

# UN FUTUR À PARTAGER

RAPPORT  
INTÉGRÉ  
2024



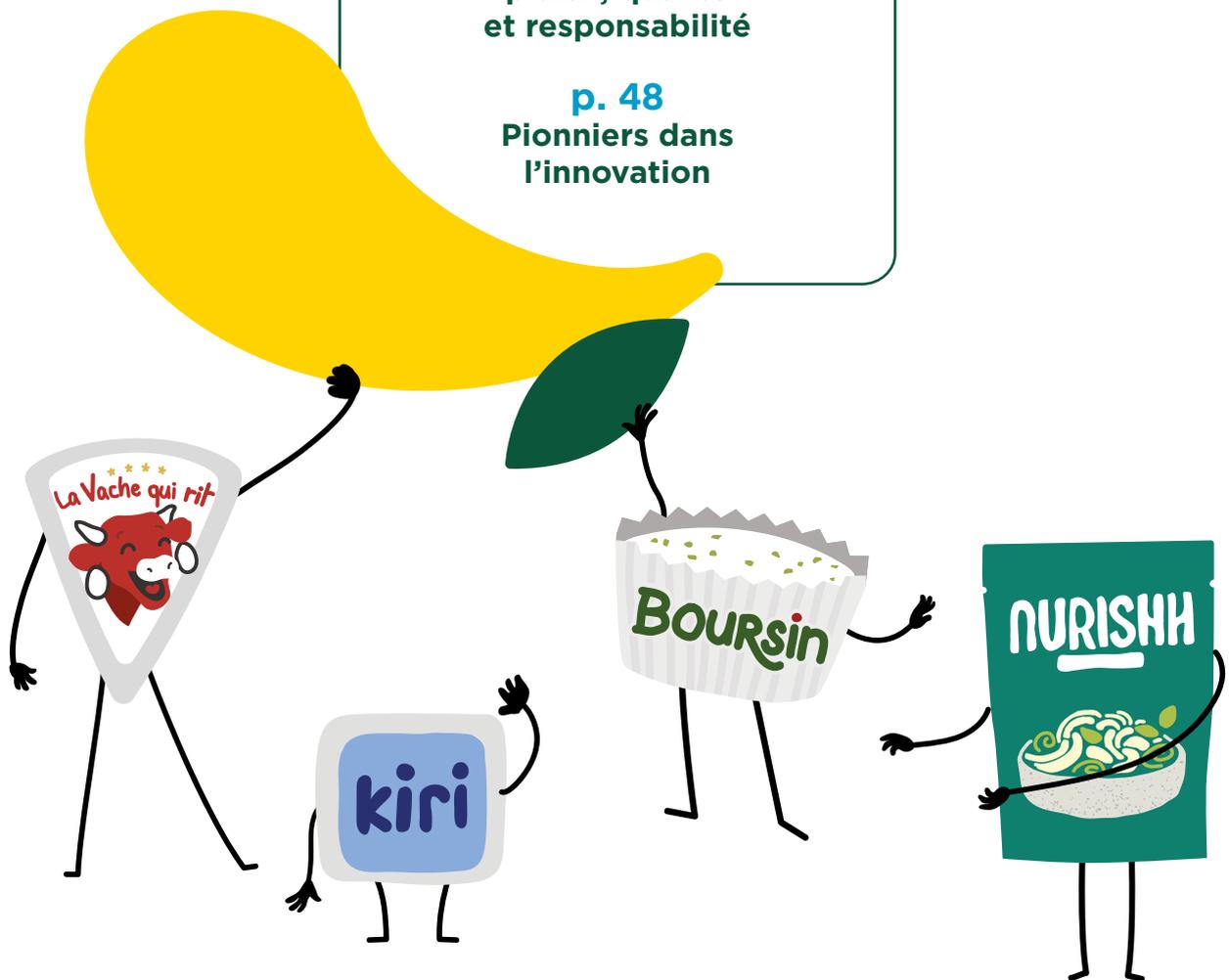
## SOMMAIRE

**p. 02**  
Le Groupe Bel en 2024

**p. 16**  
Un socle commun  
pour l'avenir

**p. 32**  
Des marques qui allient  
plaisir, qualité  
et responsabilité

**p. 48**  
Pionniers dans  
l'innovation



**Chez Bel, nous sommes convaincus qu'un avenir durable se construit ensemble.**

Chaque jour, nous transformons cet engagement en actions concrètes, en alliant rentabilité et durabilité, pour nourrir près de 10 milliards d'humains d'ici à 2050.

**Devenir entreprise à mission est bien plus qu'un symbole :** c'est l'inscription d'une raison d'être forte dans nos statuts. Cet engagement vise à créer un impact positif et durable, en offrant une alimentation plus saine et plus durable, accessible à tous, tout en partageant la valeur créée avec nos collaborateurs, nos partenaires et les générations futures. Parce que partager, c'est le cœur de ce qui nous unit, de ce qui guide notre ambition.



# LE GROUPE BEL EN 2024

## UN GROUPE FAMILIAL FRANÇAIS

**5<sup>e</sup>**

génération de  
dirigeants familiaux



**11046**  
collaborateurs



**+150**  
ans d'histoire



**6100**  
fournisseurs



**1400**  
producteurs  
laitiers

## ACTEUR MONDIAL DE L'ALIMENTATION À TRAVERS DES PORTIONS PLUS SAINES ET PLUS DURABLES



**126**  
pays de  
commercialisation



**30**  
sites de  
production



**51**  
filiales dans  
35 pays



**+30**  
marques, autour  
des 3 territoires  
(laitier, fruitier,  
végétal)

# UN GROUPE QUI CONCILIE RENTABILITÉ ET DURABILITÉ

## 3,74 MDS€

de chiffre d'affaires  
en 2024

**2,65 MDS€**  
Marchés matures



**608 M€**  
Moyen-Orient,  
Grande Afrique

**1,66 MD€**  
Europe



**1,09 MD€**  
Nouveaux territoires

**1,47 MD€**  
Amériques,  
Asie Pacifique

### NOS MARCHÉS

### NOS IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES



**94/100**  
à l'index égalité  
femmes-hommes<sup>(1)</sup>



**68**  
projets soutenus  
par la Fondation Bel



**87,7%**  
de recettes  
« positives »



**50%**  
des collaborateurs  
éligibles au plan  
d'actionnariat salarié  
« We Share » en 2024



**175**  
Leaders et Activistes  
Diversité Équité  
et Inclusion

(1) Activité Cheese seulement.

# Bel devient une entreprise à mission



Pour en savoir plus,  
rendez-vous p. 16

## PARTIE 1

# 20

ans d'engagement  
et de transformation vers  
un modèle responsable  
et performant pour  
le bénéfice de toutes  
et tous

## MAI 2024

Le Groupe Bel, entreprise familiale de plus de cent cinquante ans et acteur majeur de l'industrie agroalimentaire, adopte le statut d'entreprise à mission et lance son plan d'actionnariat salarié, « We Share ». Ces deux étapes majeures concrétisent plus de vingt ans d'engagement et de transformation vers un modèle responsable et performant pour le bénéfice de toutes et tous.

À travers ces initiatives, Bel fait le choix de se positionner en acteur pionnier du changement, pour bâtir un futur meilleur.





# Des légumes dans la compote : Materne® et Pom'Potes® innovent!

Pour en savoir plus,  
rendez-vous p. 32

**PARTIE 2**



## 14%

seulement des enfants  
atteignent le repère  
de consommation de  
5 fruits et légumes  
recommandés par jour

## 2

gammes enrichies de  
3% à 10% de carotte,  
de potiron, de betterave,  
de concombre, de tomate  
ou de poivron, pour  
Materne et Pom'Potes®

## MAI 2024

Petite révolution dans l'univers de la compote : Materne® et Pom'Potes® annoncent le lancement de 2 gammes enrichies de 3% à 10% de carotte, de potiron, de betterave, de concombre, de tomate ou de poivron. En France, seulement 14% des enfants atteignent le repère de consommation de 5 fruits et légumes recommandés par jour. Avec une touche de légumes dans chaque gourde, les nouvelles Pom'Potes® 4 Saisons et les Materne® « Envie de » contribuent ainsi à rendre l'équilibre alimentaire à la fois ludique et savoureux, et à aider les enfants à consommer plus de fruits et légumes tout au long de l'année.



# Avec Dassault Systèmes, Bel accélère sa transformation digitale



Pour en savoir plus,  
rendez-vous p. 48

**PARTIE 3**

# 11

usines pilotes à travers  
le monde pour déployer  
le partenariat entre  
le Groupe Bel et  
Dassault Systèmes

## JUILLET 2024

Le Groupe Bel et Dassault Systèmes s'associent pour transformer l'industrie agroalimentaire vers un modèle plus durable. Ce partenariat unique et de long terme permet au Groupe Bel de déployer, dans 11 de ses usines à travers le monde, la solution « Perfect Production » de Dassault Systèmes, basée sur la plateforme 3DEXPERIENCE. Cette digitalisation complète de sa chaîne de valeur, soutenue par l'intelligence artificielle, permet de renforcer l'efficacité et la durabilité de ses processus de fabrication tout en accélérant le développement d'innovations alimentaires pionnières, répondant aux défis de demain.





# Entretien croisé entre Antoine Fiévet et Cécile Béliot



**« UNE ENTREPRISE  
DÉTENUE EN PARTIE  
PAR SES SALARIÉS  
EST PLUS SOLIDE ET  
MIEUX ARMÉE POUR  
SE DÉVELOPPER  
À LONG TERME. »**

**ANTOINE FIÉVET,**  
Président du Groupe Bel

## Que retenir de 2024 ?

**ANTOINE FIÉVET** C'est l'année où Bel est devenue entreprise à mission. Cette décision majeure couronne plus de vingt ans d'engagement en faveur d'un modèle alimentaire respectueux des personnes et de la nature. Elle renforce notre raison d'être - donner accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous - et ancre notre vision pionnière d'une croissance durable où rentabilité et responsabilité vont de pair. Dans le même élan, nous avons lancé « We Share », notre premier plan mondial d'actionnariat salarié, pour permettre à nos collaborateurs de partager la valeur qu'ils contribuent à créer. C'est une démarche qui reflète la conviction profonde de nos actionnaires familiaux : une entreprise portée par l'engagement de ses équipes et partiellement détenue par ses salariés est mieux préparée à relever les défis du long terme. Dès son lancement en avril 2024, « We Share » a suscité un fort engouement : plus de 40% des collaborateurs éligibles en France ont choisi d'y participer, un chiffre qui reflète l'adhésion à cette démarche. Avec le déploiement aux États-Unis, au Canada et en Chine en 2024, puis dans le reste du monde d'ici à 2026, ce plan marque une nouvelle étape dans notre ambition de construire, ensemble, une entreprise encore plus forte, durable et engagée.

**CÉCILE BÉLIOT** 2024 a été une année marquante pour le Groupe Bel, à la fois par les résultats de croissance obtenus et par les transformations engagées. Nous sommes en croissance sur l'ensemble de nos géographies, nous avons renforcé notre rentabilité, un socle essentiel qui nous permet d'investir encore davantage dans notre ambition : offrir une alimentation toujours plus saine et responsable. Cela s'est traduit par des avancées concrètes dans des projets structurants, comme nos investissements pour une agriculture durable aux côtés d'APBO (Association des producteurs Bel de l'Ouest), la réduction de l'empreinte carbone de nos usines avec le déploiement de chaudière



biomasse, ou encore nos innovations produits qui allient plaisir et durabilité. Ces choix stratégiques démontrent que la combinaison entre rentabilité et responsabilité n'est pas un compromis, mais bien une voie possible et porteuse d'avenir. En parallèle, 2024 a également été une année de transformation accélérée. Grâce à des initiatives majeures comme notre partenariat avec Dassault Systèmes, pour intégrer le digital, la data et l'intelligence artificielle dans nos processus, nous posons des bases solides pour une organisation encore plus agile, connectée et tournée vers l'avenir. Ces avancées renforcent notre capacité à anticiper et à répondre aux attentes de nos consommateurs tout en restant fidèles à notre mission d'entreprise.

