



UNE ANNÉE DE CONQUÊTES

RAPPORT INTÉGRÉ 2022





**Un groupe familial
en transformation _ p. 8**

**Un modèle qui unit rentabilité
et responsabilité _ p. 20**

**Une stratégie de conquête
au service d'une mission
ambitieuse _ p. 38**

Nous pensons que l'accès à une alimentation plus saine et plus durable est un droit fondamental pour tous.

Nous avons fait de cette conviction notre mission et l'avons traduite en un mot d'ordre collectif : *For All. For Good.*

Déterminés et audacieux, nous voulons contribuer à la transition des modèles alimentaires mondiaux afin de préserver les ressources planétaires.

Conquérants et inventifs, nous continuons à développer notre territoire laitier historique, tout en explorant de nouveaux territoires, ceux du fruit, du végétal.

Optimistes et engagés, nous croyons dans notre capacité à mobiliser tout notre écosystème pour repenser la valeur de l'alimentation, renouveler les pratiques agricoles et décarboner toute notre chaîne de valeur, dès aujourd'hui et pour les générations futures.

Le groupe Bel en 2022

5^e
génération de
dirigeants familiaux

3 valeurs :
**AUDACE,
ENGAGEMENT,
BIENVEILLANCE**



Près de
10 800
collaborateurs



6 730⁽¹⁾
fournisseurs



Près de **1 200**
producteurs laitiers



126
pays de
commercialisation



29
sites de
production



56
filiales dans
32 pays



Plus de **30**
marques, dont
6 internationales



99/100⁽²⁾
à l'index égalité
hommes-femmes



Trophée du
CoDir ACTIVISTE
du Cercle de l'Excellence RH



BELOWCARBON
Prix du Projet de l'année 2022 et
Lauréat de la Catégorie Innovation
aux Digital Finance Awards

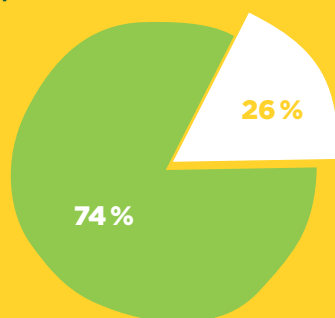


78,3%
des produits enfants
et familles bénéficient
d'une recette positive⁽³⁾

NOS MARCHÉS

2 654 M€

Marchés matures
Europe, Proche
et Moyen-Orient,
Afrique du Nord,
Amérique du Nord



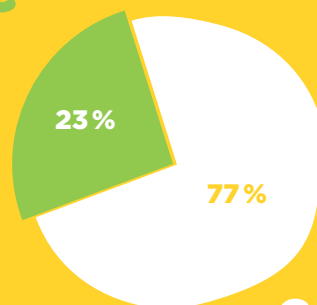
941 M€

Nouveaux territoires
MOM, Afrique
subsaharienne,
Chine

NOS PRODUITS

826 M€

Produits
fruitiers
et végétaux



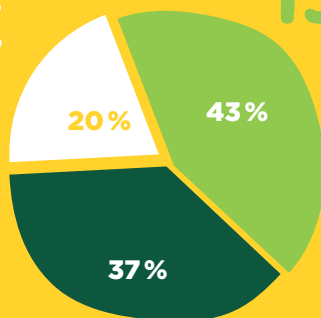
2 767 M€

Produits
laitiers

NOS ZONES DE CROISSANCE

707 M€

Moyen-Orient,
Grande Afrique



1 542 M€

Europe

1 347 M€

Amériques,
Asie-Pacifique

3 593 M€

**DE CHIFFRE
D'AFFAIRES
EN 2022**

NOUS SOMMES UN GROUPE INDUSTRIEL INNOVANT AU CŒUR DE SES MARCHÉS

Avec une trentaine d'usines de production dans le monde, Bel est d'abord un groupe industriel qui produit, dès que cela est possible, au plus près de ses marchés, en lien avec ses partenaires locaux. Partout où il est implanté, le Groupe investit dans la modernisation de son outil industriel pour développer des produits innovants, tout en renforçant la sécurité et le bien-être de ses équipes. Acteur responsable, il vise à réduire au maximum son empreinte carbone, en commençant par ses sites.

DES SITES EN TRANSFORMATION, AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

Le plan de déploiement des usines Bel dans le monde vise à augmenter les capacités de production du Groupe pour accompagner sa feuille de route stratégique, et en particulier le développement de ses marques cœur, comme à Nampa (États-Unis) pour GoGo squeeZ® ou à Michalovce (Slovaquie) pour Babybel®. L'objectif est aussi d'accueillir les innovations : Boursin® végétal à Pacy-sur-Eure, The Laughing Cow® Plant-Based à Lons-le-Saunier ou encore Babybel Plant-Based à Évron. Enfin, le Groupe continue de renforcer ses positions internationales avec, en 2022, une nouvelle usine en Chine grâce à l'acquisition de Shandong Junjun Cheese Co., Ltd et une *joint-venture* en Inde qui permettra au Groupe de compléter son maillage dans des géographies stratégiques.

Ce développement se fait dans le cadre d'une démarche de responsabilité et de décarbonation qui s'appuie sur plusieurs leviers : la réduction des consommations des sites grâce à des programmes historiques de suivi et d'optimisation, Wasabel pour l'eau, Esabel pour l'énergie ; le renforcement de l'efficacité énergétique des usines, avec l'implantation de pompes à chaleur (deux ont été mises en service en 2022 à Dole) et la transition vers les énergies renouvelables. La mise en place de chaudières biomasse (trois sont déjà implantées, deux sont en construction en 2023, et deux sont à l'étude) se poursuit, ainsi que l'implantation de capteurs photovoltaïques. Deux sites, au Vietnam et aux Açores, sont déjà équipés, et un projet est à l'étude pour Pacy-sur-Eure.



89%

de l'électricité
consommée par les sites
est aujourd'hui issue de
sources renouvelables



CANADA

- Sorel-Tracy

ÉTATS-UNIS

- Leitchfield (KY)
- Little Chute (WI)
- Brookings (SD)
- Nampa (ID)
- Traverse City (MI)

FRANCE

- Dole
- Lons-le-Saunier
- Pacy-sur-Eure
- Sablé-sur-Sarthe
- Évron
- Mayenne
- Vendôme
- Saint-Nazaire (All In Foods)
- Boué
- Chef-du-Pont

ESPAGNE

- Ulzama

PORTUGAL

- Ribeira Grande
- Vale de Cambra

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

- Želetava

POLOGNE

- Chorzele

SLOVAQUIE

- Michalovce

TURQUIE

- Çorlu

MAROC

- Tanger

ALGÉRIE

- Koléa

ÉGYPTE

- Le Caire

IRAN

- Qazvin

VIETNAM

- Hô Chi Minh-Ville

CHINE

- Shandong

NOTRE ANNÉE 2022

Février



UNE NOUVELLE AMBITION CARBONE

Le groupe Bel annonce renforcer son objectif de réduction carbone afin de contribuer à limiter le réchauffement climatique sous le seuil de +1,5 °C. Cet engagement impliquera une réduction nette d'un quart des émissions de gaz à effet de serre de Bel, sur toute sa chaîne de valeur entre 2017 et 2035, et l'intégration du carbone comme un outil de pilotage de ses activités.

UN ÉLAN SOLIDAIRE DES COLLABORATEURS POUR L'UKRAINE

Le groupe Bel et la Fondation Bel se mobilisent pour venir en aide aux populations ukrainiennes. Des dons de biens ou de matériels d'urgence ont été organisés, et la Fondation a apporté son soutien à ses associations partenaires et à des initiatives portées par les filiales Bel limitrophes.

Mai



BEL RACHÈTE LE SOLDE DU CAPITAL DE MOM

Déjà détenteur de 82,5 % du capital de Mont Blanc Maternelle (MOM), Bel annonce le rachat du solde. Cette opération s'inscrit dans la stratégie de croissance long terme du groupe Bel pour devenir la référence de l'alimentation saine en portions laitières, fruitières et végétales, accessibles à tous.

CÉCILE BÉLIOT EST NOMMÉE DIRECTRICE GÉNÉRALE

Le Conseil d'administration du Groupe nomme Cécile Béliot Directrice générale de Bel et renouvelle le mandat d'Antoine Fiévet dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration.



Octobre

10 ANS DE PARTENARIAT AVEC LE WWF FRANCE

Bel et WWF France célèbrent les 10 ans d'un partenariat visant à coconstruire un modèle alimentaire plus durable. À cette occasion, ils annoncent la reconduction du partenariat pour la quatrième fois et renforcent leur action autour de quatre axes de travail ambitieux : une agriculture durable et régénératrice, la préservation de la biodiversité, la protection des forêts et des écosystèmes naturels, et l'engagement auprès des consommateurs, avec notamment une campagne de sensibilisation à la biodiversité menée conjointement par le WWF France et la marque Kiri®.

Octobre

MISE EN PLACE D'UN « SUSTAINABILITY-LINKED FINANCING FRAMEWORK »

Bel confirme l'ancrage de la RSE au cœur de sa stratégie de financement à travers la mise en place d'un « Sustainability-linked financing framework ». À cette occasion, le groupe Bel annonce également le refinancement de sa principale ligne de crédit à impact avec succès, incluant trois des objectifs RSE du framework.



POUR MATERNE, 2022 EST L'ANNÉE DU CENTENAIRE. LA MARQUE CÉLÈBRE CET ANNIVERSAIRE AVEC LA CAMPAGNE « DÉJÀ 100 ANS QU'ON VOUS MATERNE » ET CLÔTURE L'ANNÉE AVEC UN ÉVÉNEMENT PORTES OUVERTES À L'USINE DE BOUÉ.

Juillet

SUPERBREWED FOOD

SIGNATURE D'UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE EXCLUSIF AVEC SUPERBREWED FOOD

Le Groupe annonce une collaboration stratégique avec la start-up Superbrewed Food pour développer des produits fromagers incorporant des protéines Superbrewed issues de la fermentation par biomasse. L'objectif du groupe Bel est de développer une gamme complète de fromages avec cet ingrédient et de pouvoir proposer ces nouveaux produits aux consommateurs très prochainement.



Août

PRISE DE PARTICIPATION MAJORITAIRE EN CHINE

Bel acquiert une participation majoritaire dans la société chinoise Shandong Junjun Cheese Co., Ltd, afin d'accélérer sa croissance en Chine, grâce à des capacités de production et d'innovation de pointe.



Novembre

6^e ACCORD ENTRE BEL ET LES PRODUCTEURS DE L'APBO

Pour la sixième année consécutive, Bel et l'APBO renouvellent leur partenariat et s'accordent sur une revalorisation du prix du lait et en faveur de pratiques agricoles plus durables. Ensemble, ils entendent poursuivre leur ambition vers un lait bas carbone.

RELEVER LE DÉFI DES PROTÉINES DU FUTUR AVEC STANDING OVATION

Bel annonce la signature d'un partenariat avec la start-up Standing Ovation pour travailler ensemble à valoriser les caséines, principales protéines du lait, produites grâce à la technologie de Standing Ovation, dans les offres d'alternatives aux fromages de Bel.



Novembre

EN INDE, UNE JOINT-VENTURE AVEC BRITANNIA INDUSTRIES

Bel annonce la création d'une joint-venture avec Britannia Industries, première entreprise agroalimentaire indienne, pour offrir aux consommateurs indiens une gamme de produits fromagers nutritifs, délicieux et accessibles. La joint-venture combinera l'héritage et le savoir-faire centenaire du groupe Bel, qui propose des produits fromagers innovants et délicieux sous la marque mondiale iconique La Vache qui rit, avec la confiance, la qualité, le réseau de distribution et la connaissance du marché indien de Britannia pour développer l'industrie fromagère dans le pays.

Décembre

AU MAROC, CESSIION DE SAFILAIT

Bel finalise la cession au groupe Polmlek, principal acteur laitier polonais, de la participation qu'il détenait depuis 2015 dans la société marocaine Safilait, pour permettre à sa filiale fromageries Bel Maroc de se concentrer sur la croissance de leurs marques historiques de fromage et le développement de la part de marché locale.

