bien-être pour tous ». Nous visons à renforcer notre impact sociétal en inventant de nouvelles manières

d'engager nos employés dans le plan stratégique d'entreprise ainsi que nos parties prenantes.

Qu'entendez-vous par « valeur partagée » ? N'est-elle que de nature financière ?

M. S. : Elle n'est pas que de nature financière. Nous privilégions les valeurs humaines, nous défendons une vision du vivre ensemble, comme l'atteste notre slogan *Du sourire à partager* : partager des produits sains qui offrent des moments de vrai plaisir et des bienfaits nutritionnels, dans un esprit positif et avec bonne humeur, et partager une vision du monde plus durable. C'est une clé pour nos marques et la réassurance qu'elles apporteront aux consommateurs. Seules les marques qui sauront prendre le bon tournant avec un engagement réel et sincère seront durables, car elles séduiront les jeunes générations, très éduquées aux problématiques de responsabilité sociétale et environnementale. ■