**Pendant cet exercice, Bel a poursuivi sa croissance dans un environnement qui restait difficile. Comment avez-vous gardé le double cap de la rentabilité et de la responsabilité ?**

**A.F.** Depuis 2020, Bel a fait le choix d'associer responsabilité et rentabilité comme leviers de son modèle de croissance et de piloter de façon intégrée sa performance financière et extra-financière. Notre modèle familial, le soutien de nos actionnaires et le choix d'une gouvernance dissociée nous permettent de garder ce cap. Ainsi, en tant que Président du Groupe, je veille au respect des fondamentaux de Bel : sa solidité économique, ses engagements responsables, son ADN d'entreprise innovante, l'accompagnement d'une bonne exécution stratégique et le partage de la valeur créée.

**C.B.** C'est grâce à ce socle solide que nous avons poursuivi, dans un contexte généralisé de tension sur les coûts et le pouvoir d'achat, notre diversification à l'international et le déploiement de notre stratégie de conquête. Aux États-Unis, Bel Brands USA confirme sa progression en tant qu'acteur clé d'un *snacking* plus sain avec des marques fortes

**« EN 2024, BEL A SU RENFORCER SA PROFITABILITÉ ET SES OBJECTIFS DE DURABILITÉ. »**

**CÉCILE BÉLIOT,**

Directrice générale du Groupe Bel



comme Babybel® ou GoGo squeeZ®; en Chine autour du succès de Kiri®, et en Inde où nous avons inauguré notre première usine de production de La Vache qui rit® en joint-venture avec Britannia. En France, notre bateau amiral, nous affichons une très forte croissance sur Maternelle et une croissance deux fois supérieure à celle de la catégorie sur notre activité fromagère. Si nous sommes en croissance sur l'ensemble de nos marchés, c'est aussi parce que nous répondons à des attentes profondes de la société et des consommateurs, avec une proposition de *snacking* plus sain et plus durable – fromager, fruitier et végétal – et des fondamentaux simples : des portions individuelles, avec le bon apport nutritionnel, tendant vers davantage de naturalité. En 2030, 90% de nos recettes destinées aux enfants et aux familles seront « positives », autrement dit, conformes aux critères Bel Nutri+ basés sur les recommandations de l'OMS. Nous avons également à cœur de répondre aux préférences et aux besoins locaux, comme l'illustre notre coentreprise Britannia Bel Foods, qui, avec une approche sur mesure, a adapté les produits La Vache qui rit® au marché indien.



### **L'innovation est au cœur de l'ADN et de la croissance du Groupe. Quelles sont vos ambitions dans ce domaine pour les années à venir ?**

**C.B.** Nous voulons montrer qu'une voie est possible pour une alimentation positive, plus saine et responsable. Et l'innovation sous toutes ses formes est un levier indispensable pour y parvenir : l'innovation produit, l'innovation en amont dans les pratiques agricoles, mais aussi l'innovation digitale et data. Le partenariat signé cette année avec Dassault Systèmes représente ainsi, pour nous, une étape majeure. Celui-ci va nous permettre, en digitalisant l'ensemble de notre chaîne de valeur, de mieux connecter la R&D, la production et l'ensemble de nos activités et ainsi d'accélérer la transition de notre industrie vers un modèle plus durable. Nous avons également une ambition d'innovation R&D. C'est la raison pour laquelle nous investissons dans notre centre de recherche de Vendôme et entendons renforcer notre démarche d'innovation ouverte via des partenariats avec des start-up ou des acteurs universitaires. Notre objectif est clair : mettre la technologie et l'innovation au service d'une alimentation plus durable, pour bâtir un avenir qui conjugue progrès et respect des limites planétaires.

### **La responsabilité et la rentabilité sont les leviers du modèle de croissance de Bel. Promouvoir un modèle agroalimentaire responsable et rentable, c'est aussi transformer les pratiques agricoles ?**

**A.F.ETC.B.** C'est indispensable et c'est pourquoi nous travaillons main dans la main, dans le cadre d'une Alliance pour l'agriculture régénératrice, avec nos partenaires agricoles pour faire évoluer les modèles. Notre vision à long terme nous permet



de coconstruire et d'expérimenter avec eux. Partout où nous sommes implantés, nous sensibilisons et soutenons les producteurs laitiers, les pomiculteurs et l'ensemble de notre écosystème, pour que les pratiques agricoles durables deviennent rapidement la norme. C'est, par exemple, le sens du 8<sup>e</sup> accord qui lie l'APBO (Association des producteurs Bel de l'Ouest) au Groupe Bel en France pour l'année 2025. Cet accord – inédit par sa longévité – prévoit l'augmentation du prix du lait et des volumes collectés, et est également doté d'une ambition renforcée en matière d'accélération de la transition des exploitations. Ensemble, nous intensifions notre coopération avec la filière pour créer le modèle alimentaire de demain.

### **Les engagements de Bel s'incarnent aussi dans l'action de sa Fondation d'entreprise. Comment cette action s'articule-t-elle avec la vision du Groupe ?**

**A.F.** La Fondation Bel est aujourd'hui très orientée vers l'accompagnement des cantines scolaires, essentielles pour lutter très concrètement et quotidiennement contre la malnutrition des enfants dans les pays en voie de développement, et vers la lutte contre la précarité alimentaire en France. Bel et sa Fondation sont ainsi liés par la force d'un projet commun : avoir un impact positif sur la société grâce à l'alimentation. C'est une façon de nous engager encore davantage, avec la participation active des salariés du Groupe, en cohérence avec notre mission.



# Comité exécutif



**CÉCILE BÉLIOT**

CEO

**CÉCILE BÉLIOT, DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE DEPUIS 2022** 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 fromagère du Groupe.



**PASCAL COLAS**

Squeeze  
Chief Officer



**JEAN-CHRISTOPHE COUBAT**

Chief Asia Officer



**STÉPHANE DUPAYS**

Chief Operations  
Officer



**ELISABETH ELLISON-DAVIS**

Chief Strategy,  
Transformation, Data  
& Tech Officer



**JÉRÔME GARBI**

Cheese Chief Officer  
& EMEAO Chief  
Officer



**IVAN GIRAUD**

Chief NorAm  
Officer



**CAROLE JAIS**

Trust & Ethics  
Chief Officer



**MARIE DE LA ROCHE KERANDRAON**

Chief People Officer  
*a rejoint le Groupe Bel  
en janvier 2025*



**FRÉDÉRIC MÉDARD**

Chief Impact Officer



**BÉATRICE DE NORAY**

Chief Growth Officer

# Conseil d'administration



**ANTOINE FIÉVET**

Administrateur  
et Président



**THIERRY  
BILLOT**

Administrateur  
référent



**FATINE  
LAYT**

Administratrice



Unibel SA,  
représenté par

**ÉRIC  
DE PONCINS**

Administrateur



**FLORIAN  
SAUVIN**

Administrateur



**NAWFAL  
TRABELSI**

Censeur



**MARIANNE  
TSANIS**

Administratrice



**ALEXANDRE  
VERNIER**

Administrateur  
représentant  
les salariés

**43%**

Taux  
d'indépendance  
des membres

**33%**

Taux de  
féminisation<sup>(1)</sup>

**97,5%**

Taux moyen  
de présence  
au Conseil  
d'administration

**57 ANS**

d'âge moyen

## LES PRINCIPAUX SUJETS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2024

En 2024, 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. 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 d'acquisition, de cession ou de partenariats structurants, les administrateurs ont également échangé sur les investissements industriels et les financements du Groupe.

(1) Le censeur et l'administrateur représentant les salariés ne sont pas décomptés dans ce calcul conformément à la loi.

# UN SOCLE COMMUN POUR L'AVENIR





Notre confiance dans l'avenir repose sur des fondamentaux solides. Notre socle ? Un modèle agroalimentaire unique, responsable et profitable, un outil industriel de pointe, ancré dans les territoires et un collectif de collaborateurs associés à la performance de leur entreprise. Cette base robuste nous permet de prendre des engagements de long terme en matière de décarbonation, d'agriculture régénératrice, de lutte contre le gaspillage et de responsabilité sociétale, à travers notre fondation d'entreprise.



# UN MODÈLE D'AFFAIRES POSITIF

Bel est un acteur majeur de l'alimentation. Il fabrique et commercialise des portions de bien-manger laitières, fruitières ou végétales, à travers six marques cœur d'envergure internationale et des marques locales fortes.

## NOS RESSOURCES

### Une structure familiale solide

- 5<sup>e</sup> 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

- 11046 collaborateurs dans le monde, dont 57% en Europe, 22% au Moyen-Orient et en Afrique, 21% en Asie et aux Amériques

### Une assise financière solide

- 1522 millions d'euros de capitaux propres

### Un outil industriel ancré dans les territoires

- 28 sites industriels dans 14 pays

### Des partenaires engagés aux côtés de Bel

- 1186 producteurs laitiers, 111 producteurs de pommes, 5970 fournisseurs<sup>(1)</sup>
- Des coalitions pour une dynamique collective : Pacte Transition Alimentaire de Carrefour, *Consumer Goods Forum*, *Race to Zero* de l'ONU, *Science-Based Targets Network* sur la biodiversité, pacte *Too Good To Go*

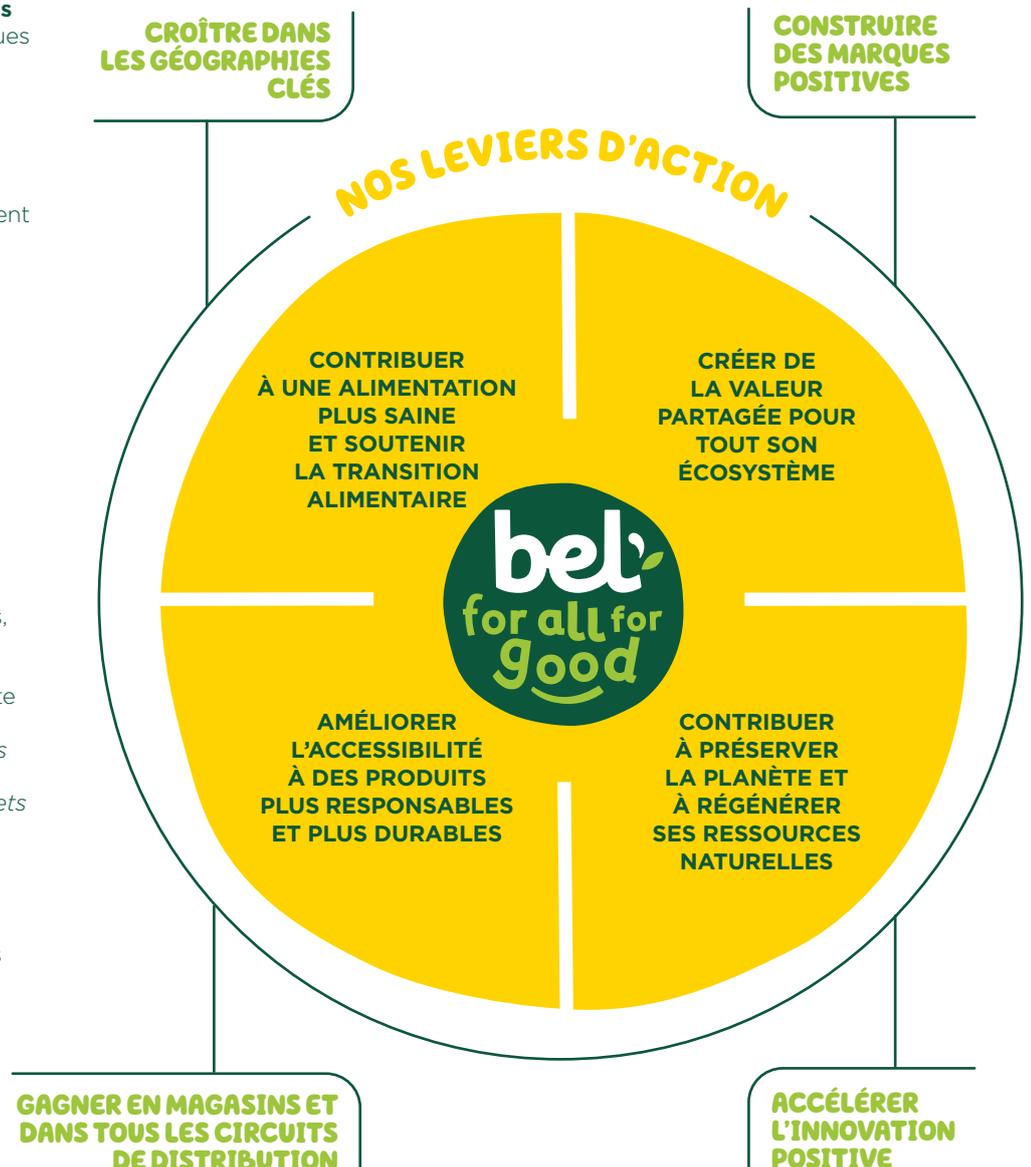
### Des ressources naturelles à préserver

- Eau : 4 267 036 m<sup>3</sup> prélevés
- Électricité : 291 414 MWh

(1) Fournisseurs avec une dépense supérieure à 10 k€.