DES PROTÉINES LAITIÈRES, SANS LAIT

Bel annonce le lancement aux États-Unis, en janvier 2023, de sa première gamme d'alternatives au fromage contenant des protéines laitières ne provenant pas du lait, développée avec la start-up Perfect Day.

PERFECT DAY

CLÔTURE D'UN EMPRUNT « SUSTAINABILITY-LINKED SCHULDSCHHEIN LOAN »

Bel a clôturé avec succès un prêt pour poursuivre sa dynamique de croissance responsable et rentable, pour un montant équivalent euros de 315 millions.





Un groupe familial en transformation

Une gouvernance qui évolue, plusieurs acquisitions majeures, des engagements renforcés autour de l'impact positif : 2022 marque une accélération de sa stratégie dans le respect de son ADN. Dans un contexte d'incertitude économique et géopolitique, nous articulons la vision long terme d'un groupe familial et la meilleure exécution opérationnelle de court et moyen termes.





**NOUS ALLONS
POURUIVRE
ET ACCÉLÉRER NOTRE
TRANSFORMATION
VERS UN MODÈLE
DE PERFORMANCE
À LA FOIS DURABLE
ET RESPONSABLE**

Message d'Antoine Fiévet, Président du groupe Bel

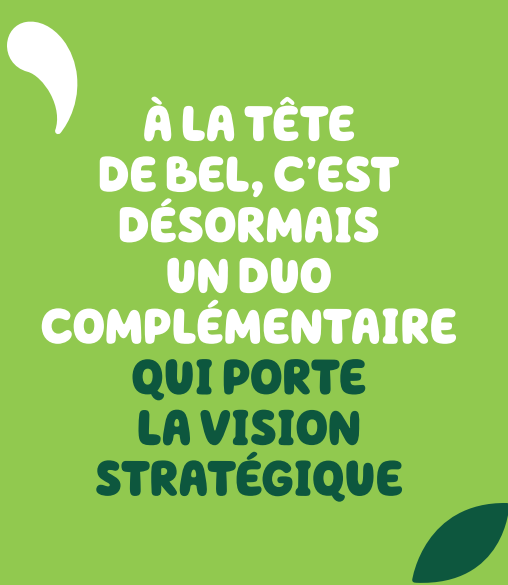
La mise en place effective, en mai 2022, d'une gouvernance dissociée à la tête de Bel, avec la nomination par le Conseil d'administration du Groupe de Cécile Béliot en qualité de Directrice générale, ouvre une nouvelle phase de l'histoire du Groupe et de son développement. La gouvernance est aujourd'hui un sujet clé pour les entreprises, et ce modèle, qui dissocie les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, a fait ses preuves dans de nombreux groupes internationaux.

Conjuguer court terme et temps long

Dans un monde de plus en plus imprévisible et complexe, le duo complémentaire que nous formons avec Cécile Béliot nous permet de mieux affronter les défis stratégiques qui nous attendent et d'améliorer notre résilience. Il renforce la capacité de Bel à se transformer à court terme, mais aussi à produire, sur le long terme, une performance durable, en ligne avec les valeurs du modèle familial que je représente. Annoncée, préparée et déployée avec sérénité, cette transition nous permet de poursuivre, dans une vraie continuité et avec une grande confiance, notre ambition : devenir le leader du snacking sain, sur les trois territoires complémentaires que sont le lait, le fruit et le végétal, et cela, en nous appuyant sur des marques ludiques, fortes et populaires.

Garantir la continuité du modèle familial

En tant que Président du Conseil d'administration, il me revient désormais de définir, avec celui-ci, la vision stratégique et les ambitions de Bel à long terme, tout en restant garant des valeurs de l'entreprise familiale. Bel va ainsi poursuivre et accélérer sa transformation vers un modèle de performance durable et, responsable, avec une ambition : avoir un impact positif sur l'ensemble de notre écosystème et, plus largement, contribuer au développement de nouveaux modèles pour l'alimentation à travers le monde.



**À LA TÊTE
DE BEL, C'EST
DÉSORMAIS
UN DUO
COMPLÉMENTAIRE
QUI PORTE
LA VISION
STRATÉGIQUE**

**POUR
INVENTER
DE NOUVEAUX
MODÈLES
ALIMENTAIRES,
NOUS REPOUSSONS
TOUTES LES
FRONTIÈRES**



Entretien avec Cécile Béliot, Directrice générale du groupe Bel

Quelle est votre mission en tant que directrice générale du Groupe ?

Bel a initié, il y a plus de vingt ans, une démarche pionnière de recherche de performance globale, à la fois économique, sociale et environnementale. Aux côtés d'Antoine Fiévet, j'ai participé à partir de 2018 à cette transformation, et me revient aujourd'hui la responsabilité de l'accélérer, avec l'ensemble des collaborateurs de Bel dans le monde, au service d'une vision positive de l'alimentation de demain.

Quels temps forts reprenez-vous de 2022 ?

Le premier est la finalisation de l'acquisition de MOM et de ses marques fortes et populaires. Cette opération marque l'achèvement, avec succès, de la première étape de notre rapprochement. Elle ouvre aussi la voie à une seconde étape, qui nous permettra de poursuivre notre accélération sur le fruit, et ainsi contribuer à la stratégie de rééquilibrage de notre portefeuille entre produits laitiers et non laitiers. Nos ADN très proches laissent présager de belles synergies entre les expertises de Bel et celles de MOM, qui a signé ces dernières années de grandes réussites sur le marché du snacking sain. L'autre marqueur de 2022, c'est l'amplification de notre empreinte internationale, avec deux opérations majeures : l'acquisition d'une participation majoritaire dans la société chinoise Shandong Junjun Cheese Co., Ltd, qui nous assure notamment une base industrielle dans ce pays clé, et l'annonce de la création d'une joint-venture avec le leader indien de l'agroalimentaire Britannia Industries. Enfin, nous avons aussi, conformément à ce que nous avons annoncé, accéléré le pas en matière d'innovation de rupture, à travers des partenariats de pointe.

Pourquoi est-il nécessaire de repousser les frontières de l'innovation ?

Parce que notre vision d'une alimentation saine ne consiste pas seulement à proposer aux consommateurs une expérience de qualité. Nous voulons améliorer nos produits, mais aussi apporter une vraie réponse nutritionnelle à la question de l'alimentation mondiale en travaillant avec de nouvelles protéines de très haute qualité. Nous cherchons à proposer aux consommateurs des expériences inédites, à leur montrer que le fromage peut être un aliment moderne, sain et fonctionnel, ludique et accessible. Nous reconsidérons nos méthodes traditionnelles, en renouvelant notre grille de lecture, en nous montrant plus responsables, en étant davantage guidés par les attentes des consommateurs, en travaillant avec de nouveaux partenaires, universités,

start-up, pôles de compétitivité. Nous continuons à développer des fromages, et nous lançons aussi des produits à base de végétaux ou de protéines alternatives. Enfin, nous prenons en compte notre impact sur l'ensemble de notre chaîne de valeur, et nous aidons nos partenaires de l'amont laitier et agricole à s'engager dans des approches plus durables, respectueuses des hommes, des animaux et de la planète.

Avec #BeLowCarbon, une autre frontière a été repoussée en 2022. Pourquoi cette décision ?

Cette nouvelle trajectoire carbone, plus ambitieuse, et en ligne avec la trajectoire +1,5 °C de l'Accord de Paris, engage l'ensemble de nos parties prenantes, de la fourche à la fourchette, de façon à garantir un impact significatif, pour tous. Elle nous permet de sensibiliser chacun de nos collaborateurs en leur donnant les clés pour comprendre le réel impact carbone de leurs actions et pour agir concrètement sur la réduction de cet impact.

Le Groupe grandit vite, comment préserver sa dimension familiale et humaine ?

Bel a une culture forte, et nous avons à cœur de la faire grandir et évoluer avec l'entreprise. Faire de tous nos collaborateurs des Actors for Good est une façon de leur dire qu'ils sont les vrais héros de l'aventure collective que nous vivons. Leur entreprise change, leur travail se transforme, nous intégrons de nouvelles équipes, en particulier cette année celles de MOM et de Shandong Junjun Cheese Co., Ltd, mais le cœur de notre collectif reste inchangé.

**ACCÉLÉRER
LA DÉCARBONATION EST
LA CLÉ POUR LA RÉSILIENCE
DE NOS SOCIÉTÉS :
NOTRE ENGAGEMENT
#BELOWCARBON
S'INSCRIT DANS
CE MOUVEMENT**

Comité exécutif



CÉCILE BÉLIOT
CEO

CÉCILE BÉLIOT EST NOMMÉE DIRECTRICE GÉNÉRALE

Le Conseil d'administration du Groupe nomme Cécile Béliot Directrice générale de Bel et renouvelle le mandat d'Antoine Fiévet dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration. Cécile Béliot a désormais la charge du déploiement de la vision, ainsi que du pilotage de la stratégie et de la performance du Groupe. À ce titre, elle poursuit, avec le Comité exécutif, la transformation du Groupe et l'activation de ses nouveaux leviers de croissance durable, dont l'accélération de l'innovation, le renforcement des positions du Groupe à l'international (États-Unis, Chine, Inde) et la poursuite du développement de l'offre végétale, en complément de l'offre fruitière et laitière du Groupe.



STÉPHANE DUPAYS
Chief Operations
Officer



JÉRÔME GARBI
Chief Markets
Officer



CAROLE JAIS
Trust & Ethics
Chief Officer



FRÉDÉRIC MÉDARD
Chief Impact Officer



FRÉDÉRIC MOULIN
Chief People
Officer



CÉCILE ANGRAND
Chief Growth
Officer



**ELISABETH
ELLISSON-DAVIS**
Chief Strategy,
Transformation, Data
& Tech Officer



PASCAL COLAS
Chief MOM Business
Officer

Conseil d'administration



ANTOINE FIÉVET

Administrateur
et Président ●



THIERRY BILLOT

Administrateur
référént



FATINE LAYT

Administrateur ●



NATHALIE ROOS

Administrateur



FLORIAN SAUVIN

Administrateur



Unibel SA,
représenté par
ÉRIC DE PONCINS
à compter du 2 septembre
2022, en remplacement
de Bruno Schoch
Administrateur ●



**ALEXANDRE
VERNIER**

à compter du 12 mai 2022,
en remplacement
de Philippe Perche
Administrateur ●

Membres
non administrateurs

ERNST PANKERT ●
JOËLLE PACTEAU ●
**CÉCILE TANDEAU
DE MARSAC ●**



43 %

Taux
d'indépendance
des membres

33 %

Taux de
féminisation

93 %

Taux moyen
de présence
au Conseil
d'administration

55 ANS

d'âge moyen

LES PRINCIPAUX SUJETS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2022

En 2022, dans le cadre de ses missions, le Conseil d'administration a revu l'information financière semestrielle et annuelle (dont les comptes annuels et les comptes consolidés, les comptes consolidés semestriels), ainsi que le processus d'établissement de cette information. Chacune des réunions du Conseil appelé à se prononcer sur les comptes a été précédée d'une réunion du Comité d'audit. Les administrateurs ont revu systématiquement les communiqués de presse relatifs à cette

information avant leur diffusion. Lors de chaque réunion, un point a été fait sur la marche des affaires. Une attention régulière a été portée à la situation économique et géopolitique des marchés et à ses impacts sur l'activité du Groupe. Outre l'examen des sujets structurants d'acquisition ou de cession, les administrateurs ont également échangé sur les investissements industriels et les financements du Groupe. Par ailleurs, le Conseil d'administration a également conduit un processus d'évaluation de ses travaux.

Comité d'audit : Membres ●

Comité des nominations et des rémunérations : Membres ●

Construire un nouveau modèle social

POUR RÉUSSIR LA TRANSFORMATION POSITIVE DE L'ENTREPRISE, L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS EST PRIMORDIAL. EN DÉVELOPPANT DES PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT, BEL PERMET À CHACUN D'ENTRE EUX D'IDENTIFIER SA CONTRIBUTION ET DE POURSUIVRE SON DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL.