## NOTRE RAISON D'ÊTRE INTÉGRÉE À NOS STATUTS D'ENTREPRISE À MISSION

En donnant accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous, Bel œuvre au développement d'un modèle alimentaire respectueux des ressources naturelles de la planète, qui bénéficie à l'ensemble de son écosystème et qui lui permet ainsi d'agir pour les générations d'aujourd'hui et celles de demain.



# NOTRE MISSION : DONNER ACCÈS À UNE ALIMENTATION PLUS SAINES ET PLUS DURABLE POUR TOUS

## NOS 3 TERRITOIRES



## 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
- Programme d'actionnariat salarié « We Share » déployé en France



### POUR NOS CONSOMMATEURS

Une alimentation plus saine pour tous

- le Groupe s'adresse à 401 millions de consommateurs
- 88% des volumes de produits destinés aux enfants et aux familles bénéficient d'une recette « positive »



### POUR NOS CLIENTS

Des modèles de distribution innovants et une présence dans plus de 120 marchés

- Bel est dans le top 3 des fournisseurs préférés de ses clients dans 6 pays : France, Espagne, Portugal, Canada, Royaume-Uni, Slovaquie



### POUR NOS PARTENAIRES

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

- Note moyenne EcoVadis de nos partenaires : 60/100
- Bel a renouvelé en 2023 sa médaille Platine d'EcoVadis, et se positionne dans le top 1% des entreprises les mieux notées par EcoVadis



### POUR NOS ACTIONNAIRES FAMILIAUX

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



### POUR LA PLANÈTE

Une approche écosystémique des enjeux environnementaux et des objectifs ambitieux à horizon 2035

- Réduction nette de 1/4 des émissions de gaz à effet de serre sur toute notre chaîne de valeur par rapport à 2017, pour contribuer à notre échelle à limiter le réchauffement climatique à +1,5 °C
- Réduction des prélèvements en eau de nos sites de production de 45% par rapport à 2017



### POUR LES ONG ET LES EXPERTS SCIENTIFIQUES

Notre partage d'expériences et de connaissances

- 12 ans de partenariat avec le WWF France
- Partage de bonnes pratiques au sein du Consumer Goods Forum



### POUR NOS TERRITOIRES

Un ancrage territorial

- Accompagnement économique et social des populations
- Certification Global Living Wage Employer délivrée par le Fair Wage Network



# UN OUTIL INDUSTRIEL ANCRÉ DANS LES TERRITOIRES

Avec une trentaine de sites industriels dans 15 pays, Bel produit au plus près de ses marchés, en lien étroit avec un écosystème de fournisseurs et de partenaires locaux.

## Bel est un opérateur industriel à fort ancrage territorial.

Son empreinte industrielle remonte à plusieurs décennies : en France, le site de Sablé-sur-Sarthe a fêté ses 60 ans en 2024, tandis que le centre de Recherche, Innovation et Développement de Vendôme célèbre son 30<sup>e</sup> anniversaire. Au Maroc, un millier de collaborateurs de Bel Maroc se sont réunis à Tanger le 25 mai 2024 pour célébrer les 50 ans de la présence de l'entreprise dans le pays. Enfin, en Pologne, le site de Chorzele, qui exporte aujourd'hui dans 67 pays, a soufflé ses 25 bougies. Le Groupe modernise en continu cet outil industriel pour accompagner la fabrication de produits innovants et de qualité, tout en renforçant la sécurité et le bien-être de ses équipes. Acteur engagé, Bel œuvre activement à la réduction de son empreinte environnementale et en particulier à la baisse des émissions de carbone de ses sites. En 2024, il a signé un accord de coopération avec Mengniu, un leader de l'industrie laitière chinoise, pour partager les meilleures pratiques en matière de durabilité et de décarbonation.

## Une première usine en Inde avec Britannia.

À l'international, Bel s'appuie sur des partenaires de premier plan, tels que Shandong Junjun Cheese en Chine, dont il a acquis 70% du capital en 2022, ou Britannia Industries en Inde. Britannia Bel Foods, la joint-venture que le Groupe a formé en 2022 avec le leader indien de l'alimentaire Britannia Industries, a ainsi inauguré en octobre 2024 sa toute nouvelle usine de production (lire ci-contre). Le site produira, à partir de lait et de fromages 100% locaux, environ 10000 tonnes par an de produits Britannia La Vache qui rit® : tranches, blocs, tartinables, râpés et cubes, venant ainsi soutenir l'ambition de Bel de devenir l'un des acteurs clés du marché du fromage en Inde. La Vache qui rit® a été adaptée pour répondre aux goûts et aux besoins nutritionnels des consommateurs indiens.





## TÉMOIGNAGE



### LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ NAISSANT DU FROMAGE EN INDE !

Entreprise presque centenaire, Britannia, qui produit des biscuits et des produits laitiers, avait besoin d'un expert du fromage pour se diversifier. De son côté, Bel avait besoin d'une usine et d'un réseau de distribution en Inde. En unissant nos forces dans une joint-venture, nous créons les meilleures conditions pour accélérer le développement du marché naissant du fromage en Inde ! La nouvelle usine Britannia Bel Foods est implantée dans le parc agroalimentaire laitier de Britannia à Ranjangaon, dans le Maharashtra, un État de premier plan dans la production laitière en Inde.

Britannia collabore avec plus de 3000 agriculteurs locaux, le site bénéficie donc d'un écosystème laitier mature et bien structuré. Découvrir ce nouveau partenaire, travailler avec les équipes de la joint-venture pour que la production démarre dans les délais annoncés, avec le support technique de Bel, a été un moment fort et une vraie fierté !

**FADEL BEN MOHAMED,**  
Directeur de l'intégration post-fusion, Groupe Bel



# CRÉER POUR NOS ÉQUIPES UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL UNIQUE ET INNOVANT

Bel a pour mission d'ouvrir la voie vers un nouveau modèle : donner accès à une alimentation plus saine et plus durable pour toutes et tous. Son meilleur atout pour réussir ? Ses 11046 collaboratrices et collaborateurs. Porté par un esprit familial unique et guidé par ses valeurs d'audace, de bienveillance, et d'engagement, le Groupe s'engage à les développer en créant pour eux un environnement de travail unique et innovant, qui permette à chacun d'être soi-même, de s'épanouir et de réussir.

## BELONG

Nous sommes inarrêtables quand nous sommes toutes et tous engagés.

## BELIEVE

Nous avons un impact positif quand nous donnons du sens à nos actions.



## BE WELL

Nous sourions plus sincèrement quand nous nous sentons en sécurité et valorisés.

## BECOME

Nous nous épanouissons quand nous osons essayer, apprendre et nous développer.



## BELONG, DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION SELON BEL.

Le Groupe a lancé en 2023 son programme « We All Belong » et s'est doté d'une Charte d'engagements. Dans cette charte, Bel s'engage à garantir l'égalité des chances pour tous, en luttant contre toutes les formes de discrimination et de harcèlement. Également à pousser le recrutement et refléter la diversité des communautés dans lesquelles le Groupe œuvre. En lien avec « l'esprit de famille Bel », la charte encourage à prendre soin des uns des autres, au sein d'un espace de travail inclusif dans lequel chacun peut se distinguer et s'épanouir.

# 120

activistes DEI se sont portés volontaires pour mettre en place des actions locales

## DÉVELOPPER LA CULTURE DE L'INCLUSION.

La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) sont les clés pour attirer et engager tous les talents. En 2024, en lien avec l'une de ses valeurs, la bienveillance, Bel a souhaité amorcer un changement culturel profond, volontaire et sincère. Sa priorité? Promouvoir l'inclusion sur le lieu de travail en créant un environnement où chacun puisse être pleinement soi-même et s'épanouir. Pour y parvenir, le Groupe s'appuie sur le programme « Comportements inclusifs » et sur sa devise « Si pas OK pour tous, c'est pas OK du tout », soulignant le fait que l'inclusion est l'affaire de toutes et tous. Des ressources ont également été mises en place pour encourager chacun et chacune à s'exprimer contre les situations inconfortables ou inacceptables dans leur environnement de travail. Ces actions se poursuivent en 2025, avec des événements de sensibilisation trimestriels et un nouveau module de formation dédié au management inclusif.

**« LE SUJET EST ANIMÉ PAR 55 LEADERS DEI CHARGÉS DE LANCER LES CONVERSATIONS ET DE PILOTER LES FEUILLES DE ROUTE LOCALES. LA GOUVERNANCE A ÉTÉ CONFIEE AU "DEI ADVISORY BOARD", COMPOSÉ DE 18 MEMBRES COUVRANT L'ENSEMBLE DES FONCTIONS GÉOGRAPHIQUES. »**

**JULIE RICHER,**  
Responsable engagement, diversité, équité et inclusion, Groupe Bel



## AMÉLIORER LA SÉCURITÉ ET LE BIEN-ÊTRE.

En 2023, le Groupe a lancé un plan ambitieux visant à améliorer l'ergonomie des postes de travail et à réduire significativement les facteurs de pénibilité d'ici à 2030 (température, lumière, bruit...). Sur l'ensemble de ses sites, 1300 postes de travail ont été audités et des actions préventives ont été mises en place, en commençant par la réduction du port de charges lourdes et l'introduction de « cobots » (robots collaboratifs).

# 1300

postes de travail audités en matière d'ergonomie





### FAVORISER L'ENGAGEMENT SOLIDAIRE.

Pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, les collaborateurs de Bel ont eu la possibilité de consacrer, par le biais de la Fondation Bel, une demi-journée ou une journée entière sur leur temps de travail à des missions de solidarité aux côtés d'ONG agissant pour l'accès à la nourriture, le soutien aux enfants ou la protection de l'environnement. L'objectif est de permettre aux équipes d'avoir un impact sur les personnes et la planète, tout en soutenant des ONG. 90% des collaborateurs et collaboratrices ont exprimé leur intention de s'engager de manière plus pérenne après avoir participé à une action de solidarité.



# 2800

volontaires sur 56 sites dans 28 pays se sont engagés auprès de 83 associations en 2024



### DÉVELOPPER LES TALENTS.

La nouvelle approche du Groupe, Talents@Bel, vise à révéler et à développer les talents pour nourrir la performance de demain. Nouveau dispositif introduit en 2024, les « Conversations de développement » qui permettent à chacun d'échanger avec leur manager sur leur développement et leur parcours, ce qui leur permet de construire un « Plan de développement individuel ». Cela permet de renforcer les compétences, l'épanouissement

et l'engagement des collaborateurs et collaboratrices. Bel consacre intentionnellement du temps au développement des équipes. Ces moments d'échange ont eu lieu pour la 2<sup>e</sup> fois en 2024 de juillet à octobre et ont enregistré un taux de participation record.

# 83%

des collaborateurs connectés ont eu une conversation de développement avec leur manager en 2024



# Indice d'Impact Positif 2024

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 matière de satisfaction client de ses plus grands pays de distribution. En 2024, 8 études sur 13 placent le Groupe dans le top 5, soit 64% de son objectif.

2020  64%  2025



## AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE

En accompagnant les éleveurs, les agriculteurs et les 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<sup>(1)</sup>. En 2024, le Groupe est à 86% de son objectif.

2020  86%  2025

En 2024, l'indice d'impact est stable, et s'établit comme en 2023 à 89/100. Ce résultat est principalement dû à l'atteinte anticipée de l'objectif d'engagement des collaborateurs et de trajectoire carbone, ainsi qu'aux avancées significatives dans les pratiques agricoles (le périmètre de la satisfaction client augmente, passant de 10 études en 2023 à 13 études en 2024).



## 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 à 1,5 °C.

### OBJECTIF POUR 2025

Limiter ses émissions de CO<sub>2</sub> à 3,9 MtCO<sub>2</sub>, pour être aligné avec le scénario de réduction +1,5 °C, validé par SBTi.

En 2024<sup>(2)</sup>, le Groupe a atteint son objectif, avec 3,8 millions de tonnes de CO<sub>2</sub>.