« NURTURE », POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Lancé en 2021, le programme « Nurture » définit les engagements que Bel souhaite prendre vis-à-vis de ses collaborateurs et la vision stratégique du Groupe sur ses enjeux de ressources humaines. Il précise aussi les comportements attendus et le nouveau modèle de management déployé pour accomplir cette ambition. Construit autour de trois valeurs clés historiques du Groupe – Audace, Bienveillance et Engagement –, « Nurture » exprime les valeurs fondamentales que Bel souhaite apporter à ses collaborateurs.

**LES ENGAGEMENTS
DE « NURTURE »
S'ARTICULENT
AUTOUR DE
SIX THÉMATIQUES**

Améliorer la reconnaissance des individus

en garantissant un socle commun de garanties sociales et un salaire décent à l'ensemble des collaborateurs de Bel, en valorisant les savoir-faire des individus et en célébrant les succès.

Assurer la sécurité et le bien-être au travail
en garantissant le respect des normes de santé et de sécurité, mais également en améliorant la qualité de vie au travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Soutenir les familles

en rendant accessible plusieurs programmes du Groupe aux familles des collaborateurs.

Accroître l'épanouissement personnel

en accentuant l'autonomie et la responsabilisation des équipes, en permettant à chaque collaborateur de se former et de s'engager sur des projets de responsabilité sociétale et en renforçant la satisfaction des collaborateurs.

Promouvoir le développement des personnes,

avec l'évaluation et la montée en compétences des collaborateurs, la gestion des parcours professionnels et l'encouragement des mobilités internes.

Renforcer le sentiment d'appartenance

en s'appuyant sur la marque employeur, l'actionnariat salarié, la diversité et l'inclusion des collaborateurs.



Notre environnement est de plus en plus complexe, de plus en plus mouvant. Il exige que nous nous adaptions très vite et en permanence. Avec le programme Bel Forward, amorcé fin 2022, nous voulons gagner en agilité, simplifier nos process. Nous allons nous doter d'outils simples à utiliser, nous appuyer sur la technologie pour aller plus vite et construire un modèle de fonctionnement performant pour le nouvel ensemble constitué de Bel et de MOM. »

FRÉDÉRIC MOULIN

Chief People Officer



DES VALEURS, UNE CULTURE ET DES COMPORTEMENTS

La transformation culturelle du Groupe s'articule autour des trois valeurs clés historiques de Bel. Elle s'appuie sur We@Bel, un programme qui traduit ces valeurs par de nouveaux comportements de leadership, en phase avec l'évolution des marchés et de l'environnement du Groupe. We@Bel se concrétise avant tout par un accompagnement de l'humain, à travers des formations pour tous les collaborateurs et un programme dédié aux managers. Ces évolutions sont d'autant plus nécessaires que le périmètre du Groupe évolue en raison des cessions et acquisitions qu'il réalise. En 2022, l'arrivée dans le Groupe des équipes de MOM après l'acquisition par Bel du solde du capital de la société a ainsi constitué un événement majeur. L'intégration de MOM s'est notamment concrétisée par une douzaine de mobilités internes portant sur des postes à forte expertise dans le marketing ou les achats.



78%
des collaborateurs
adhèrent à la
mission d'entreprise
de Bel

**WE@BEL SE
CONCRÉTISE PAR UN
ACCOMPAGNEMENT
DE L'HUMAIN,
À TRAVERS DES
FORMATIONS
POUR TOUS LES
COLLABORATEURS**

Nourrir l'engagement de chacun

À L'ÉCOUTE DE SES COLLABORATEURS, BEL CONSTRUIT SA TRANSFORMATION CULTURELLE SUR TROIS FONDAMENTAUX : L'ENGAGEMENT, LE BIEN-ÊTRE ET L'ÉPANOUISSEMENT DE CHACUN. ENTREPRISE RESPONSABLE, ELLE DÉVELOPPE AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX UN DIALOGUE CONSTRUCTIF.

RECUEILLIR LA VOIX DES COLLABORATEURS

Dans le cadre de « Nurture », Bel a lancé en 2021 le programme d'engagement collaborateurs « Your Voice ». Celui-ci comprend une enquête interne d'engagement menée chaque année auprès de l'ensemble des collaborateurs. « Your Voice », qui figure dans **l'indice d'impact positif du Groupe*** unique, s'affirme comme l'un des outils majeurs de compréhension et de pilotage de la performance de Bel. Analysés par site, par équipe ou par zone géographique, les résultats donnent lieu à des plans d'action de façon à progresser sur des sujets comme la diversité et l'inclusion, le bien-être au travail ou encore la simplification des process. En 2022, les résultats de la deuxième édition de l'enquête « Your Voice » montrent une très forte mobilisation et des progrès sur de nombreux sujets, comme le sentiment de sécurité au travail, l'adhésion des collaborateurs à la mission de l'entreprise et l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle.



76 %
taux d'engagement
(+ 2 points par
rapport à 2021)



12 000
commentaires
qualitatifs collectés



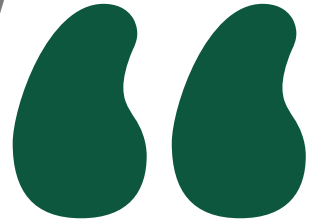
84 %
taux de participation

TRAVAILLER AUTREMENT

Le déploiement de la politique « Hybrid Work », signée en 2021, favorise l'autonomie des collaborateurs et la flexibilité autour de l'organisation du travail, ce qui permet de trouver le juste équilibre entre les performances du Groupe et le bien-être des collaborateurs. En France, chaque salarié qui le désire peut travailler en mixant quelques journées au siège et d'autres en distanciel, en télétravail ou dans l'un des 800 espaces de coworking de la plateforme avec laquelle Bel a noué un partenariat. Pour cette approche innovante, coconstruite par les managers et leurs équipes, le Groupe s'est vu décerner en 2022 une Mention spéciale dans la catégorie Hybridation des modes de travail par le jury des Victoires des Leaders du Capital humain.

**your
VOICE**
EN CHIFFRES





INCLURE ET RESPECTER

Accueillir, respecter et valoriser tous les collaborateurs et collaboratrices, c'est aussi, pour Bel, lutter proactivement contre toute forme de discrimination et de harcèlement, et promouvoir la diversité et l'inclusion. En 2022, le Groupe a lancé sa charte Diversité et Inclusion, dans laquelle il s'engage à :

- **sensibiliser** et former ses dirigeants et managers ;
 - **garantir** la non-discrimination et promouvoir l'inclusion ;
 - **favoriser** la représentation de la diversité dans toutes ses différences et ses richesses ;
 - **communiquer** sur son engagement auprès de l'ensemble de ses collaborateurs ;
 - **faire de l'élaboration** et de la mise en œuvre de sa politique de diversité et inclusion un objet de dialogue avec ses parties prenantes ;
 - **évaluer** régulièrement les progrès réalisés et en informer ses collaborateurs.
- En 2022, le Groupe a lancé deux modules de formation en e-learning : « Qu'est-ce que la diversité et l'inclusion ? » et « Comprendre les biais inconscients ». Il a aussi signé en France la charte de la Diversité du réseau Les Entreprises pour la Cité.

Pour Bel, le travail hybride est un facteur important d'attractivité et de rétention des talents. La politique « Hybrid Work » permet à chaque collaborateur de trouver son juste équilibre entre vie personnelle, d'une part, et efficacité et performance professionnelle, d'autre part. Le Groupe démontre ainsi sa confiance dans la responsabilité individuelle et collective de ses collaborateurs. C'est cette approche innovante qui a été distinguée par un prix aux Victoires des Leaders du Capital Humain. »

DENIS GAYOUT

Group Culture,
D&I and HR CSR Director

ACCUEILLIR ET ACCOMPAGNER

L'intégration et la rétention des talents sont une priorité pour le Groupe. En 2022, Bel a actualisé son programme d'intégration pour accueillir et accompagner au mieux les nouveaux collaborateurs, depuis la signature de leur contrat jusqu'à la fin de leur première année dans l'entreprise. Il est ainsi personnalisé suivant les besoins des métiers et les spécificités des pays de chaque collaborateur. Les entretiens annuels d'évaluation sont également un moment privilégié d'échanges, avec le responsable hiérarchique et d'évaluation des compétences de leadership, personnelles ou techniques. C'est l'occasion de coconstruire, à partir des aspirations professionnelles du collaborateur, un plan de développement individuel adapté, par le biais de la formation, de la mise en situation professionnelle ou du mentoring. En France, Bel s'est engagé à soutenir le dispositif « 1 jeune, 1 mentor » lancé par le Ministère du Travail et le Haut-Commissariat à l'Emploi et l'Engagement des entreprises, et a également réactivé en 2022 le mentoring interne pour permettre à des volontaires d'accompagner un autre collaborateur qui en exprime le besoin.







Un modèle qui unit responsabilité et rentabilité

Nous en sommes convaincus : responsabilité et profitabilité s'alimentent mutuellement. Chacune de nos décisions est donc prise au regard de ces deux impératifs, et le modèle de Bel avance sur « deux jambes ». En plaçant les enjeux RSE au cœur du pilotage global de notre performance, nous nous inscrivons dans une trajectoire de progrès pour tous. Notre ambition ? Garantir la pérennité de notre activité en générant durablement un impact positif.

Un modèle d'affaires positif

NOS RESSOURCES

Une structure familiale solide

- 5^e génération d'actionnaires dirigeants familiaux

Nos valeurs

- Audace, engagement et bienveillance

Des marques connues de tous

- Plus de 30 marques iconiques
- La portion, au cœur de l'unicité de notre offre

Des collaborateurs engagés

- Près de 10800 collaborateurs de par le monde et leurs savoir-faire

Une assise financière solide

- 1592 M€ de capitaux propres

Un outil industriel ancré dans les territoires

- 29 sites industriels performants dans 15 pays

Des partenaires engagés aux côtés de Bel

- 1200 éleveurs
- 6730 fournisseurs
- Des coalitions pour une dynamique collective positive : Food Transition Pact de Carrefour, Race to Net Zero de l'ONU, Science-Based Target Network sur la biodiversité, pacte Too Good To Go

Des ressources naturelles à préserver

- Près de 1 M de tonnes de pommes
- Eau : 4423242 m³ d'eau
- Électricité : 287 782 MWh

NOTRE AMBITION Créer un modèle de croissance responsable et rentable



NOTRE CHAÎNE DE VALEUR DE LA FOURCHE À LA FOURCHETTE

NOTRE MISSION

OFFRIR UNE ALIMENTATION PLUS SAIN ET RESPONSABLE POUR TOUS

NOS IMPACTS

POUR NOS COLLABORATEURS

Un cadre de travail bienveillant, un sens à l'action qui motive

- 84% des salariés du Groupe plébiscitent la sécurité au travail chez Bel (meilleur score « Your Voice »)
- 77% sont enthousiasmés par la mission du Groupe

POUR NOS CONSOMMATEURS

Une alimentation plus saine pour tous

- 72% des volumes de produits destinés aux enfants et familles respectent la promesse Bel Nutri+
- 8 programmes d'éducation nutritionnelle à destination des consommateurs mis en place dans le monde

POUR NOS CLIENTS

Des modèles de distribution innovants et une présence dans plus de 126 marchés

- Bel est dans le top 3 des fournisseurs préférés de ses clients dans 7 pays : France, Belgique, Espagne, Portugal, Pays-Bas, États-Unis, Canada

POUR NOS PARTENAIRES

Des liens durables et responsables diffusés dans toute la chaîne de valeur

- Note moyenne EcoVadis de nos partenaires : 54,6/100 pour le Laitier, 61,4/100 pour le Fruitier

POUR LA PLANÈTE

Une ambition climat pour contribuer à limiter le réchauffement climatique sous le seuil de +1,5 °C

- Réduction nette de 1/4 des émissions de gaz à effet de serre sur toute notre chaîne de valeur à horizon 2035 (vs 2017, et en tenant compte de la croissance)

POUR NOS ACTIONNAIRES FAMILIAUX

Un modèle de croissance durable et créateur de valeur à long terme

Notre partage d'expériences et de connaissances

- 10 ans de partenariat avec le WWF France

POUR NOS TERRITOIRES

Un ancrage territorial

- Impôts représentant 33,4%⁽¹⁾ du résultat, payés dans 26 états
- Accompagnement économique et social des populations



(1) Hors opération exceptionnelle.

Un pilotage intégré au service de l'impact positif

EN 2022, EN CONFIRMANT L'ANCRAGE DE LA RSE AU CŒUR DE SA STRATÉGIE DE FINANCEMENT, BEL A   NOUVEAU DÉMONTRÉ LE CARACTÈRE PIONNIER DE SON ENGAGEMENT.

UN FRAMEWORK UNIQUE POUR LES FINANCEMENTS DURABLES

En cohérence avec son modèle économique responsable et avec ses enjeux ESG, Bel a mis en place en 2022 un « Sustainability-linked financing framework ». Ce cadre financier innovant lui offre la possibilité de structurer sous format « Sustainability-linked », l'ensemble de ses futurs financements durables.  valu  de manière indépendante par Moody's ESG Solutions, il a bénéficié d'une opinion positive attestant de l'ambition des objectifs fixés. Les opérations de financement pourront donc être indexées sur quatre indicateurs clés de performance RSE retenus par Bel (voir page ci-contre).

UNE LIGNE DE CRÉDIT   IMPACT

Dès 2017, Bel a été le premier groupe de l'industrie laitière et la cinquième entreprise au monde à indexer volontairement ses lignes de crédit à ses performances de développement durable. En septembre 2022, le Groupe a conclu le refinancement pour cinq ans d'une ligne de crédit à impact environnemental et social de 550 millions d'euros. Cette ligne de crédit multidevises est constituée par un syndicat de onze banques ou groupes de banques, qui ont ainsi confirmé leur confiance dans les engagements de Bel. Elle repose sur l'atteinte par le Groupe de trois objectifs : réduire ses émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2, dans le cadre de son engagement global Science-Based Targets +1,5  C, développer des diagnostics carbone et des plans d'actions auprès des producteurs de lait, et contribuer à une alimentation plus saine sur ses marques cœur à destination des enfants et des familles.



Pour en savoir plus sur
« Sustainability-linked
financing framework »*

LA CONFIANCE DES INVESTISSEURS INTERNATIONAUX

Enfin, dans le cadre de son nouveau *framework*, Bel a clôturé avec succès début 2023 un emprunt « Sustainability-Linked Schuldchein Loan » (SSL), pour un montant de 195 millions d'euros et 120 millions de dollars US. Le succès de cette transaction démontre la confiance des pr teurs dans les engagements financiers et responsables du groupe Bel. Pour un montant équivalent euros de 315 millions souscrits pour un objectif annoncé de 200 millions et une maturité moyenne supérieure à 5 ans, cette opération a été largement sursouscrite et a suscité l'intérêt d'un grand nombre d'investisseurs européens et internationaux (Allemagne, Pays-Bas, Belgique, Espagne, Chine...). Ce prêt servira au financement des besoins généraux du Groupe, et notamment de ses investissements industriels pour poursuivre sa stratégie de décarbonation et augmenter ses capacités de production.





DES INDICATEURS DE PERFORMANCE AU SERVICE DE LA DÉCARBONATION

Réduire les émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2

Réduire les émissions de gaz à effet de serre scope 3 (en valeur absolue) de 25 % entre 2017 et 2035

Développer des diagnostics carbone et des plans d'actions auprès des producteurs de lait

Contribuer à une alimentation plus saine sur les marques cœur à destination des enfants et des familles

INDICATEURS DU « SUSTAINABILITY-LINKED FINANCING FRAMEWORK »

3 QUESTIONS À



FRÉDÉRIC MÉDARD
Chief Impact Officer

VOUS ÊTES DEPUIS MAI 2022 CHIEF IMPACT OFFICER DU GROUPE. QUE RECOUVRE CETTE FONCTION CHEZ BEL ?

Le Chief Impact Officer conduit la performance du Groupe dans sa globalité. Pour Bel, cette approche de la performance est au service de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Elle nécessite une profonde transformation pour que les décisions à tous les niveaux puissent être prises au filtre de critères financiers et extra-financiers, avec pour facilitateurs : la finance et la RSE.

COMMENT ABORDEZ-VOUS VOTRE RÔLE ?

La finance et la RSE sont les bras armés de la transformation des entreprises, elles-mêmes au cœur de la transformation à moyen terme de nos sociétés. Je suis persuadé qu'il faut animer la performance RSE avec la même rigueur, le même savoir-faire et la même énergie que la performance financière : en faisant parler les chiffres RSE autant que les chiffres financiers.

QUELLE EST VOTRE PRIORITÉ AUJOURD'HUI ?

La mise en œuvre opérationnelle des engagements. Pour accélérer vraiment, il faut que chaque collaborateur comprenne et ait accès à la bonne information sur son périmètre pour agir, c'est-à-dire à l'ensemble des indicateurs - financiers comme extra-financiers.

Une nouvelle ambition carbone

ENGAGÉ DÈS 2017 AU SEIN DE L'INITIATIVE SCIENCE-BASED TARGETS, BEL A FRANCHI EN 2022 UNE NOUVELLE ÉTAPE EN FAISANT DE LA DÉCARBONATION UN MOTEUR DE SA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE, ET EN RENFORÇANT SES OBJECTIFS DE RÉDUCTION SOUS LA BANNIÈRE D'UN PROGRAMME INTITULÉ « #BELOWCARBON ».



Les derniers scénarios du GIEC sont éloquent : contenir le réchauffement climatique sous 1,5 °C est la condition nécessaire de notre pérennité. C'est maintenant qu'il faut agir. Face à cette urgence, en 2022, le Groupe a annoncé sa volonté d'accélérer la réduction de son empreinte carbone et a adopté une trajectoire encore plus ambitieuse, conforme à l'ambition de limiter le réchauffement climatique sous +1,5 °C. Cet engagement implique, d'ici à 2035, une réduction nette d'un quart des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Groupe, sur toute sa chaîne de valeur, par rapport à 2017, et en tenant compte de sa croissance. Cet objectif ambitieux a été validé par la SBTi (Science-Based Targets initiative) en mars 2022. Le Groupe a également annoncé l'intégration du carbone comme outil de pilotage de ses activités dans les prises de décision, au même titre que des critères financiers.

**RÉDUCTION
DE 1/4 DES
ÉMISSIONS
DE CO₂ DU
GROUPE D'ICI
À 2035**



Pour en savoir plus
sur la web-série Bel
« Belowcarbon »

FAIRE DE L'AMONT LAITIER, UNE PRIORITÉ

L'amont laitier représente 67% de l'empreinte carbone de Bel. Le Groupe s'efforce depuis longtemps de réduire cette empreinte en travaillant avec ses producteurs de lait au développement de pratiques agricoles plus durables. Il les accompagne notamment dans le déploiement de plans de décarbonation. En France, 100% des exploitations (hors dérogation) ont réalisé en 2022 leur premier diagnostic carbone afin d'identifier les principaux leviers à activer pour réduire les émissions au niveau des fermes.

En parallèle, le Groupe a initié, avec l'entreprise DSM, un programme pilote en Slovaquie et en France portant sur l'alimentation des vaches et destiné à réduire les émissions de méthane des troupeaux de l'ordre de 20% à 30%. Le programme a été déployé à l'automne 2022 dans deux fermes slovaques et à l'hiver 2022-2023 dans cinq fermes françaises.

OFFRIR AUX CONSOMMATEURS LE CHOIX DE RÉDUIRE L'IMPACT CARBONE DE LEUR ALIMENTATION

Pour permettre aux consommateurs de réduire l'empreinte carbone de leur assiette, Bel entend équilibrer son offre pour, à terme, proposer 50% de produits laitiers et 50% de produits fruitiers et végétaux. Pour répondre à cet objectif, le Groupe peut compter sur son offre fruitière avec Pom'Potes® et GoGo squeeZ. Le Groupe accélère aussi le développement de son offre végétale en développant des recettes végétales de ses marques cœur, comme Babybel Plant-Based, en lançant Nurishh sa 1^{re} marque 100% végétale dès 2021 et en travaillant avec des start-up innovantes pour imaginer l'alimentation du futur.



MOBILISER TOUTES SES PARTIES PRENANTES

Bel souhaite avoir un impact positif sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Pour cela, le Groupe travaille main dans la main avec ses partenaires pour minimiser l'impact environnemental de ses activités, allant de la production des matières premières à la fin de vie des produits, en passant par leur transport et leur distribution. Ainsi, Bel a, par exemple, rejoint le collectif FRET 21 en France pour optimiser le transport de ses produits en ajustant ses pratiques ; ce qui a déjà permis de réduire de 8% ses émissions en 2022 (vs 2020). Bel s'applique également à coconstruire des stratégies communes de réduction de gaz à effet de serre avec ses clients. Dans cette optique, Bel a par exemple, rejoint le Pacte Transition Alimentaire de Carrefour, un groupe de travail intersectoriel lancé sur la biodiversité, et participe aussi à la Plateforme 20 Mégatonnes, également lancée par Carrefour, sur les émissions indirectes de scope 3.

Nos leviers d'action pour accélérer la transition des modèles alimentaires

DE LA FOURCHE À LA FOURCHETTE, BEL AGIT
SUR PLUSIEURS LEVIERS POUR TRANSFORMER
LES MODÈLES ALIMENTAIRES EN RECHERCHANT
L'IMPACT POSITIF ET EN MOBILISANT
L'ENSEMBLE DE SES PARTIES PRENANTES.



CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAINE

418 millions de consommateurs, dont une forte proportion d'enfants, dégustent des produits Bel chaque année. Aussi, Bel porte la plus grande attention à ses portions pour répondre aux besoins nutritionnels de tous, grâce à une alimentation nutritive et équilibrée.

➤ TOUJOURS PLUS DE NUTRITION ET DE NATURALITÉ EN 2022

Bel est dans une démarche continue d'amélioration de ses recettes. Ainsi, en 2022, 52 recettes ont été renouvelées pour améliorer leur qualité nutritionnelle et/ou leur naturalité (soit plus de 350 recettes renouvelées depuis 2012). Parmi les renouvelations phares :

- les recettes de Kiri au Japon et au Maroc ont été optimisées pour réduire les matières grasses sans compromettre le goût ;
- La Vache qui rit a fait peau neuve. En Espagne, elle compte moins de matière grasse et de sel, mais plus de protéines et de calcium. En parallèle, la recette est désormais enrichie en calcium en République tchèque et en Slovaquie, et en vitamines A et D aux États-Unis ;
- pour Nurishh, la gamme des râpés a été renouvelée, et leur profil nutritionnel, optimisé par l'ajout d'huile de tournesol. La marque a également lancé, en Europe et au Canada, les Tartinables, une spécialité à tartiner à base de graines de tournesol, source de fibres et avec un excellent profil nutritionnel.





Pour en savoir plus sur
la stratégie Nutrition du Groupe

Les deux enjeux d'amélioration de la qualité nutritionnelle du Groupe sont regroupés sous l'indicateur stratégique « Recettes positives ». Il permet de mesurer la part des produits du portefeuille enfants et familles dont la recette est dite « positive », c'est-à-dire soit conforme au système de profilage nutritionnel Bel Nutri+, soit contenant au maximum un additif. Ainsi, en 2022, 78,3% des produits enfants et familles bénéficient d'une recette positive.