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. Le Groupe a maintenu en 2024 sa performance 2023, et a atteint son objectif 2025 sur le taux d'engagement.

2020  100%  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 2024, le Groupe est à 401 millions, soit 91% de son objectif.

2020  91%  2025

## BEL S'ENGAGE

Bel s'engage auprès de 5 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 à 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 à 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) Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.

# DES ENGAGEMENTS QUI FONT AVANCER ENSEMBLE

#BelowCarbon, le plan de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de Bel s'inscrit dans un cadre global : celui de l'effort planétaire, annoncé lors de la COP27, pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de +1,5 °C. De l'agriculture régénératrice à la végétalisation de l'assiette, en passant par la lutte contre le gaspillage alimentaire, le Groupe actionne plusieurs leviers pour relever ce défi.

## **Pour Bel, réussir la transition alimentaire nécessite de transformer**

en profondeur les pratiques agricoles en faveur d'un modèle plus durable. Le Groupe est cosignataire avec le WWF d'une charte pour un amont laitier durable et s'approvisionne en pommes auprès de vergers écoresponsables. En 2023, il a accéléré son engagement en rassemblant l'ensemble des acteurs de la filière agroalimentaire – agriculteurs, coopératives, entreprises, scientifiques, ONG – et l'Alliance pour l'agriculture régénératrice. Son ambition ? Que 100% du lait et des pommes fraîches utilisés dans ses produits soient issus de l'agriculture régénératrice d'ici à 2030, avant l'ensemble de ses matières premières clés d'ici à 2035.

## **Une nouvelle chaudière biomasse**

Bel travaille à réduire ses émissions de scopes 1, 2 et 3 pour contribuer à la neutralité carbone de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050, en commençant par l'impact de ses usines via l'amélioration de leur efficacité énergétique et le développement des énergies renouvelables dans ses usines en France. En 2024, le Groupe a inauguré dans son usine de Tanger, au Maroc, une nouvelle chaudière biomasse, qui couvre l'ensemble des besoins en chauffage de la fromagerie tout en économisant 3200 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

## **Un plan de séquestration pionnier**

Le Groupe participe également à l'initiative des Nations unies « Race to Zero » visant à réduire au maximum ses émissions carbone pour atteindre un seuil d'émissions résiduelles incompressibles. Pour neutraliser les émissions résiduelles, Bel investit dans des projets de séquestration de carbone comme la réhabilitation de tourbières. Formidables réserves de biodiversité, elles jouent un rôle essentiel dans la préservation du cycle de l'eau et elles possèdent de très fortes capacités de stockage du carbone.

Le Groupe a ainsi noué un partenariat inédit avec le Conservatoire d'espaces naturels (CEN) de Franche-Comté et les Établissements Publics d'Aménagement et de Gestion de l'Eau (EPAGE) Haut-Doubs Haute-Loue et Doubs-Dessoubre pour réhabiliter plus de 40 tourbières du massif du Jura sur les 6 prochaines années (lire ci-contre). Par ailleurs, Bel s'engage également à préserver et à régénérer la ressource en eau, de la ferme à la fourchette. Parmi les premières entreprises au monde à réaliser en 2023 un « bilan empreinte eau » de l'ensemble de sa chaîne de valeur, Bel a construit à partir de cet état des lieux une politique concrète et innovante en matière d'hydrologie régénératrice et de gestion de l'eau. En 2024, le Groupe a rejoint le CEO Water Mandate, une initiative des Nations unies qui vise à mobiliser l'action des entreprises internationales en faveur de la gestion durable de l'eau.



**À TANGER**  
Inauguration de la  
chaudière biomasse



# 1.

Dans le cadre de sa stratégie climat et biodiversité, le Groupe Bel a noué un partenariat pionnier avec le CEN<sup>(1)</sup> de Franche-Comté et les EPAGE<sup>(2)</sup> Haut-Doubs Haute-Loue et Doubs-Dessoubre pour réhabiliter plus de 40 tourbières du massif du Jura sur les 6 prochaines années

# 2.

Ce partenariat public-privé inédit va permettre de doubler la vitesse d'exécution des projets de réhabilitation des tourbières du massif Jura d'ici à 2030

# 3.

Pour assurer la bonne mise en œuvre de ce programme, Bel s'est engagé à soutenir le développement d'une entreprise jurassienne de génie écologique experte dans la réhabilitation de ces écosystèmes complexes, JNS<sup>(3)</sup>

**CE QU'IL FAUT RETENIR!**



## TÉMOIGNAGE

### RÉHABILITER UNE TOURBIÈRE, C'EST PRÉSERVER UN ÉCOSYSTÈME AUX BÉNÉFICES ÉCOLOGIQUES EXTRAORDINAIRES

Après avoir réduit au maximum ses émissions carbone, le Groupe Bel s'est engagé à contribuer à la neutralité carbone de ses sites de production dès 2025, puis de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050, via des projets de séquestration carbone à impacts environnementaux, sociaux et économiques positifs. Pour élaborer ce plan de séquestration, nous avons consulté divers experts, rencontré des forestiers, des ONG, des conservatoires d'espaces naturels afin d'identifier les projets les plus pertinents en matière d'intérêts environnementaux et de proximité avec notre activité. Ces échanges nous ont conduits à la réhabilitation des tourbières, un sujet très peu soutenu par le secteur privé, qui répond

parfaitement à nos critères. On parle beaucoup des forêts pour la séquestration du carbone mais on oublie que les tourbières en séquestrent deux fois plus! Ces milieux extraordinaires offrent de multiples bénéfices : stockage carbone, préservation de la ressource en eau et refuge pour une biodiversité unique. Or, le Jura, berceau historique du Groupe Bel, est l'une des régions d'Europe de l'Ouest les plus riches en tourbières. Soutenir la réhabilitation de ces écosystèmes est donc devenu une évidence.

**FLORA SCHMITLIN,**  
Responsable développement durable, Groupe Bel



(1) Conservatoire d'Espaces Naturels.  
(2) Établissement Public d'Aménagement et de Gestion de l'Eau.  
(3) Jura Natura Services.

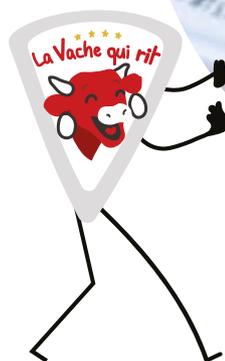
# ACCÉLÉRER NOTRE ENGAGEMENT CONTRE LE GASPILLAGE

La lutte contre le gaspillage alimentaire fait partie intégrante de l'histoire de Bel, une histoire commencée il y a plus d'un siècle avec la création des portions triangulaires de La Vache qui rit®. Aujourd'hui, toujours fidèle à la portion individuelle, le Groupe tire parti de cet atout unique pour réduire à la fois le gaspillage alimentaire et l'impact de ses emballages.

**40% des aliments produits ne sont jamais consommés**, ce qui entraîne des conséquences sociales, économiques et environnementales majeures<sup>(1)</sup>. L'impact sur le changement climatique est considérable puisque ces pertes génèrent 10% du total des émissions de gaz à effet de serre provenant de l'activité humaine. Paradoxalement, 1 personne sur 9 souffre de malnutrition dans le monde<sup>(2)</sup>.

**Chez Bel, offrir une alimentation plus saine et lutter contre le gaspillage sont depuis toujours indissociables.**

Ces deux engagements se concrétisent grâce au modèle de la portion individuelle. En effet, la portion permet de lutter contre le gaspillage alimentaire tout en répondant aux 4 dimensions d'une alimentation soutenable telles que définies par l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) des Nations unies : santé, socio-économique, socioculturelle et environnementale. Sur le volet santé, la portion individuelle permet de consommer, en fonction des besoins de chaque individu, la bonne quantité de nutriments essentiels de qualité - protéines, calcium et vitamines. D'un point de vue socio-économique, elle améliore l'accessibilité, permettant aux consommateurs d'acheter des aliments riches en nutriments à un prix abordable et réduisant le risque de gaspillage alimentaire, garantissant ainsi une pleine valeur pour leur achat. D'un point de vue socioculturel, la portion, ludique, pratique, permet une grande diversité d'expériences de consommation dans des environnements culturels très variés. Seul son impact environnemental, autour de la question du suremballage, continuait de susciter des interrogations. Une analyse du cycle de vie des portions de Kiri® et de La Vache qui rit® menée en 2024 a permis de lever ces doutes, en montrant que l'emballage et le transport de ces produits génèrent un impact moindre que celui des formats familiaux (lire ci-contre).





## UNE ÉTUDE QUI REMET EN QUESTION DES IDÉES REÇUES SUR LE FORMAT PORTION

Le format portion est au cœur de la mission de Bel. Pour répondre aux préoccupations sur le suremballage des portions individuelles et évaluer leur impact environnemental, EVEA, cabinet de conseil en ACV, a réalisé en 2024 une analyse du cycle de vie (ACV) de nos portions de Kiri® et de La Vache qui rit® (feuille d'aluminium et boîte en carton). L'étude montre que le transport et l'emballage ne représentent que 10% de l'empreinte carbone de nos produits, contre 90% pour la fabrication du fromage. Et surtout, elle révèle que l'emballage et le transport des portions ont un impact environnemental inférieur à celui des formats familiaux. Cela est dû à un transport optimisé,

à l'utilisation de matériaux appropriés (notamment une feuille d'aluminium sept fois plus fine qu'un cheveu humain) et à une réduction des résidus alimentaires. Pour garantir la rigueur scientifique de cette étude et la crédibilité de ses conclusions, nous avons collaboré étroitement avec EVEA, avec nos équipes internes et avec un panel d'experts externes pour valider nos hypothèses et garantir la robustesse et la fiabilité de nos conclusions. Nous avons d'abord déployé les résultats auprès de nos collaborateurs, sur la base d'une infographie simple et pédagogique, pour qu'ils deviennent de véritables ambassadeurs de nos portions!

**ANNABELLE SOUCHON**

Responsable développement durable, Groupe Bel

TÉMOIGNAGE



### CE QU'IL FAUT RETENIR!



1.

Le transport et l'emballage des portions de Kiri® et de La Vache qui Rit® ont un impact environnemental moindre que les formats familiaux

2.

Trois raisons principales à cet impact moindre : un transport optimisé, l'utilisation de matériaux appropriés et une réduction des résidus alimentaires

3.

Cette analyse du cycle de vie confirme l'engagement de Bel en matière d'écoconception et sa démarche continue pour améliorer ses emballages

(1) Source : WWF 2021.  
(2) Source : FAO 2018, L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde.

# UNE FONDATION QUI AVANCE AVEC LES COLLABORATEURS DE BEL

Créée en 2008 par Antoine Fiévet, la Fondation Bel est un outil de partage, de responsabilité et d'impact positif sur le monde. Sa mission ? Permettre aux enfants les plus vulnérables d'accéder à une alimentation quotidienne de qualité. Un objectif qu'elle poursuit avec la participation active des collaborateurs de Bel.

**Le projet de la Fondation Bel est aujourd'hui orienté** vers l'accompagnement des cantines scolaires pour lutter très concrètement et quotidiennement contre la malnutrition des enfants dans les pays en développement, et vers la lutte contre la précarité alimentaire. Elle a soutenu 17 nouveaux projets de cantines en 2024, portés par des associations de solidarité internationale ou des ONG. Avec un objectif commun : que chaque enfant, où qu'il vive, puisse bénéficier d'un repas. La Fondation prolonge ainsi les valeurs humanistes portées par le Groupe Bel, avec la volonté de s'engager encore davantage sur des problématiques ciblées auxquelles l'entreprise ne peut pas forcément répondre.

**Avec la Fondation, les collaborateurs s'engagent.** La force de la Fondation Bel réside aussi dans sa capacité à proposer des projets de mobilisation aux collaborateurs du Groupe, notamment à travers le programme *Days For Good*, qui leur offre la possibilité de s'engager pendant une journée, sur leur temps de travail, auprès d'une association et ainsi d'avoir un impact positif sur la société et la planète. Ces actions solidaires auprès d'ONG ou d'associations locales s'articulent autour de trois thématiques : l'enfance, l'alimentation et l'environnement. En complément des compétences et de l'énergie apportées par les collaborateurs du Groupe, les associations bénéficient d'une dotation de la Fondation Bel, leur permettant de financer un projet à long terme. La Fondation rassemble aussi chaque année une dizaine de collaborateurs volontaires au sein de son Comité de Sélection des Projets afin d'étudier et de sélectionner de nombreux projets, reçus dans le cadre d'appels à projets. Enfin, des événements solidaires, tels que la collecte alimentaire au profit des Restos du Cœur ou l'arbre de Noël solidaire au profit de SOS Villages d'Enfants en France, offrent la possibilité aux collaborateurs de s'engager concrètement tout au long de l'année.