► LUTTER EFFICACEMENT CONTRE LES CARENCES ALIMENTAIRES

Des niveaux de malnutrition importants perdurent, notamment au Maroc, avec des déficiences nutritionnelles avérées en iode, fer, zinc, vitamine D et en calcium, en particulier chez les enfants. Bel s'engage à contribuer à la lutte contre la malnutrition dans le monde, et ce, à travers sa politique d'enrichissement des produits, adaptée aux recommandations et besoins locaux. Afin d'évaluer l'impact de cet enrichissement sur les apports nutritionnels des enfants marocains (6-12 ans), Bel a lancé avec les équipes de recherche de l'université de Saragosse, une étude dirigée par le Dr Luis Aznar Moreno et le Dr El Larbi Rjmati, portant sur des enfants de 6 à 12 ans. Objectif : évaluer la quantité de La Vache qui rit à consommer par un enfant pour couvrir ses besoins nutritionnels quotidiens en calcium, fer, iode et zinc.



Nous sommes convaincus de l'importance de la fortification en vitamines et minéraux de nos recettes pour contribuer à lutter contre les carences. En complément, l'éducation alimentaire est un levier important pour faire évoluer les comportements vers des modes de vie plus sains, c'est pourquoi nous soutenons des programmes d'éducation nutritionnelle. »

CAROLINE CHESNEAU

Directrice nutrition du groupe Bel

2

PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE ET RÉGÉNÉRATRICE

Le futur de l'alimentation mondiale dépend de sa capacité à construire, avec les agriculteurs et producteurs, une agriculture innovante, durable et régénératrice.

► AVEC LAND O'LAKES, UN PROGRAMME PILOTE ET PIONNIER

Aux États-Unis, Bel a lancé, en collaboration avec la coopérative Land O'Lakes, le programme « Truterra » pour favoriser la mise en place de pratiques agricoles régénératives. Ce programme est amené à se déployer dans les prochaines années avec nos principaux fournisseurs de lait du pays. Première étape : une expérience pilote de trois ans avec l'un des principaux fournisseurs de lait de l'usine de Brookings. Cette expérience a reçu le prix Innovation Center for US Dairy Supply Chain Collaboration. C'est la première fois que ce type d'initiative, associant les parties prenantes clés de la chaîne de valeur à l'adoption de méthodes de culture et d'alimentation animale durables, est lancée dans une exploitation laitière aux États-Unis.

10 ANS DE PARTENARIAT ENTRE BEL ET LE WWF FRANCE



TRAVAILLER
ENSEMBLE POUR
UNE PRODUCTION
LAITIÈRE DURABLE



Face à l'urgence climatique et à l'effondrement de la biodiversité, il nous faut agir vite, collectivement, et avec audace. WWF et Bel célèbrent 10 ans de partenariat, 10 ans main dans la main, à transformer la chaîne de valeur du Groupe, à travers le développement de l'amont laitier durable ou du végétal, 10 ans à investir sur le terrain pour protéger et restaurer les écosystèmes, 10 ans à sensibiliser les collaborateurs du Groupe, les parties prenantes clés, mais aussi les consommateurs pour les engager à des pratiques plus durables. Ce partenariat démontre qu'une transition est possible et qu'on ne peut plus attendre. »

MARIE-CHRISTINE KORNILOFF

Directrice des relations
avec le monde économique
du WWF France



La solution se trouve sous nos pieds ! En tant qu'entreprise de l'agroalimentaire, nous sommes dépendants de ce que nous offre la nature. En mettant les sols vivants au cœur de nos réflexions, de nos pratiques et de celles de nos partenaires, nous travaillons ensemble à nourrir une population croissante sur une planète aux ressources limitées. C'est pour atteindre cet objectif ambitieux que nous œuvrons aujourd'hui pour une agriculture régénératrice, en collaboration avec toutes nos parties prenantes. »

ÉLODIE PARRE

Directrice développement
durable du groupe Bel

► UNE APPROCHE PIONNIÈRE DE LA BIODIVERSITÉ

Bel fait partie des entreprises pionnières à avoir intégré dès 2020 le « Science-Based Target Network for Nature (SBTN) » et le « Corporate Engagement Program ». Le Groupe contribue ainsi à un travail collaboratif destiné à concevoir et à tester une méthodologie de calcul robuste permettant aux entreprises de définir des objectifs biodiversité respectant les limites planétaires. Ces travaux sont régulièrement partagés dans le cadre du Lab Capital Naturel, cofondés par le WWF France et la Chaire

Comptabilité écologique, soutenue par la fondation AgroParisTech. En 2022, Bel a témoigné aux côtés d'autres entreprises pionnières pour inciter les autres acteurs à s'engager. Le Groupe a également signé, en amont de la COP 15 sur la biodiversité, la campagne « Make it mandatory », initiée par Business For Nature, pour inciter les pouvoirs publics à rendre obligatoires pour toutes grandes entreprises et institutions financières l'évaluation et le reporting de l'impact de leurs activités sur la biodiversité.

3

CONCEVOIR DES PORTIONS DURABLES ET LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Au cœur du modèle de Bel, la portion individuelle sert la mission du Groupe en rendant les produits plus accessibles, en apportant la juste dose nutritionnelle et en évitant le gaspillage alimentaire. En résulte une forte responsabilité de mettre en œuvre une politique engagée et innovante de gestion des emballages et de prévention du gaspillage.

➤ L'ÉCOCONCEPTION AVEC BABYBEL ET BOURSIN

Premier levier d'action pour des emballages responsables : l'écoconception. Grâce à son outil d'analyse de cycle de vie eQopack, Bel simule et évalue l'impact de ses emballages. Depuis son lancement en 2021, 145 projets ont été évalués et ont conduit à des innovations telles que le sachet de Babybel Plant-Based, composé à 97% de papier, permettant une économie de 18 tonnes de plastique par an.

➤ UN ALUMINIUM RESPONSABLE À L'USINE DE SABLÉ-SUR-SARTHE

L'aluminium représente seulement 6% des tonnages d'emballage du Groupe, mais occupe une place symbolique dans son portefeuille de marques. Depuis juin 2022, l'usine de Sablé-sur-Sarthe, où sont produits les Kiri en portions aluminium, est certifiée ASI Performance Standard et ASI Chain of Custody Standard, garantissant un approvisionnement responsable. C'est la première usine Bel et la 2^e usine agroalimentaire au monde à être certifiée sur ces deux standards.

➤ GOURDES RECYCLABLES CHEZ POM'POTES

Pour favoriser son intégration dans l'économie circulaire, 100% du plastique utilisé dans un emballage doit être prêt au recyclage. En 2022, une modernisation de cinq machines de l'usine de Boué a été amorcée pour proposer une gourde de compote mono-matériau et recyclable, combinée à un bouchon allégé de 40% permettant une réduction de 35% des émissions de CO₂ liées à leur production, comparativement à 2018. L'objectif est de produire des gourdes recyclables sur toutes les lignes de l'usine à l'horizon 2025.



L'USINE DE SABLÉ-SUR-SARTHE, 2^E USINE AGROALIMENTAIRE CERTIFIÉE ASI PERFORMANCE STANDARD ET ASI CHAIN OF CUSTODY STANDARD AU MONDE

➤ LUTTER ENSEMBLE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Près de 40% des aliments produits dans le monde pour la consommation humaine sont gaspillés. Lutter contre le gaspillage alimentaire constitue un enjeu sociétal, éthique et environnemental majeur. Bel souhaite faire partie de la solution et traquer le gaspillage alimentaire partout, en commençant par ses usines. Le Groupe s'est associé avec divers partenaires, comme la start-up Too Good To Go pour sensibiliser ses consommateurs aux dates de péremption, à travers ses produits La Vache qui rit, Apéricube®, Kiri, Pom'Potes et GoGo squeeZ dans divers pays d'Europe. Le Groupe a également rejoint l'initiative 10x20x30 du « Consumer Goods Forum », s'engageant ainsi à réduire de 50% le gaspillage alimentaire d'ici à 2030, par rapport à 2021. Enfin, en 2022, le Groupe a traduit ses engagements dans sa « Charte Bel pour lutter contre le gaspillage alimentaire » et ainsi donner plus de visibilité à toutes les initiatives menées par le Groupe.



En tant qu'acteur responsable, nous avons toujours cherché à limiter l'impact environnemental de nos usines. Depuis plus de 15 ans, nous avons fait de la réduction des consommations énergétiques et de la décarbonation un pilier de notre stratégie de développement industriel. Aujourd'hui, face à la crise inflationniste, nous voyons toute la pertinence des choix audacieux que nous avons faits. »

AUDE BOUCHERY

Directrice environnement
du groupe Bel



4

**LUTTER CONTRE
LE CHANGEMENT
CLIMATIQUE**

➤ **CONTRIBUER À LA NEUTRALITÉ
CARBONE DES SITES DE PRODUCTION
EN 2025**

Bel a toujours cherché à limiter au maximum l'empreinte environnementale de ses usines. Pour cela, le Groupe a développé une démarche reposant sur trois axes :

- ➊ réduire les consommations grâce à des programmes d'amélioration continue pour l'eau : Wasabel (« Water Saving at Bel ») et pour l'énergie : Esabel (« Energy Saving at Bel »). Chaque site dispose d'un recueil de bonnes pratiques pour suivre ses consommations et bâtir ses plans d'action pour les réduire ;
- ➋ renforcer l'efficacité énergétique : le site de Dole, par exemple, est équipé de deux pompes à chaleur. La chaleur, dite « fatale », issue de la production est récupérée pour chauffer les bâtiments administratifs de l'usine – réduisant ainsi les besoins en gaz et en eau ;

**À L'USINE DE DOLE,
GRÂCE À DEUX
POMPES À CHALEUR,
LA CHALEUR
« FATALE » ISSUE DE
LA PRODUCTION EST
RÉCUPÉRÉE POUR
CHAUFFER LES
BÂTIMENTS
ADMINISTRATIFS**

3 accélérer la transition vers des énergies renouvelables : le Groupe Bel dispose de trois chaudières biomasse, et deux projets sont prévus pour 2023 au Maroc et aux Açores. Deux sites Bel sont aussi pourvus de capteurs photovoltaïques (Vietnam et Portugal) et un 3^e projet est à l'étude sur le site de Pacy-sur-Eure. Un plan de conversion des usines à l'achat d'énergies renouvelables est en cours. 89% de la consommation totale d'électricité du Groupe est déjà issue de sources renouvelables grâce aux conversions, en 2022, des sites de MOM aux États-Unis et de Bel au Maroc, au Vietnam, au Portugal et en Turquie.

► **DONNER AUX COLLABORATEURS LA BONNE INFORMATION POUR AGIR**

Le Groupe a développé un outil pédagogique, le Bel Carbon Impact, qui offre une vision consolidée et analytique de l'empreinte carbone du Groupe dans tous ses marchés, marques, segments et produits, et permet de suivre ses émissions sur l'ensemble de la chaîne de valeur. En 2022, Bel a réalisé pour la première fois des plans carbone spécifiques à chacune des marques et aux métiers les plus contributeurs en carbone (amont laitier, transport, packaging). Puis les pays ont, dans le cadre du processus budgétaire, remonté leurs engagements sur les sujets prioritaires. Ces moments de discussion ont eu un double objectif : permettre aux équipes concernées d'obtenir une meilleure visibilité des émissions de leur périmètre d'action et l'opérationnalisation du plan carbone de Bel à tous les niveaux de l'organisation.

La stratégie carbone et son outil de développement, Bel Carbon Impact, ont permis au Groupe de remporter le prix du projet de l'année 2022 des Digital Finance Awards de Future of Finance, le Trophée LSA de l'innovation, catégorie Développement de la responsabilité environnementale-Industriels et le Trophée de l'Engagement local de la ville de Suresnes, catégorie Environnement. Cet indicateur carbone intègre **l'indice d'impact positif du Groupe***, dispositif innovant d'indicateur d'impact positif qui consolide cinq critères, parmi lesquels l'accessibilité ou la contribution à une agriculture régénératrice.

► **DÉVELOPPER DES PROJETS DE TERRAIN AYANT UN IMPACT POSITIF SUR LE CARBONE, LA BIODIVERSITÉ ET LES TERRITOIRES**

Bel cherche à séquestrer ses émissions incompressibles pour contribuer à la neutralité carbone de l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050, en commençant par son premier périmètre de responsabilité, ses usines, d'ici à 2025.

Bel soutient depuis 2022 de nouveaux projets de séquestration carbone, au plus proche de ses activités et de ses territoires d'implantation. Le Groupe a, par exemple, signé un partenariat avec la coopérative forestière Alliance Forêt Bois (AFB) pour financer des projets de plantation en France, avec l'ambition de placer la biodiversité au centre des projets. Tous ces investissements seront labellisés « Label bas carbone » et garantiront la délivrance de crédits carbone sur une période de trente ans. Le Groupe participe également, à travers un mécénat avec le WWF France, au déploiement de différentes approches, comme le développement de l'agroforesterie, en collaboration avec la Chambre d'agriculture des Pays de la Loire. Au total, 40 000 arbres vont être plantés dans le cadre de cette initiative.



* Voir p. 19.



**1444 VENDEURS
DE RUE BÉNÉFICIENT
DU PROGRAMME DE
DISTRIBUTION
INCLUSIF, SHARING
CITIES**



RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE NOS PRODUITS

La portion est la signature du Groupe Bel depuis 1921 et le lancement de La Vache qui rit. Elle contribue à l'accessibilité de nos produits en permettant à chacun d'avoir accès à des en-cas sains et équilibrés, facilement transportables, et en offrant la juste dose de bien-manger pour toutes les occasions de consommation : chez soi comme à l'extérieur.

► LES RENDRE ACCESSIBLES POUR TOUS

Bel a fait de l'accessibilité de ses produits l'un de ses engagements stratégiques prioritaires, avec l'ambition de proposer une offre de qualité au plus grand nombre, partout dans le monde. Aujourd'hui, le Groupe propose ses produits à près de 420 millions de consommateurs. En 2035, Bel a pour ambition d'atteindre les 600 millions de consommateurs. Pour cela, Bel a défini un indicateur de pilotage *For all consumers*, qui détermine le nombre de consommateurs ayant accès à ses produits.

Deux axes majeurs permettent d'évaluer l'atteinte de cet engagement :

- 1** l'adaptation de produits aux besoins et aux moyens de tous via l'accessibilité prix, le format portion et le développement de produits qui répondent aux besoins nutritionnels ;
- 2** l'accessibilité géographique et la mise à disposition des produits Bel via plusieurs canaux de distribution innovants et solidaires.

► LES ADAPTER AUX BESOINS NUTRITIONNELS ET AUX MOYENS FINANCIERS DE TOUS

Le Groupe travaille à rendre ses produits abordables, notamment là où le pouvoir d'achat peut rendre difficile l'accès à une alimentation saine, et d'autant plus dans le contexte économique inflationniste actuel. Au Japon, le format de Kiri a été légèrement revu afin de permettre au plus grand nombre de continuer à accéder à des produits sains et de qualité, et de proposer un meilleur équilibre entre format, prix et valeur ajoutée pour le consommateur. En parallèle, dans certains pays, Bel développe des partenariats pour améliorer l'accessibilité de ses produits. En France, Pom'Potes participe au programme MALIN, en partenariat avec la Caisse d'allocations familiales pour proposer des coupons aux personnes à faibles revenus et leur rendre plus accessibles les produits de grandes consommations. Quant aux États-Unis, les gourdes GoGo SqueeZ sont maintenant disponibles avec un format spécifique dans les « dollars channels », magasins où tout est au prix de 1 dollar US et qui permet de s'adresser à des publics plus précaires.

► ÊTRE ACCESSIBLES PARTOUT

Depuis 2013, Bel a lancé *Sharing Cities*, un programme de distribution inclusif qui vise à compléter les canaux de commercialisation traditionnels par des réseaux de distribution alternatifs ancrés dans les pratiques d'achat locales, tout en améliorant la qualité de vie des vendeurs impliqués dans ce projet. Ainsi, dans quatre grandes villes de pays émergents, le Groupe s'appuie sur des réseaux existants de vendeurs de rue pour commercialiser ses produits. En échange, le Groupe accompagne ces vendeurs dans le développement et la pérennisation de leur activité et de leur chiffre d'affaires, et leur offre l'accès à une couverture santé ou à des formations professionnelles. Les conséquences de la Covid-19, puis le contexte inflationniste ont entraîné un fort recul du nombre de participants et des complexités à reconstruire les réseaux. Toutefois, le Groupe maintient son ambition de développer ce type de programme et travaille à adapter ses plans d'action pour y parvenir.



S'APPUYER SUR DES COLLABORATEURS ACTIFS

Engagés aujourd'hui, actifs demain, les 10 738 collaborateurs de Bel jouent un rôle central dans la transformation responsable du Groupe. Bel souhaite faire de chacun d'entre eux un acteur à part entière des changements nécessaires.

► PREMIÈRE ÉDITION DES « DAYS FOR GOOD »

En mai 2022, plus d'un millier de collaborateurs Bel dans 15 pays ont participé à la toute première édition des Days for Good. Cette initiative interne, organisée conjointement par les Directions des ressources humaines et de la communication interne du Groupe et par la fondation d'entreprise Bel, proposait aux salariés de s'engager dans des actions solidaires. Pendant cette Semaine de la solidarité, ils se sont impliqués au sein d'associations locales, œuvrant pour les populations vulnérables ou pour la défense de l'environnement. Ils ont collecté des vêtements et des denrées alimentaires, construit des serres ou planté des légumes, faisant écho à la fois aux actions engagées de longue date par la fondation d'entreprise Bel et à la signature adoptée en 2019 par le Groupe, *For All. For Good.*

**400 PROJETS
SOUTENUS
DEPUIS 2008 PAR
LA FONDATION
D'ENTREPRISE
BEL**



**DAYS
for Good**



FONDATION

La fondation d'entreprise Bel fêtera en 2023 ses 15 ans. Depuis sa création, elle a déjà soutenu plus de 400 projets dans plus de 40 pays. Elle se concentre tout particulièrement sur le développement des cantines scolaires, lieu clé dans la vie des enfants. En 2022, la fondation a soutenu notamment des associations œuvrant dans ce sens au Sénégal, au Maroc, en Égypte ou encore à Madagascar. En France, la fondation se concentre sur le sujet de la précarité alimentaire des jeunes enfants et a lancé, en 2022, en collaboration avec la plateforme de financement participatif Ulule, un appel à projets spécifique qui a permis d'accompagner quatre nouvelles associations locales.



UN TROPHÉE ENGAGÉ

Lors de la 9^e édition des « Trophées LSA La Conso s'engage », qui consacre les meilleures initiatives en matière de RSE, qu'il s'agisse de parité, de responsabilité sociale et sociétale, de diversité ou encore d'achats responsables, Bel a reçu le Trophée Politique d'engagement des collaborateurs autour de valeurs fortes pour son programme Actors for Good.



► SENSIBILISER ET MOBILISER

Dans le cadre du programme Actors for Good, lancé en 2021, Bel s'est engagé à former la totalité de ses collaborateurs au changement climatique en s'appuyant notamment sur La Fresque du Climat. Ces ateliers collaboratifs, basés sur les rapports du GIEC, visent à sensibiliser les participants et à développer des solutions individuelles ou collectives. Avec plus de 1 500 collaborateurs formés, le Groupe est l'une des toutes premières entreprises à avoir obtenu le nouveau label « Certifié Fresque du Climat ». Quelque 80 facilitateurs internes ont déjà été formés pour animer ce dispositif partout dans le monde. En 2022, la démarche a été déployée auprès de l'ensemble des Comités de Direction de nos filiales – la France, la Belgique et les pays nordiques ayant même formé 100% de leurs collaborateurs – et dans deux usines pilotes (Lons-le-Saunier et Pacy-sur-Eure). En 2023, le déploiement continue avec une forte ambition renouvelée.

Indice d'Impact Positif 2022

L'INDICE D'IMPACT POSITIF DE BEL VISE À RENDRE COMPTE DE LA CAPACITÉ DU GROUPE À DÉLIVRER SA MISSION D'ENTREPRISE ET À AVOIR UN IMPACT SUR SON ÉCOSYSTÈME. PIONNIER DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE, CET INDICE À SCORE UNIQUE PERMET DE TRADUIRE L'ENGAGEMENT DE BEL AUPRÈS DE SES PARTIES PRENANTES-CLÉS ET DE MESURER LA PROGRESSION DU GROUPE EN S'APPUYANT SUR DES OBJECTIFS FIXÉS.



CLIENTS ENGAGÉS

En développant des partenariats avec ses clients et en menant des projets conjoints en faveur d'une transition alimentaire durable, Bel a pour ambition de devenir un partenaire clé pour inventer avec eux un nouveau modèle à impact positif.

OBJECTIF POUR 2025

Être classé dans le Top 5 en termes de satisfaction client de ses plus grands pays de distribution.

En 2022, 10 études sur 12 placent le Groupe dans le Top 5, soit 83% de son objectif.

2020 **83%** 2025



AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE

En accompagnant les éleveurs, agriculteurs et producteurs de son écosystème dans la mise en place de pratiques agricoles régénératrices, Bel contribue à la résilience des exploitations et à la restauration de la capacité naturelle des sols.

OBJECTIF POUR 2025

Obtenir un score agrégé de 100% sur trois enjeux clés : les hommes, la planète et les animaux⁽¹⁾.

En 2022, le Groupe est à 61% de son objectif.

2020 **61%** 2025



PRODUITS POUR TOUS

En proposant la juste quantité de « bien manger », la portion est au cœur du modèle de Bel et contribue à rendre accessible son offre au plus grand nombre.

OBJECTIF POUR 2025

Toucher 440 millions de consommateurs.

En 2022, le Groupe est à 401 millions, soit 90% de son objectif.

2020 **90%** 2025



EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

En s'engageant à réduire d'un quart les émissions carbone sur toute sa chaîne de valeur entre 2017 et 2035, le Groupe Bel a pour objectif de contribuer à son échelle à limiter le réchauffement climatique sous les +1,5°C.

OBJECTIF POUR 2025

Émettre au maximum 4,4 millions de tonnes de CO₂ sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

En 2021⁽²⁾, les émissions du Groupe sont de 4,4 millions de tonnes de CO₂, soit 100% de l'objectif.

2020 **100%** 2025



COLLABORATEURS ENGAGÉS

En mesurant l'engagement des collaborateurs envers la mission du Groupe et ses valeurs, l'ambition de Bel est de développer leur sentiment de fierté, d'appartenance et de faire d'eux des acteurs du changement.

OBJECTIF POUR 2025

Avoir 77% d'employés engagés envers la mission du Groupe, mesuré par l'enquête annuelle Your Voice.

En 2022, le Groupe est à 76%, soit 99% de son objectif.

2020 **99%** 2025

BEL S'ENGAGE

Bel s'engage auprès de cinq parties prenantes-clés : ses clients, ses collaborateurs, les agriculteurs, ses consommateurs et la planète. L'impact du Groupe sur chacun est quantifié au moyen d'un objectif long terme défini à 2035, la couleur de chaque segment correspondant au score atteint par rapport à l'objectif intermédiaire fixé à 2025 : vert si le score d'avancement est supérieur à 90%, jaune entre 60 et 90%, et rouge inférieur 60%. Ils sont ensuite agrégés en un indice global, au centre du cercle.

(1) Des indicateurs amont laitier ont été sélectionnés en attendant les premiers indicateurs Agriculture Régénératrice.

(2) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seules les performances 2021 peuvent être présentées.





Une stratégie de conquête au service d'une mission ambitieuse

Au service d'une vision positive et accessible de l'alimentation saine, notre stratégie de croissance s'appuie sur quatre piliers : construire des marques positives, gagner en magasins et dans tous les réseaux de distribution, accélérer l'innovation positive et croître dans les géographies clés. Pour nourrir demain 10 milliards d'humains, nous élargissons nos territoires d'action, rééquilibrons notre portefeuille en développant le fruit et le végétal, et repoussons les frontières de l'innovation pour imaginer le futur de l'alimentation.