# 1.

En 2024, la Fondation Bel a soutenu 20 nouveaux projets dans 9 pays, France incluse, dont 17 dans le cadre de son appel à projets international pour les cantines scolaires et 3 en France autour de la précarité alimentaire

# 2.

Dans le cadre des *Days For Good*, la Fondation a soutenu 48 associations dans 24 pays

**CE QU'IL FAUT  
RETENIR !**



## **APPORTER UNE AMÉLIORATION SIGNIFICATIVE ET DURABLE DANS LA VIE DES ENFANTS, C'EST LA MISSION QUE SE DONNE LA FONDATION**

**TÉMOIGNAGE**

La phase de découverte et d'analyse des nouveaux projets est certainement l'un des moments les plus importants pour l'équipe de la Fondation. Nos engagements sont le fruit de rencontres et d'échanges avec des associations ou des ONG et nous choisissons les projets qui nous paraissent les plus solides, porteurs de solutions très concrètes pour les enfants. Puis, nous suivons et nous évaluons chaque projet. Quelle que soit son envergure, le rôle de la Fondation est de veiller à ce que chacun des projets financés apporte une amélioration significative et durable dans la vie des enfants. Nous accompagnons par exemple l'association française

Racines d'Enfance dans le déploiement d'écoles maternelles en zone rurale au Sénégal et en Côte d'Ivoire, en contribuant à la mise en place des cantines et des jardins potagers dans ces écoles. En 2024, Racines d'Enfance a publié, à destination des 1400 enfants scolarisés et de leurs enseignants, un livret illustré présentant les bonnes pratiques nutritionnelles. Pour ce projet, l'appui de l'équipe nutrition de Bel, qui a travaillé bénévolement sur les contenus pédagogiques, a été déterminant. Cette action collective unissant association, Fondation et Groupe est une très belle illustration des valeurs de partage et de solidarité portées par Bel.

**ISABELLE FIÉVET**  
Déléguée générale  
de la Fondation Bel



# DES MARQUES QUI ALLIENT **PLAISIR,** QUALITÉ ET RESPONSABILITÉ





De la conception à la consommation de ses produits, Bel a bâti une chaîne de confiance solide, fondée sur une signature de qualité : des portions saines et durables. Son portefeuille de marques est plébiscité par des millions de consommateurs à travers le monde, de tout âge et de toute culture.



# LA PORTION, AU CŒUR DE LA SINGULARITÉ DE L'OFFRE BEL

Qu'ils soient à base de lait, de fruits ou d'ingrédients végétaux, les produits Bel ont un dénominateur commun : la portion. Ce format pratique et accessible, qu'on emporte et consomme partout, garantit la bonne dose nutritionnelle, la bonne quantité et évite le gaspillage alimentaire.

**La portion, signature historique de Bel,** est le résultat d'un savoir-faire industriel unique. Avec 600 portions produites chaque seconde, Bel maîtrise l'art de la miniaturisation. À fabriquer et à emballer, les portions triangulaires de La Vache qui rit®, les portions carrées de Kiri®, les gourdes de Pom'Potes® et de GoGo squeeZ® ou les Mini Babybel® nécessitent un outil industriel spécifique. C'est pourquoi, le Groupe conçoit ses propres chaînes de production partout dans le monde.

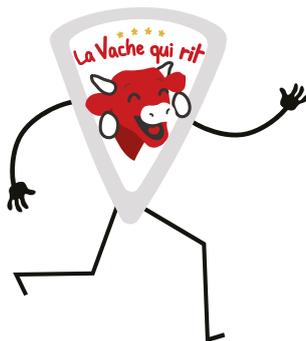
**La portion, pour une pause plus saine et plus durable.** Les avantages de la portion sont multiples : elle préserve la qualité et la sécurité des produits sur de longues durées, parfois même sans réfrigération, et permet de profiter des bienfaits du produit dans un format pratique et facilement transportable. Ce format permet également d'adapter les apports nutritionnels aux besoins des consommateurs en fonction des différents marchés. Ainsi, il existe plusieurs centaines de recettes et de formats différents de La Vache qui rit® dans le monde. En Algérie, au Maroc, en Égypte et en Afrique subsaharienne, sa recette a été enrichie en quatre nutriments (fer, zinc, iode et vitamines A ou D). En Europe, le taux de matières grasses de La Vache qui rit® a baissé d'un quart depuis 1977 et le sodium de 37% pour mieux répondre aux besoins des consommateurs. Enfin, la portion contribue à limiter la surconsommation et à réduire le gaspillage alimentaire. Un produit en portion peut, en effet, être consommé sur une longue durée, contrairement aux formats familiaux où les restes sont souvent jetés.

**Sur tous ses territoires - fromage, produits laitiers, fruits et ingrédients végétaux** - le Groupe continue d'innover autour de la portion en concevant de nouveaux produits et en réduisant l'impact environnemental des emballages. Son positionnement dans le *snacking* sain se renforce, notamment aux États-Unis avec les gourdes de compote Pom'Potes® et GoGo squeeZ® et avec son offre végétale Babybel® *plant-based* et The Laughing Cow *plant-based*.



**+ 120**

portions de La Vache qui rit®  
sont consommées chaque  
seconde dans le monde



# DES MARQUES « PORTIONS » ANCRÉES DANS LE QUOTIDIEN DES CONSOMMATEURS

Avec plus de 30 marques, dont 6 marques cœur internationales, le portefeuille du Groupe bénéficie d'un formidable capital de sympathie et de notoriété auprès de 400 millions de consommateurs dans le monde, attachés au mélange unique du plaisir et de la nutrition qu'offre la portion Bel.



## FROMAGE ET PRODUITS LAITIERS

Notre territoire historique, sur lequel nous innovons en permanence pour adapter recettes et formats



# 3 TERRITOIRES

### FRUIT

Une diversification majeure pour accélérer le développement du *snacking* sain, rendue possible par l'acquisition de Materne, Mont Blanc et GoGo squeeZ®



### VÉGÉTAL

Un virage stratégique, essentiel pour répondre aux attentes des consommateurs et aux défis sociaux et environnementaux

CE QU'IL FAUT RETENIR !

**400**

millions de consommateurs dans le monde

**+30**

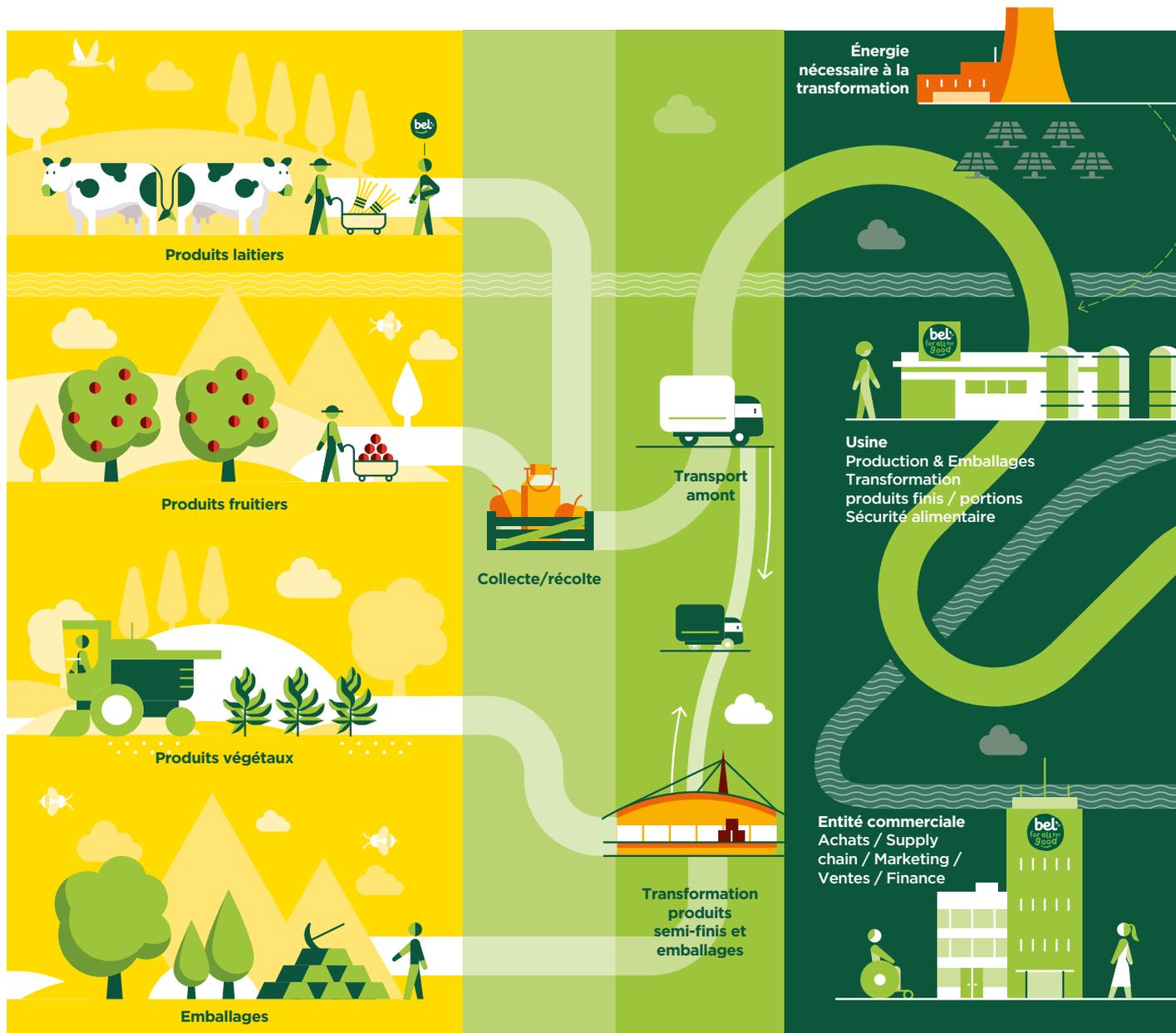
marques, dont 6 marques cœur internationales