Les marchés et activités face aux défis de 2022

**LA PERFORMANCE DU GROUPE EN 2022 CONFIRME
LA PERTINENCE DE SES CHOIX STRATÉGIQUES
DE DÉVELOPPEMENT DESTINÉS À RENFORCER
SA POSITION D'ACTEUR MAJEUR DE L'ALIMENTATION.**

UNE CROISSANCE À DEUX CHIFFRES

Le Groupe a démontré à nouveau sa résilience, dans un environnement macroéconomique et financier volatil. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 3 595,3 millions d'euros, en croissance organique de +13,2%. Cette performance robuste s'explique par la forte croissance des volumes des nouveaux territoires, notamment de l'activité fruit sur l'ensemble des géographies, la très forte croissance de la Chine, la dynamique positive des ventes en Amérique du Nord, ainsi que par la gestion responsable des revalorisations de prix. La croissance organique du chiffre d'affaires annuel est ainsi tirée par la hausse des ventes de GoGo squeeZ et de Pom'Potes, comme des autres marques cœur du Groupe, en particulier Babybel et Pom'Potes. De manière générale, toutes les marques et toutes les zones géographiques affichent une croissance positive de leur chiffre d'affaires sur l'année 2022.



+13,2%
de croissance
organique des
ventes en 2022

L'INNOVATION CONTINUE SUR LE LAITIER



En 2022, Kiri poursuit sa feuille de route d'innovation pour répondre aux préférences, usages et goûts des consommateurs. Ainsi, en France, il se décline en version biologique. En Asie, Kiri Goûter dévoile une nouvelle saveur à la myrtille. Enfin, en Arabie Saoudite, le nouveau format « jar » fait son apparition, facile à tartiner, il est idéal pour le petit déjeuner.

LA BELLE DYNAMIQUE DU VÉGÉTAL

Les gammes végétales de Babybel et de Boursin réalisent d'excellentes performances de ventes en Amérique du Nord, confirmant le fort potentiel de ces alternatives.



BABYBEL PLANT-BASED, N°1 DE SA CATÉGORIE AUX ÉTATS-UNIS EN 1 AN



NOUVELLE ANNÉE DE CROISSANCE RECORD DE L'ACTIVITÉ FRUIT



La croissance organique du chiffre d'affaires annuel est notamment tirée par la progression à deux chiffres des ventes de GoGo squeeZ et de Pom'Potes.

DANS LES MARCHÉS MATURES, RÉSILIENCE EN EUROPE ET ACCÉLÉRATION EN AMÉRIQUE DU NORD

En Europe, Bel réalise une croissance organique de +8% grâce à un effet prix positif et à la résilience des volumes des marques cœur du Groupe. Le Royaume-Uni, le Portugal et l'Espagne enregistrent notamment une croissance à deux chiffres, tandis que la France maintient une dynamique positive. En Amérique du Nord, Bel poursuit sa dynamique de croissance positive avec une croissance à deux chiffres de l'activité fromage grâce à l'excellente performance des marques Babybel et Boursin. Le Canada voit également une nouvelle année d'accélération de ses ventes. Enfin, la situation économique se stabilise dans la majorité des marchés du Proche et du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, permettant au Groupe d'afficher une croissance organique de +9,8%.

DANS LES NOUVEAUX TERRITOIRES, CROISSANCE DE L'ACTIVITÉ FRUIT ET EXCELLENTE PERFORMANCE EN CHINE

En 2022, les nouveaux territoires enregistrent une forte croissance de +28,5% par rapport à 2021. La solide trajectoire de croissance de l'activité fruit se poursuit avec une progression à deux chiffres des ventes, soutenue par un effet de volume toujours positif et une excellente performance aux États-Unis, au Canada, en France et en Chine. La Chine poursuit son importante accélération, avec une très forte croissance de chiffre d'affaires, à deux chiffres pour la troisième année consécutive, sur l'ensemble de la gamme et l'ensemble des canaux de distribution, malgré une contraction du marché dans le contexte de la politique zéro-Covid.

Le Groupe se renforce à l'international

EN 2022, BEL EST PARTI À LA CONQUÊTE DE NOUVEAUX TERRITOIRES EN VUE D'ACCÉLÉRER LA MISE EN ŒUVRE DE SA FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE.

CONFIRMER LE LEADERSHIP DANS LES MARCHÉS MATURES

Résilient en Europe, avec des marques génératrices de croissance organique, le Groupe accélère sa conquête en Amérique du Nord, zone géographique stratégique, en s'appuyant notamment sur ses marques fromagères phares Babybel et Boursin, et fruitières GoGo squeeZ et Pom'Potes. Aux États-Unis, Bel capitalise sur l'excellence opérationnelle de MOM et sur la créativité de la marque Boursin, qui a réalisé plusieurs lancements en 2022, des bouchées Boursin à l'ail et aux fines herbes, une crème Boursin à l'ail et aux fines herbes pour la cuisine et Boursin Plant-Based. Au Canada, où Bel vise le leadership de la catégorie végétale, elle a lancé en 2022 Babybel Plant-Based, également lancé aux États-Unis et en Grande-Bretagne.

CÉDER ET CONSOLIDER SES POSITIONS AU MAROC

Au Maroc, le Groupe est présent depuis plus de cinq décennies. Il y dispose de positions et de marques fortes (dont La Vache qui rit, les Enfants, et Kiri). En juillet 2022 Bel a annoncé avoir signé avec le groupe Polmlek, un accord pour vendre sa participation détenue depuis 2015 dans Safilait pour se concentrer sur son activité historique : le fromage. L'opération s'est finalisée en décembre 2022. Le Maroc reste un marché clé pour Bel, qui continuera à y investir, notamment dans son usine de Tanger.



70%

**de participation majoritaire
du groupe chinois Shandong
Junjun Cheese Co., Ltd
en 2022**

CONQUÉRIR L'ASIE

En Inde et en Chine, Bel continue de développer ses marques globales en s'adaptant aux attentes des consommateurs locaux, notamment grâce à ses produits La Vache qui rit et Kiri. L'accélération de sa stratégie de conquête repose aussi sur des opérations de croissance externe en Inde (voir encadré) et en Chine. Le Groupe a pris en 2022 une participation majoritaire de 70% dans le capital du groupe chinois Shandong Junjun Cheese Co., Ltd. Basé dans le nord-est de la Chine, la quatrième plus grande zone de production de lait du pays, Shandong Junjun Cheese Co., Ltd opère principalement en tant que cofabricant, grâce à ses ressources financières, industrielles et de recherche et développement. Fondée en 2017, l'entreprise dispose d'un portefeuille de produits composé d'une large gamme de fromages et qui réalise une croissance annuelle de plus de 100% depuis 2018. L'acquisition réalisée par Bel comprend également les autorisations et licences requises pour exploiter l'usine de Shandong Junjun Cheese Co., Ltd, une base industrielle locale précieuse.



Le partenariat de Britannia avec le Groupe Bel permettra aux consommateurs de profiter de produits fromagers de qualité internationale qui seront désormais fabriqués en Inde. Le fromage y est une catégorie insuffisamment représentée, et ce partenariat contribuera à développer la catégorie naissante, mais à croissance rapide, du fromage en proposant des produits innovants et en étant un leader dans la satisfaction des besoins évolutifs des consommateurs. »

VARUN BERRY

Vice-Président exécutif et Directeur général de Britannia Industries

1,4 MILLIARD D'INDIENS À SÉDUIRE

Pour accélérer le développement du marché naissant du fromage en Inde, Bel a annoncé, en novembre 2022, la création d'une joint-venture, Britannia Bel Foods Private Ltd, avec le leader indien de l'agroalimentaire, Britannia Industries Ltd. Ensemble, les deux partenaires entendent proposer aux consommateurs indiens une gamme de produits fromagers de renommée mondiale, nutritifs, délicieux et accessibles. Bel apporte sa marque et le savoir-faire du fromage et Britannia, sa marque également, sa compréhension du consommateur local et son réseau de distribution inégalé en Inde. Bel détient une participation de 49% dans la joint-venture, qui commercialisera ses fromages en associant les marques Britannia et La Vache qui rit.

Le Groupe se déploie dans tous les canaux de distribution

EN 2022, BEL A POURSUIVI SON DÉPLOIEMENT DANS LES PRINCIPAUX CANAUX DE DISTRIBUTION POUR RÉPONDRE À LA PROMESSE « POUR TOUS » DE SA MISSION.

L'ENJEU DE L'ACCESSIBILITÉ

Du e-commerce à la restauration hors domicile en passant par la grande distribution alimentaire, la conquête des canaux de distribution est l'un des piliers de la stratégie de croissance de Bel. Le Groupe s'adapte aux différents modes de distribution, au pouvoir d'achat et aux pratiques alimentaires des marchés où il est implanté. Ambition : rendre ses produits et marques accessibles, partout où sont les consommateurs.

En 2022, les ventes en e-commerce et en restauration hors domicile ont réalisé une croissance remarquable pour la seconde année consécutive. L'e-commerce continue son bon développement en Chine, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Irlande. Quant à la restauration hors domicile, c'est en France, en Chine et aux États-Unis qu'elle est en plein essor.

CONQUÉRIR TOUS LES CANAUX

Bel poursuit sa croissance sur l'e-commerce grâce à une accélération constante aux États-Unis et au Canada, à l'émergence de nouveaux marchés, comme les pays du Golfe et la Turquie, et à des lancements disruptifs menés dans certaines géographies, comme en Égypte, avec The Laughing Cow® Spread.

La stratégie de conquête des marques passe aussi et inévitablement par les grandes plateformes de livraison. Ainsi, en Chine, Kiri a été mis en avant dans un dessert sur Meituan, la plus grosse plateforme de livraison à domicile du pays, au potentiel de 650 millions de consommateurs. En France, les gourdes Pom'Potes sont maintenant disponibles sur Amazon.



Alors que le marché global de l'e-commerce a reculé en 2022, Bel a poursuivi sa croissance. De très belles performances, qui s'expliquent notamment par le développement, avec nos partenaires, d'initiatives inédites et audacieuses, et une attention apportée à la création des contenus et à des campagnes de qualité. »

ARNAUD VALETTE

Directeur e-commerce
du Groupe Bel



DES GAINS DANS LE « HORS DOMICILE »

En restauration hors foyer, l'année a été marquée par le renouvellement de la présence de Babybel bio dans le Happy Meal des 1 490 restaurants McDonald's en France, ainsi que par plusieurs nouveaux partenariats à l'international :

- en Corée du Sud, avec le lancement d'une crème glacée sous la marque Kiri dans les 1 400 points de vente de Baskin-Robbins ;
- aux États-Unis et au Canada, en ajoutant l'option d'une gourde GoGo squeeZ dans le menu enfant chez Subway pour proposer des desserts sains ;
- en France, La Vache qui rit et Babybel sont désormais disponibles dans les boutiques Relay, afin d'offrir des alternatives saines aux millions de voyageurs et consommateurs qui visitent l'enseigne.

Dans l'univers de la restauration collective, Babybel Original et Mini Rolls ont été référencés au Canada par le Breakfast club. Ce programme de nutrition scolaire, soutenu par le gouvernement canadien a pour objectif d'offrir des petits déjeuners aux enfants dans les écoles.

L'aspirationnel joue un rôle essentiel pour nourrir l'image et la visibilité des marques du portefeuille. Bel a noué en 2022 un partenariat avec Jean-François Piège. Le chef étoilé, ambassadeur du grand concours Boursin, a invité les établissements de la restauration commerciale à réinterpréter le burger à travers des recettes créatives avec une touche de Boursin.

Enfin, le Groupe développe aussi le cobranding. En France, la marque Daumat propose une salade avec une sauce au Boursin. À l'international, un contrat majeur a été conclu avec Bridor sur un feuilleté réalisé avec de La Vache qui rit.