**75%**

de nos ventes sont réalisées avec nos marques cœur



# UNE CONFIANCE TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR



## AMONT — NOS ACTIVITÉS

### NOS PARTIES PRENANTES



La planète



Les agriculteurs et les producteurs partenaires



Les fournisseurs et les sous-traitants



Les collaborateurs de la chaîne de valeur

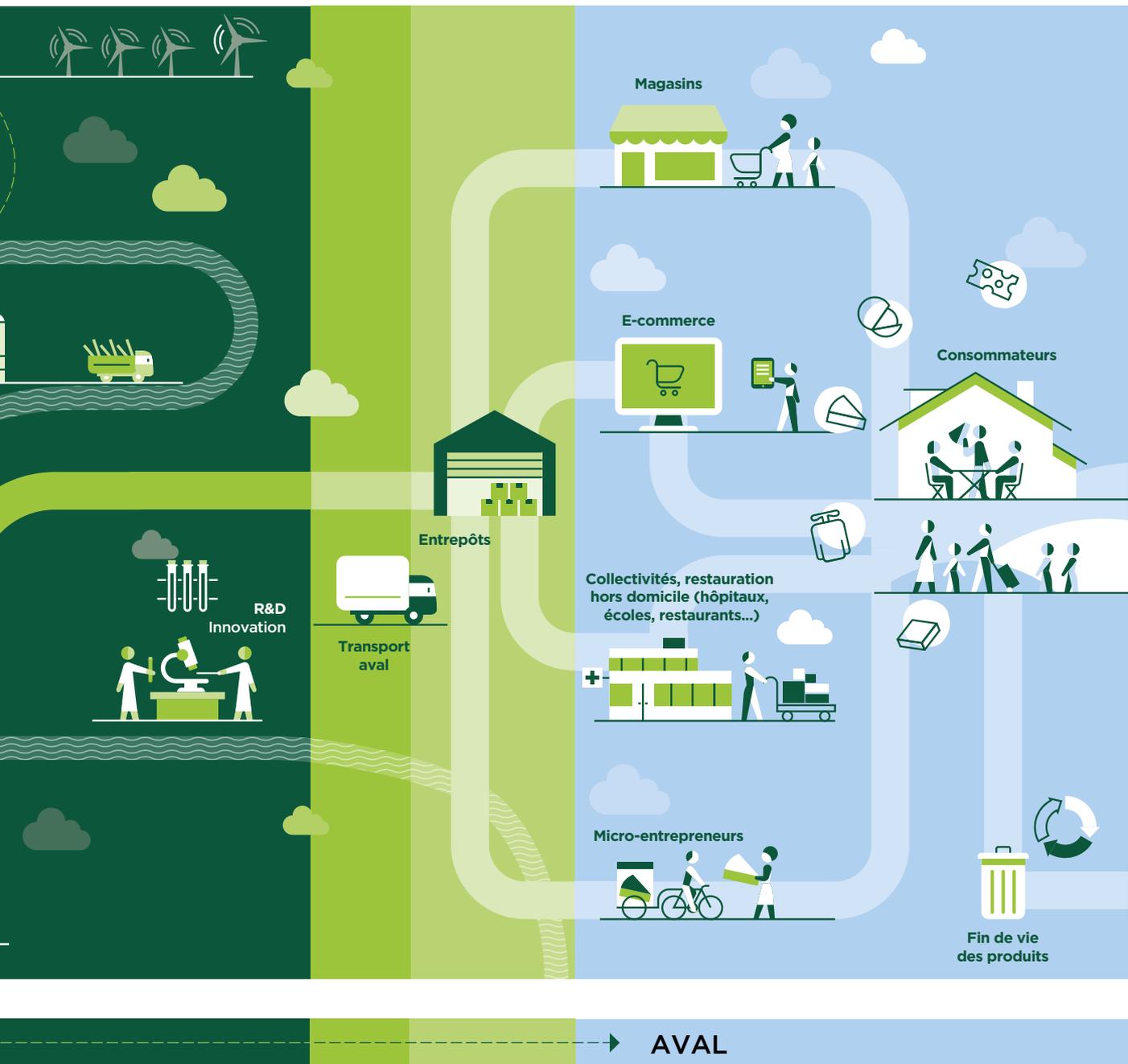


Les collectivités locales



Les collaborateurs

Dans le secteur agroalimentaire, la confiance des consommateurs ne se décrète pas. Elle se gagne sur la transparence et la clarté. C'est pourquoi Bel maîtrise l'ensemble de sa chaîne de valeur. De la ferme à la fourchette, le Groupe s'engage à garantir la qualité, la traçabilité et la sécurité de ses produits à chaque étape de leur cycle de vie, en respectant les bonnes pratiques environnementales, sociales et sociétales.



Les actionnaires



Les investisseurs et banques



Les ONG et experts scientifiques



Les administrations et institutions



Les collaborateurs de la chaîne de valeur



Les clients



Les consommateurs

# TRAVAILLER AVEC DES PRODUCTEURS PARTENAIRES

Partout où il est implanté, le Groupe Bel travaille avec des agriculteurs partenaires, éleveurs ou producteurs de pommes. Ses relations avec cet écosystème clé sont formalisées : pour le lait, dans la Charte pour un amont laitier durable coconstruite avec WWF France, qui s'applique à l'ensemble de ses bassins laitiers.

**Grâce à des relations durables nouées avec l'amont agricole** dans ses différentes régions d'implantation, le Groupe fait avancer les sujets de fond de la transition alimentaire : qualité du lait, bien-être des animaux, réduction des émissions carbone des exploitations laitières ou encore expérimentation de pratiques d'agriculture régénératrice avec les producteurs de lait et de pommes, pour séquestrer le carbone. Ces liens étroits permettent de faire avancer très concrètement la transformation du secteur : en 2024, Bel, en tant que membre de la Dairy Methane Action Alliance, a été la première entreprise laitière au monde à publier son empreinte méthane (lire ci-contre). Le Groupe a lancé en France, au Portugal et aux États-Unis des programmes pilotes d'agriculture régénératrice :

- 🌱 Pour le lait, en collaboration avec Earthworm Foundation au Portugal et le programme « Truterra® » aux États-Unis.
- 🌱 Pour les pommes, en collaboration avec Biospheres en France et Understanding Ag aux États-Unis.

**Garantir une juste rémunération des éleveurs.** En France, Bel a lancé en 2017 un partenariat pionnier avec l'Association des producteurs de lait Bel Ouest (APBO) qui regroupe plus de 670 producteurs de lait fournissant 100% du lait des produits des marques cœur du Groupe, Mini Babybel®, Kiri®, Boursin® et Cousterson®. Ce projet, créateur de valeur, vise à garantir une juste rémunération et à transformer durablement la filière lait, pour offrir aux consommateurs le choix d'une alimentation responsable et engagée. Chaque année, Bel et l'APBO codéfinissent le prix du lait en fonction des coûts de production pour l'année suivante, renforçant ainsi la prévisibilité et permettant d'engager des actions concrètes pour une production de lait plus durable.

## Préparer la transition générationnelle

Face aux défis générationnels dans l'agriculture, Bel soutient également la transmission des exploitations familiales. Aux États-Unis, le programme « NextGen » de Bel aide les producteurs à préparer la transition générationnelle en finançant, via Bel Brands USA, l'élaboration de plans de succession avec l'expertise du cabinet Ascent.

## SI L'ON VEUT RÉUSSIR LA TRANSITION, IL FAUT SOUTENIR L'AMONT AGRICOLE

**Premier maillon de la chaîne de valeur qui va de la ferme à la fourchette, l'amont agricole représente les 2/3 de notre scope 3 et de nos émissions carbone. Collaborer encore plus étroitement avec les producteurs, les soutenir dans l'adoption de nouvelles pratiques en leur fournissant les ressources et la formation nécessaires, leur donner de la visibilité... Tout cela devient indispensable.**

**En 2024, 7<sup>e</sup> année de notre accord avec l'APBO, le volume de lait collecté a augmenté de près de 6 millions de litres par rapport à 2023. Dans un contexte inflationniste et une période qui reste compliquée pour la filière laitière française, c'est un signal fort envoyé à nos partenaires éleveurs.**

**ANNE-SOPHIE CARRIER**  
Directrice générale France,  
Groupe Bel

TÉMOIGNAGE





## LA RELATION DE PROXIMITÉ AVEC LES PRODUCTEURS EST CLÉ POUR IMPULSER DE NOUVELLES PRATIQUES VERTUEUSES

En novembre 2024, Bel a été la première entreprise laitière au monde à publier son empreinte méthane, dans le cadre de sa participation au Dairy Methane Action Alliance. Un vrai succès pour encourager l'ensemble de l'industrie laitière à mieux comprendre son impact carbone et à identifier les leviers pour réduire ses émissions. Sans la relation de proximité que les conseillers lait de Bel construisent année après année, il serait

impossible d'entraîner les producteurs dans de nouvelles pratiques plus vertueuses. Pour chaque changement de pratiques – que cela soit sur l'alimentation des animaux, la conduite du troupeau ou les cultures –, c'est le producteur qui prend un risque. Il doit avoir confiance en Bel qui l'accompagnera dans sa prise de risque, que cela soit via un accompagnement technique, un support financier ou un accès à de nouveaux marchés.

**SIMON BONNET**  
Directeur achats  
lait, Groupe Bel

TÉMOIGNAGE



**CE QU'IL FAUT RETENIR !**

**2017**

Signature du 1<sup>er</sup> accord annuel avec l'APBO

**2018**

Charte mondiale Bel sur l'amont laitier

**2023**

Révision de la Charte sur l'amont laitier pour la baser sur trois piliers essentiels : les producteurs partenaires, les animaux et l'agriculture régénératrice

Bel rejoint la Dairy Methane Action Alliance lors de la COP28

# ASSURER QUALITÉ ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE SUR NOS SITES DE PRODUCTION

Pour Bel, fabriquer des produits sûrs et de qualité ne se limite pas à un avantage concurrentiel : c'est le fondement même de la confiance que les consommateurs placent dans ses marques. Derrière chaque produit, une exigence constante s'impose pour concilier qualité et sécurité.

## Les consommateurs d'aujourd'hui exigent la meilleure qualité au meilleur prix.

De nombreux facteurs entrent en jeu dans la fidélité aux marques de Bel. Le goût, la texture, les qualités nutritives sont les principaux facteurs de succès des produits du Groupe. Leur emballage, la facilité d'usage et leur attractivité, quand ils sont présentés dans les linéaires des magasins, jouent aussi dans le choix des consommateurs. La capacité du Groupe à adapter son portefeuille au marché local est également essentielle. Et, bien sûr, la base, c'est la sécurité alimentaire, un prérequis incontournable pour les acteurs de l'agroalimentaire. Les 30 sites de production de Bel intègrent tous les mêmes exigences de qualité et de sécurité alimentaire définies par le Groupe. Tous certifiés GFSI (*Global Food Safety Initiative*), ils s'inscrivent dans des référentiels reconnus internationalement (ISO 9001, FSSC 22000, BRC, IFS...).





## CHEZ BEL, TOUT LE MONDE PARTICIPE À LA QUALITÉ ET C'EST ENCORE PLUS VRAI AVEC MAKE CONSUMERS SMILE<sup>(1)</sup>

Chez Bel, nous sommes tous très fiers de ce que nous faisons chaque jour. Vous mettez au point un nouveau produit au sein du centre de Recherche, Innovation et Développement, vous pilotez une ligne d'emballage dans une usine, vous chargez un camion de délicieux produits Bel,

vous gérez le merchandising ou vous accueillez des visiteurs pour une réunion? Vous contribuez à la qualité globale de nos produits! Le programme *Make Consumers Smile* qui a démarré cette année, piloté par l'équipe Consumer, Customer et Citizen Care, renforce encore ce sentiment.

### PEER DE JONG

Directeur qualité et environnement, Groupe Bel

TÉMOIGNAGE



# 30

sites de production de Bel intègrent les mêmes exigences de qualité et de sécurité alimentaire définies par le Groupe

(1) Donner le sourire aux consommateurs.

# EMBARQUER LES ÉQUIPES DANS UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE

Alors que moins de la moitié des consommateurs européens disent faire confiance au système alimentaire, Bel a lancé en 2024 son programme *Think Ethics@Bel*<sup>(1)</sup>, pour renforcer et diffuser dans l'ensemble de son organisation la culture de l'éthique, clé de la confiance.

**Dans un monde où se développent les fausses informations** et la méfiance envers les institutions et les entreprises, Bel veut construire avec ses consommateurs, ses clients et l'ensemble de ses parties prenantes une relation fondée sur la confiance et l'authenticité. Le Groupe est convaincu que la confiance est la seule voie possible vers une croissance profitable et durable. Or, l'éthique est l'un des piliers fondamentaux de cette confiance, particulièrement pour l'entreprise à mission qu'est devenue Bel en 2024. Pour placer l'éthique au cœur de ses activités, à chaque étape de sa trajectoire, de la naissance de ses produits à leur production et à leur commercialisation, Bel a lancé cette année *Think Ethics@Bel*. Il s'agit d'un programme qui s'appuie sur ses valeurs – l'audace, la bienveillance et l'engagement (*dare, care and commit*) –, qui vise à faire de chaque collaboratrice et chaque collaborateur de Bel un acteur de l'éthique, et qui promeut la responsabilité et l'intégrité, la loyauté des relations commerciales et le respect de tous : collaborateurs, consommateurs, clients, fournisseurs et partenaires.

**Avec son programme *Think Ethics@Bel***, le Groupe aligne ses comportements et ses décisions avec ses valeurs, parmi lesquelles l'attention portée à ses parties prenantes. L'éthique commence là, avec les femmes et les hommes du Groupe. Elle est l'affaire de tous.



(1) Penser éthique chez Bel.



## NOUS AVONS LANCÉ CETTE ANNÉE UN AMBITIEUX PROGRAMME, BAPTISÉ *THINK ETHICS@BEL*

Pour développer et valoriser la culture éthique au sein du Groupe et développer le dialogue autour de cet enjeu, nous avons lancé cette année un ambitieux programme, baptisé *Think Ethics@Bel*. Il repose sur trois piliers : promouvoir des relations commerciales loyales, prendre soin de nos parties prenantes, en particulier de nos consommateurs et clients, et nous engager à toujours développer nos activités avec responsabilité et intégrité. Nous avons également renforcé notre Code de bonnes pratiques des affaires et amélioré notre système d'alerte interne pour nous assurer que tous

nos collaborateurs ont accès à un canal sécurisé pour faire remonter de façon anonyme tout manquement à ce code. Un nouveau plan de formation anticorruption a été déployé cette année. Enfin, nous avons mené des actions de sensibilisation et de formation pour promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion, pour mettre nos consommateurs et clients au centre de nos décisions en développant une forte culture de la qualité et en leur assurant une information loyale. Des formations ont été suivies par le Comité exécutif du Groupe, le Top management et les managers locaux. Cette dynamique va se poursuivre en 2025 avec de nouvelles initiatives.

### **Carole Jais**

Secrétaire générale et directrice Trust & Ethics, Groupe Bel

TÉMOIGNAGE



# 1. DARE

Promouvoir des relations commerciales loyales et traiter de façon équitable toutes nos parties prenantes, agriculteurs, concurrents, partenaires, consommateurs

# 2. CARE

Prendre soin de nos parties prenantes et en particulier de nos consommateurs et clients

# 3. COMMIT

Toujours agir avec responsabilité, intégrité et en conformité avec la loi et le cadre réglementaire

# MAKE CONSUMERS SMILE

## LA QUALITÉ ET BIEN PLUS

Avec la démarche *Make Consumers Smile*, Bel transforme son approche pour renforcer la satisfaction de ses clients et de ses consommateurs au cœur de sa culture d'entreprise. Cette initiative repose sur une conviction forte : la qualité technique ne suffit pas. Il faut y ajouter un supplément d'âme pour leur donner le sourire.

**Avec *Make Consumers Smile*, Bel redéfinit la satisfaction client** comme une responsabilité partagée par toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs, indépendamment de leur rôle dans la chaîne de valeur. Véritable transformation culturelle pour un groupe industriel comme Bel, ce programme vient renforcer le lien entre les équipes et le consommateur final. L'objectif ? Proposer non seulement des produits de qualité, mais aussi des expériences porteuses de sens (lire ci-contre).

**Créer un cercle vertueux grâce à l'écoute.** Le programme encourage une écoute attentive des consommateurs, dont les retours deviennent un levier d'amélioration continue pour les produits. Au final, cette approche nourrit un cercle vertueux : en renforçant l'écoute, Bel consolide la confiance et la fidélité de ses consommateurs. Lancé à l'automne 2024, *Make Consumers Smile* bénéficie du soutien des Top managers du Groupe. Il est aujourd'hui déployé dans l'ensemble des sites industriels et des *business units*<sup>(1)</sup> du Groupe, grâce à un réseau d'ambassadeurs, composé de responsables qualité mais aussi de collaborateurs volontaires issus des fonctions supports.



(1) Unités opérationnelles.



## MAKE CONSUMERS SMILE: INTÉGRER LA QUALITÉ ET LA SATISFACTION DU CONSOMMATEUR DANS LE QUOTIDIEN DE TOUS LES COLLABORATEURS

Les attentes des consommateurs évoluent et se complexifient. Mieux informés, plus exigeants, ils s'expriment aussi beaucoup plus! Pour s'adapter à cet environnement en constante évolution, la culture de Bel devait se transformer. En effet, de cette adaptation dépend la relation de confiance que nous construisons avec les consommateurs. Un sujet d'autant plus crucial qu'aujourd'hui 40% des gens dans le monde pensent que les entreprises font passer leurs profits avant les attentes des consommateurs. En Europe, moins de la moitié des consommateurs font confiance au secteur alimentaire et seulement un tiers d'entre eux pensent que ce qu'ils mangent est durable. Transformer notre culture avec *Make Consumers Smile*, c'est donc renforcer notre business mais aussi notre socle éthique, notre engagement en matière d'excellence produit et de confiance. Cette démarche concerne tous les collaborateurs au sein du Groupe.

Pour véritablement intégrer la qualité et la satisfaction des consommateurs dans le quotidien de tous les collaborateurs, nous avons rapidement lancé deux outils : le Power BI « We Care, Always » et l'application All Actors, deux gros succès, avec 750 utilisateurs pour le premier et plus de 500 pour le second. « We Care, Always » fournit des informations et des commentaires quotidiens de nos consommateurs et clients, nous permettant d'être à l'écoute et d'agir en conséquence. L'application All Actors encourage les employés de Bel à partager leurs commentaires sur nos produits, à la maison ou en magasin. Le lancement en novembre 2024 de nos premiers *Make Consumers Smile Days* a créé un véritable élan, dans le monde entier, mobilisant nos équipes autour d'un objectif commun : offrir des expériences qui résonnent avec les attentes de nos consommateurs.

**ANA GONÇALVES**  
Directrice du service clients et consommateurs,  
Groupe Bel

TÉMOIGNAGE

### LES 4 PILIERS DE LA DÉMARCHE MAKE CONSUMERS SMILE

1.

Développer la fierté autour de la qualité des produits Bel en partageant les bonnes pratiques et en valorisant les initiatives des collaborateurs

2.

Favoriser une communication régulière autour des sujets qualité et créer des rendez-vous privilégiés comme les *Make Consumers Smile Days*

3.

Renforcer la culture produit en développant la connaissance des produits au sein des équipes, en créant des rituels de dégustation

4.

Construire une vision globale de la qualité à travers des formations et renforcer l'orientation consommateur à travers des outils comme les tableaux Power BI ou l'app All Actors

CE QU'IL FAUT RETENIR!



# PIONNIERS DANS L'INNOVATION





L'innovation est un puissant levier pour relever l'un des plus grands défis de notre époque : nourrir, d'ici à 2050, une population mondiale de près de 10 milliards de personnes de manière plus responsable et plus durable. Alors nous innovons, de la conception des recettes à la transformation de nos emballages jusqu'aux protéines du futur, en développant des produits adaptés aux différents modes de consommation. Et nous révolutionnons nos modes de travail en intégrant des technologies de pointe, en tirant parti des avancées du digital et de l'intelligence artificielle.



# PENSER DES PRODUITS ADAPTÉS AUX MODES DE CONSOMMATION

Avec des produits commercialisés dans 120 pays auprès de 400 millions de consommateurs, Bel est à l'écoute de l'évolution des usages et des besoins nutritionnels de toutes les populations : source de protéines, produits végétaux, à déguster également en glace ou en boisson. Cette écoute guide et oriente le développement d'offres et d'expériences alimentaires innovantes.



## MINI BABYBEL® & GO X 2

Ce nouveau format nomade riche en protéines contient deux mini Babybel® conditionnés en sachet. Pratique, à emporter partout, il est emblématique du positionnement de Bel sur le snacking sain.



## BOURSIIN® VÉGÉTAL - AIL & FINES HERBES

La nouvelle recette, Ail & fines herbes, de Boursiin® végétal permet de retrouver le mélange d'ail frais, de persil parfumé et de ciboulette caractéristique de Boursiin® dans une base végétale faite d'huile de coco biologique.



## LA VACHE QUI RIT® VÉGÉTALE

Fabriquée avec du lait d'amande, certifiée sans OGM et approuvée par l'association référence The Vegan Society, la version végétale du célèbre fromage crémeux en portion à tartiner est l'aboutissement de plusieurs années de recherche.



## KIRI®

En Chine et au Japon, Bel accompagne les acteurs de la pâtisserie et des boissons grâce à Kiri®, avec des gammes de produits qui seront utilisés dans des boissons comme le café, le bubble tea ou dans des cheesecakes et crèmes glacées.



# AU CŒUR DE L'INNOVATION, UN HUB MONDIAL, CONCENTRÉ D'EXPERTISES

Depuis trente ans, le cœur de l'innovation de Bel bat à Vendôme, en France, où est implanté le centre mondial de Recherche, Innovation et Développement (RID) du Groupe. Près de 80 experts en nutrition, microbiologie, biochimie, génie génétique, formulation et process ou encore en technologies d'emballage y collaborent avec une mission : repousser les frontières de l'innovation alimentaire, au service de la planète et des consommateurs.

**Le pôle d'innovation de Vendôme constitue le vaisseau amiral d'un réseau de hubs RID**, usines pilotes, laboratoires de prototypage qui contribuent, en France, au Canada, aux États-Unis, en Chine, au Portugal, au Vietnam ou encore au Japon, à développer des solutions innovantes adaptées à des réalités locales diverses. Les équipes Bel travaillent également avec des partenaires académiques de renom, comme l'Inrae et le CNRS, l'université de Wageningen aux Pays-Bas, McGill University au Canada ou l'université du Wisconsin aux États-Unis.

**Des partenariats internationaux stratégiques.** Elles collaborent aussi avec des start-up comme Standing Ovation et Superbrewed Food, pour développer des protéines alternatives à partir de technologies de fermentation. Enfin, marque de reconnaissance de trente ans d'expertise en recherche, Bel est également soutenu par l'Agence nationale de la recherche et les institutions européennes.

**La transition alimentaire est au cœur des travaux de Recherche et Développement de Bel.** Comment permettre aux consommateurs de réduire l'impact carbone de leur alimentation ? Comment faire face aux besoins nutritionnels de demain en imaginant d'autres modèles agroalimentaires ? Pour le Groupe, la réponse passe par le recours à des sources de protéines alternatives (végétales et/ou issues de la fermentation de précision), le développement de produits végétaux fermentés ou affinés, et aussi par la mise au point de substituts aux différents usages et catégories de fromages. Des innovations qui vont permettre d'apporter le plaisir gustatif tout en offrant des gammes nutritionnellement équilibrées et accessibles.



n°1

en nombre  
d'innovations lancées  
par an pour Bel

**« TOUS LES JOURS,  
JE SUIS EN CONTACT AVEC  
LES ÉQUIPES MARKETING  
DES DIFFÉRENTES  
RÉGIONS DU MONDE  
POUR COMPRENDRE  
LES ATTENTES  
DES CONSOMMATEURS  
ET INVENTER  
LES EXPÉRIENCES  
PRODUITS QUI RÉPONDENT  
À LEURS BESOINS. »**

**JESSICA HUCHET,**  
Responsable développement  
Mini Babybel®, Groupe Bel

### Un investissement de 7,5 millions d'euros.

Annoncée à l'occasion des 30 ans du centre RID de Vendôme, la décision d'investir 7,5 millions sur les trois ans à venir dans le site illustre cette détermination à construire l'alimentation du futur. Ces investissements vont en effet permettre de réaménager les espaces pilotes et les laboratoires, d'agrandir les espaces de prototypage, et de créer des espaces collaboratifs et une zone dédiée à l'open innovation permettant d'accueillir les start-up partenaires. De quoi doter Bel d'un outil scientifique et technique aux meilleurs standards!

### Le futur sera-t-il fermenté?

La fermentation permet de créer des substituts de produits laitiers sans animaux. Cette technologie, qui réduit l'empreinte carbone et la consommation d'eau, tout en conservant les qualités nutritionnelles et gustatives de produits traditionnels, est une piste d'avenir pour Bel, qui l'explore avec plusieurs partenaires. Le Groupe collabore avec Standing Ovation, une start-up française spécialisée dans la production de caséines par fermentation de précision, et avec Superbrewed Food, une start-up américaine qui développe, par le biais de la fermentation, des protéines de biomasse pouvant être intégrées à tous types de produits, grâce à leurs qualités organoleptiques. Le Groupe participe également à l'écosystème Ferments du futur, un programme public-privé porté par l'Inra et l'Ania, et soutenu à hauteur de 48,3 millions d'euros sur dix ans par France 2030, qui vise à accélérer la recherche sur ces sujets. Il est aussi l'un des acteurs du projet multidisciplinaire MetaPath, mené en partenariat avec Lesaffre, Bel, Abolis Biotechnologies et Toulouse Biotechnology Institute pour mieux maîtriser l'activité des micro-organismes utilisés dans le processus de fermentation des aliments.