ÊTRE DISRUPTIF EN ÉGYPTE

En Égypte, The Laughing Cow Spread, recette à tartiner de La Vache qui rit a été lancée en première instance, en e-commerce. Pour cela, Bel a conclu un partenariat exclusif avec Talabat Mart, l'un des leaders de la livraison à domicile. Le lancement a bénéficié d'un plan d'activation dédié et déployé sur l'ensemble des plateformes et réseaux sociaux du partenaire, maximisant l'impact et le succès de l'opération.



Le Groupe Bel a toujours été présent avec moi, de ma plus tendre enfance jusqu'à aujourd'hui. Cela reflète parfaitement ce que j'aime dans la gastronomie française. La cuisine est une chose qui doit évoluer, utiliser des ingrédients qui sont là depuis toujours pour faire la cuisine d'aujourd'hui et peut-être celle qui restera demain, et c'est ce que nous mettons en place avec les équipes de Bel. »

JEAN-FRANÇOIS PIÈGE
Chef cuisinier



Vers un nouvel équilibre du portefeuille

NOURRIR DEMAIN PRÈS DE DIX MILLIARDS D'HOMMES ET FEMMES NÉCESSITERA DE RÉÉQUILIBRER LES SOURCES D'ALIMENTATION D'ORIGINES ANIMALE ET VÉGÉTALE. CONSCIENT DE CET ENJEU, LE GROUPE TRAVAILLE À TRANSFORMER SON PORTEFEUILLE POUR ATTEINDRE À TERME 50 % DE PRODUITS LAITIERS ET 50 % DE PRODUITS NON LAITIERS⁽¹⁾.

LE FRUIT, SEGMENT PORTEUR

En 2022, Bel a franchi une étape décisive en finalisant l'acquisition du groupe MOM. MOM apporte à Bel la dynamique extrêmement forte du marché des produits à base de fruits et une culture de l'innovation, en ligne avec celle des équipes Bel : environ 70% de sa croissance est tirée aujourd'hui par l'innovation. Enfin, son arrivée permet à Bel de diversifier son offre à destination de ses cibles traditionnelles des enfants et des familles, mais aussi de conquérir de nouveaux consommateurs parmi les adolescents, avec Pom'Potes Battle 2 Fruits, des duos de recettes originales aux 3 fruits, et les adultes, avec Materne® Graines de lin et Chia ou Materne Onctueux végétal. L'offre de MOM vient aussi renforcer l'axe nutrition « positive » de Bel, avec notamment Pom'Potes Yogurtz+, une gamme laitière enrichie et sans sucre ajouté pour la Chine, ou avec deux gammes enrichies en nutriments pour les enfants, aux États-Unis, GoGo squeeZ Happy BrainZ et GoGo squeeZ Happy Immunez, et avec les gourdes Materne fruits et fibres prébiotiques en France.

LA POUSSÉE DU VÉGÉTAL

Pour équilibrer son portefeuille, Bel actionne différents leviers. Il étend la gamme de ses produits végétaux en s'appuyant sur ses marques internationales, avec par exemple Boursin Végétal en Europe, Babybel Plant-Based aux États-Unis et au Royaume-Uni et l'arrivée en 2023 de The Laughing Cow Plant-Based aux États-Unis, et en développant sa marque internationale 100% végétale, Nurishh. Ces innovations rencontrent un vrai succès auprès des consommateurs : en un an, Babybel végétal est devenu n°1 de sa catégorie aux États-Unis et 5^e au Royaume-Uni.

En France, l'initiative de collaboration en magasin et numérique « Le Lundi C'est Véggie », menée par la coalition d'action « Collaboration for Healthier Lives » (CHL) du Consumer Goods Forum, par les coprésidents de Carrefour et de Danone, et avec l'engagement de Barilla, Bel, Bonduelle, Fleury Michon, Happyvore, Labeyrie, Nutrition Santé, Savencia et Unilever, a remporté le prix Sirius.

Bel a également lancé, en février 2022, au sein de son siège un projet pilote destiné à se déployer dans le Groupe, le #MercrediVeggieTasty. En partenariat avec son prestataire de restauration, Bel propose une fois par mois à ses collaborateurs un menu gourmand, équilibré et 100% veggie.

GAMMES ENRICHIES EN NUTRIMENTS



NAMPA DOUBLE SA CAPACITÉ DE PRODUCTION

Pour répondre à la demande croissante sur la marque GoGo squeeZ aux États-Unis, le groupe Bel a initié un projet d'extension de son usine américaine de Nampa (Idaho) pour un montant de 140 millions de dollars US.

Grâce à cet investissement, l'usine va doubler sa capacité de production et accueillir 150 nouveaux collaborateurs dès l'automne 2023.



LE VÉGÉTAL, PISTE D'AVENIR

Le groupe Bel a bénéficié du soutien du programme gouvernemental France Relance pour développer et industrialiser de nouvelles générations de fromages fabriqués à partir de protéines végétales. Cette subvention a permis au Groupe de mener une étude exploratoire visant à rechercher des matières premières et des protéines innovantes, à étudier les technologies et méthodes de production, à étudier les procédés de maturation et fermentation des matières végétales, et à analyser les attentes de consommateurs. Dix-sept innovations et rénovations (tranchés, râpés, en portion, à tartiner, etc.) à base de protéines végétales ont ainsi pu être développées et commercialisées, sous les marques Nurishh, Boursin, La Vache qui rit et Babybel. Cette subvention a également contribué au recrutement de nouveaux collaborateurs sur ses sites industriels produisant ces innovations et au sein de ses équipes Recherche, Innovation et Développement.

L'intégration de MOM se fait de façon très pragmatique, autour de deux objectifs : préserver les dynamiques existantes et mettre en commun nos forces. Les anciennes équipes de MOM ont pu s'appuyer sur l'expérience de Bel dans l'ingénierie et le management industriel pour réussir le doublement de capacité de l'usine de Nampa. C'est une accélération stratégique qui nous permet de nous projeter dans l'avenir. Ce n'est qu'un début : en France, en Amérique du Nord, mais aussi en Chine, nous avons de belles perspectives d'accélération. »

PASCAL COLAS

Directeur général de MOM

L'innovation pour inventer l'alimentation du futur

BEL S'ALLIE À DES PARTENAIRES TECHNOLOGIQUES DE POINTE. AVEC EUX, IL REPOUSSE LES FRONTIÈRES DE L'INNOVATION POUR INVENTER DÈS AUJOURD'HUI LE FUTUR DE L'ALIMENTATION.

Comment répondre durablement aux défis actuels de l'alimentation mondiale – croissance démographique, enjeux de nutrition et de souveraineté alimentaire, impact environnemental de la production – et nourrir, à l'horizon 2050, près de 10 milliards d'êtres humains ? Pour Bel, la réponse passe par la recherche et l'innovation.

SUR LA VOIE DES FERMENTS DU FUTUR

Renforcer la naturalité des aliments, optimiser leurs propriétés sensorielles et leur profil nutritionnel, notamment pour des populations spécifiques, contribuer à la bonne santé du microbiote intestinal des consommateurs... autant de défis qu'entend relever le « Grand Défi Ferments du Futur ». Sous l'impulsion de INRAE ⁽¹⁾ et de l'ANIA ⁽²⁾, une trentaine de partenaires publics et privés – dont Bel – ont décidé d'unir leurs forces pour lever les verrous scientifiques et technologiques qui ralentissent l'innovation dans les domaines des ferments et, ainsi, accélérer la révolution agricole et alimentaire au service d'une alimentation sûre, saine et durable. Pour Bel, mieux comprendre les mécanismes de la fermentation alimentaire permettra d'offrir des produits végétaux encore plus savoureux, grâce à l'optimisation de leurs recettes, de leurs goûts et de leurs textures.

PARTENAIRE DE CHOIX DE LA FOODTECH

Les protéines sont essentielles à la santé humaine. L'ambition de Bel est d'intégrer dans ses produits des protéines novatrices et de qualité pour proposer des produits accessibles

ayant un impact moindre sur l'environnement. Le Groupe a entamé en 2022 une collaboration stratégique avec la start-up Superbrewed Food autour du développement d'une gamme de produits fromagers incorporant Superbrewed Protein. Cet ingrédient protéique riche en nutriments est issu de la fermentation de la biomasse. Il est fabriqué à partir de micro-organismes naturellement présents dans la nature qui transforment les fibres végétales.

Le Groupe a également conclu cette année un partenariat exclusif avec Standing Ovation. Cette start-up française a mis au point un procédé novateur de fermentation de précision qui permet de produire des caséines d'origine non animale. En tous points identiques à celles naturellement présentes dans le lait, ces protéines offrent toutes les qualités nutritionnelles et les fonctionnalités du fromage, ainsi que son bon goût traditionnel. Elles ouvrent la voie à des produits plus accessibles et à plus faible impact environnemental. La collaboration





« Le marché des protéines alternatives est en train de croître de façon exponentielle, et nous sommes déterminés à y jouer un rôle clé. Nous sommes très fiers de collaborer avec Bel, un groupe dont le savoir-faire fromager n'est plus à démontrer, dont les marques sont iconiques et dont le modèle de collaboration est idéal pour les start-up. »

**FRÉDÉRIC PÂQUES
ET ROMAIN CHAYOT**

respectivement Président
et Directeur scientifique,
co-fondateurs de
Standing Ovation

« Imaginer les solutions innovantes et pionnières pour une alimentation plus saine et durable, c'est ce à quoi nous nous attelons chez Bel. En travaillant main dans la main avec les meilleures start-up, nous ouvrons la voie à des recettes et produits végétaux de nouvelle génération, alliant qualité nutritionnelle, accessibilité et responsabilité pour nos consommateurs. »

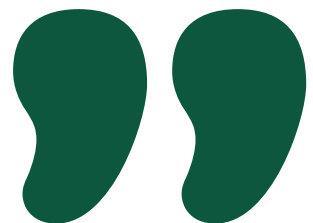
CAROLINE SORLIN

Chief Venture Officer
du groupe Bel

« Chez Bel, nous faisons le choix d'un modèle de "collaboration ouverte" avec les start-up de la FoodTech. Allier leurs savoirs et compétences aux nôtres est la garantie de parvenir ensemble à proposer des offres et produits qui répondront aux attentes de tous les consommateurs demain.

ANNE PITKOWSKI

Directrice recherche
et applications
du groupe Bel



est très concrète : les équipes Bel du site de Vendôme vont travailler avec celles de Superbrewed Food sur l'application de ces technologies aux usages du Groupe.

**AUX ÉTATS-UNIS, PREMIERS PAS
VERS L'ALIMENTATION DU FUTUR**

Enfin, aux États-Unis, Bel s'associe avec Perfect Day, start-up leader dans le domaine des technologies de l'alimentation et qui produit et commercialise des protéines de lait d'origine non animale, obtenues par fermentation de précision. Ainsi, depuis janvier 2023, Bel propose sur le marché américain « Nurishh Incredible Dairy », sa première

gamme d'alternatives au fromage frais à tartiner, à base de protéines non animales. Ce lancement permet de proposer aux consommateurs des alternatives de base végétale en préservant le goût et l'onctuosité des fromages laitiers et avec une empreinte environnementale réduite : par rapport aux méthodes de production traditionnelles, l'évaluation du cycle de vie de la protéine Perfect Day montre ainsi une réduction de 97% des émissions de gaz à effet de serre.

(1) Institut national de la recherche agronomique.

(2) Association nationale des industries alimentaires.

**2, allée de Longchamp
92150 Suresnes**

Société anonyme au capital
de 7 921 294,50 euros
RCS Nanterre 542 088 067
Code APE/NAF : 1 051C

Pour suivre l'actualité Bel
@groupe-bel.com

 [@belcorporate](https://twitter.com/belcorporate)

 [Bel](https://www.linkedin.com/company/bel)

 [Bel Group](https://www.youtube.com/BelGroup)

Crédits photo

@bel - droits réservés - Jimmy Delpire -
Amélie Marzouk - Mary-Lou Mauricio -
Adobe stock

Design et production : HAVAS PARIS