**« LE PILOTE EST UNE MINI-USINE OÙ NOUS TESTONS UNE MULTITUDE DE RECETTES, DE PROCÉDÉS DE FABRICATION ET DE CONDITIONS DE PRODUCTION. NOUS Y DÉVELOPPONS DE NOUVELLES MACHINES ET DÉCOUVRONS LES PROPRIÉTÉS DE NOUVEAUX INGRÉDIENTS. »**

**CHRISTIAN LE DREFF,**

Responsable des ateliers pilotes du site de Vendôme, Groupe Bel



**3 000**

recettes testées  
aux ateliers pilotes  
par an chez Bel

**100 000**

analyses aux laboratoires  
de Vendôme et  
de Lons-le-Saunier par an

**80**

experts au sein du centre RID  
de Vendôme, 220 personnes  
en RID dans le Groupe

# 4

## EXEMPLES D'INNOVATION



### 1 SOUTENIR LES MODES DE VIE ACTIFS :

#### GOGO SQUEEZ® ACTIVE

Pensée pour accompagner les consommateurs actifs dans leurs besoins nutritionnels, cette gamme de gourdes de fruits enrichies en électrolytes propose une solution adaptée aux modes de vie dynamiques. Fabriquées à partir de fruits 100% naturels et sans sucres ajoutés, ces gourdes apportent un complément en minéraux essentiels, notamment après une activité physique. Disponibles en plusieurs saveurs, elles s'inscrivent dans une démarche alliant simplicité, naturalité et praticité, répondant aux attentes actuelles en matière d'alimentation saine et équilibrée.

### 3 IMAGINER DES ALTERNATIVES :

#### LE PROJET COCAGNE

En réponse aux enjeux alimentaires et sociétaux actuels, Bel ambitionne d'atteindre 50% de produits végétaux dans son portefeuille à horizon 2050. Le projet de recherche et de développement Cocagne, mené en partenariat avec les groupes Avril, Lallemand et Protial, vise à développer une alternative aux fromages traditionnels, avec une gamme de produits végétaux fermentés et/ou affinés de haute qualité nutritionnelle, accessibles à tous. Ce projet innovant met l'accent sur la création d'offres nutritionnelles originales, saines, respectueuses de l'environnement, peu transformées, utilisant des matières premières agricoles. Il repose sur un investissement collectif de 9 millions d'euros sur trois ans et a obtenu le soutien de Bpifrance dans le cadre de France 2030.

### 2 FAIRE ÉVOLUER

#### UN PRODUIT HISTORIQUE : LA VACHE QUI RIT® EN INDE

Les produits La Vache qui rit® ont été adaptés au marché indien avec une approche sur mesure pour répondre aux préférences et aux besoins nutritionnels locaux. La recette du succès de Britannia La Vache qui rit®? Une recette indienne unique, à base d'ingrédients locaux, enrichie de 5 éléments essentiels (protéines, calcium, vitamines A, D et B12) spécifiquement adaptés aux consommateurs indiens.

### 4 DÉVELOPPER L'EMBALLAGE ÉCORESPONSABLE :

#### LA PORTION PAPIER KIRI®

L'emballage est un sujet majeur d'innovation chez Bel. En 2025, une phase de test sera lancée en magasin sur un nouvel emballage papier recyclable de Kiri®. Mis au point au centre de RID de Vendôme, il pourrait remplacer le traditionnel emballage à base d'aluminium, dans la perspective d'une diffusion nationale à partir de 2026 ou 2027 avec une production sur une ligne dédiée de l'usine Bel de Sablé-sur-Sarthe. Cette évolution vers l'emballage papier devrait s'étendre à La Vache qui rit® et à Boursin®, grâce à une nouvelle technologie et de nouveaux matériaux.



# +100

projets de développement et 30 projets de recherche par an

# 7,5

millions d'euros investis dans le centre RID de Vendôme

# INNOVER POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE VÉGÉTALE SAIN ET GOURMANDE

Chez Bel, les équipes Recherche, Innovation et Développement se mobilisent pour concevoir des alternatives végétales qui répondent aux attentes des consommateurs en matière de nutrition, de goût et de fonctionnalité.

## Comment offrir aux consommateurs une expérience de dégustation proche d'un produit laitier à partir d'ingrédients végétaux ?

Depuis plusieurs années, Bel a entrepris de relever ce défi ambitieux, en explorant les propriétés des différents ingrédients du monde végétal et en développant des processus innovants pour proposer à la fois des produits sains et gourmands.

### Mini Babybel®, La Vache qui rit® et Boursin® en versions végétales.

Ses marques Mini Babybel® *plant-based*, La Vache qui rit® *plant-based*, le Boursin® *plant-based* ou Nurishh® sont ainsi le fruit de centaines d'essais réalisés à l'échelle pilote avant le lancement de ces innovations sur le marché. Elles sont le fruit d'une collaboration étroite entre les équipes de développement et les chercheurs. Ces derniers apportent leur expertise pour surmonter des défis techniques majeurs, comme la recherche du filant et du fondant, la texture et le goût. Les résultats parlent d'eux-mêmes : en 2024, Bel a mis sur le marché une offre de *snacking* La Vache qui rit® sur base amande, résultat de deux années de développement et d'un investissement industriel de plusieurs millions d'euros. Et l'offre Boursin® végétal, dans son emballage emblématique, a su séduire les consommateurs autant que sa version traditionnelle! Cette aventure d'innovation prouve que le végétal peut conjuguer plaisir, qualité et durabilité, pour répondre aux attentes de consommateurs en transformation.



## DES DÉFIS TECHNIQUES MAJEURS À SURMONTER

En matière de recherche, le travail exploratoire s'inscrit sur un temps long, entre trois et cinq ans en moyenne, autour d'une problématique technique qui n'a pas de solution connue. Tout débute par une étude scientifique à l'échelle du laboratoire. Puis, en fonction des résultats, des expérimentations sont menées à petite échelle conduisant aux premières maquettes.

L'objectif : apporter des briques techniques aux équipes de développement pour améliorer les produits déjà sur le marché ou innover vers de nouvelles expériences produits.

**ANNE PITKOWSKI**  
Directrice recherche et applications,  
Groupe Bel



TÉMOIGNAGE



## CE SONT LES CONSOMMATEURS QUI DONNENT LE FEU VERT À NOS LANCEMENTS !

En matière de développement, tout part du consommateur et de ses attentes ! Il faut de douze à dix-huit mois pour mettre au point un nouveau produit. En collaboration avec les équipes marketing, nous établissons un brief technique détaillant les qualités attendues du produit. Puis nous travaillons en laboratoire, à l'échelle pilote,

pour tester les recettes et les procédés de fabrication qui seront mis en œuvre dans nos usines. Les prototypes sont ensuite testés auprès des consommateurs, ce qui nous permet d'ajuster encore la proposition sur la base de leurs commentaires et de leur niveau de satisfaction. Quand ils sont satisfaits, le travail est terminé et le produit est prêt à être lancé !

### DELPHINE CHATELIN

Vice-Présidente recherche, innovation et développement, Groupe Bel

TÉMOIGNAGE



### CE QU'IL FAUT RETENIR !



# 1.

Face à l'essor d'une alimentation flexitarienne à travers le monde, Bel a lancé avec succès la commercialisation d'offres de fromages végétaux, sous les marques Nurishh®, La Vache qui rit®, Babybel® ou Boursin®

# 2.

En matière de recherche, le travail exploratoire dure de trois à cinq ans en moyenne. En matière de développement, il faut douze à dix-huit mois pour mettre au point un produit

# 3.

D'ici à un an ou deux, d'autres innovations intégrant des protéines alternatives et utilisant la fermentation arriveront dans les linéaires

# DE L'INDUSTRIE À LA TECH FOR GOOD

Répondre aux besoins alimentaires mondiaux tout en respectant les limites de notre planète est un défi majeur. Pour Bel, cet enjeu trouve une réponse dans l'innovation digitale et les opportunités offertes par la foodtech.

**Comment construire un avenir où la production alimentaire sera plus durable et respectueuse de l'environnement ?** Dans le secteur très réglementé de l'industrie agroalimentaire, nourrir une population mondiale de 10 milliards de personnes en 2050 de manière responsable et soutenable nécessite de déployer de manière durable des technologies innovantes et d'optimiser les méthodes de travail.

**Une transformation numérique en marche.** C'est dans cet esprit que Bel a signé un partenariat de long terme avec Dassault Systèmes. Cette collaboration marque une étape clé dans la transformation numérique du Groupe. Elle permettra de digitaliser l'ensemble de sa chaîne de valeur, depuis les processus de fabrication jusqu'au lancement des produits sur le marché. Grâce à l'intelligence artificielle, Bel pourra analyser des millions de points de données pour améliorer produits et emballages, tout en réduisant leur empreinte environnementale. Enfin, en connectant les acteurs, les processus et les données, ce nouvel environnement digital collaboratif facilitera la gestion et la prise de décision tout au long du cycle de vie des produits. En mettant les collaborateurs au cœur de cette transformation, Bel modernise ses pratiques et renforce sa vision d'une alimentation innovante et durable.





## EN COLLABORATION AVEC DASSAULT SYSTEMES, BEL VA NUMÉRISER L'ENSEMBLE DE SA CHAÎNE DE VALEUR

Dans 11 de ses usines, Bel va déployer la solution Perfect Production de Dassault Systèmes, basée sur la plateforme 3DEXPERIENCE. Les ingrédients clés de cette transformation digitale sont l'IA et les solutions *manufacturing operations management* et *product lifecycle management* alliées aux sciences de l'alimentation et des matériaux. Tout en optimisant le niveau des stocks et celui des consommations de matières premières, le *manufacturing operations management* va rendre les process de production encore plus performants et plus proches des demandes du marché; ce qui permettra de produire de manière plus durable et avec une qualité constante dans l'ensemble des géographies du Groupe. Par ailleurs, la puissance de l'IA facilitera, grâce à l'analyse

de millions de données et à l'utilisation du *machine learning*, l'adaptation en continu aux besoins des consommateurs. Bel pourra ainsi accélérer le développement d'innovations produits, avec une formulation optimisée et des temps d'essais industriels et des délais de mise en marché réduits. Quant au *product lifecycle management*, il va, en connectant les personnes, les processus et les données et en donnant accès à la bonne information, au bon moment, à tous les acteurs, faciliter la collaboration transversale et la prise de décision, de la conception d'un produit à sa mise sur le marché.

### STÉPHANE DUPAYS

Chief Operation Officer, Groupe Bel

### ELISABETH ELLISON-DAVIS

Group Chief Strategy & Transformation Officer, Groupe Bel

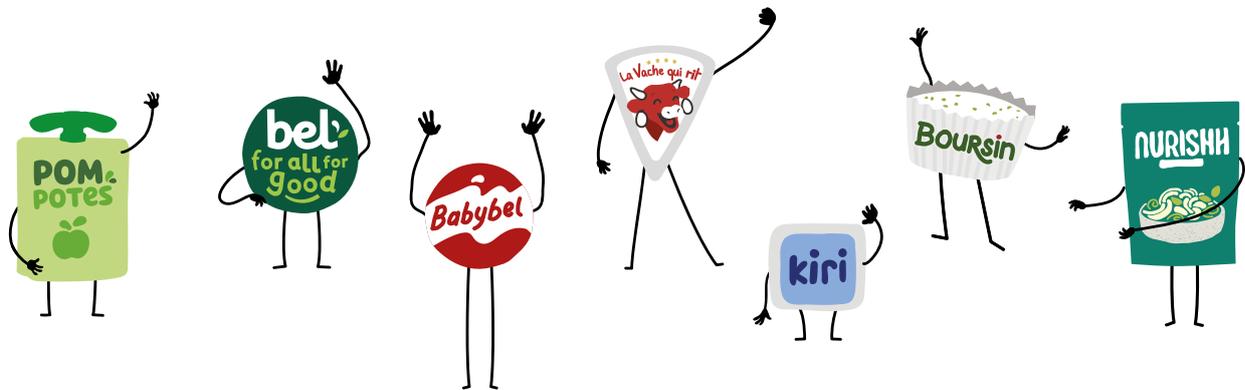
TÉMOIGNAGES





2, allée de Longchamp 92150 Suresnes

Société anonyme au capital  
de 8 012 506,30 euros  
RCS Nanterre 542 088 067  
Code APE/NAF : 1051C



**Crédits photo**

@bel - droits réservés - Amelie Marzouk - Sara Matos - Julien Knaub - Maxime Stange - Sarah Caglione - Mauricio Candela  
- Vincent Le Gallic (Bel) - Franck Crusiaux/Agence 1827 - Getty images : MangoStar\_studio, luuliia Bondar, Tony C French,  
wellsie82, zhuang wang - Cavan Images - Compassionate Eye Foundation / Hero Images.

**Conception et réalisation : HAVAS Paris**

[@groupe-bel.com](https://www.@groupe-bel.com)



[@belcorporate](https://www.@belcorporate)



[Bel Group](https://www.Bel Group)