

# MIEUX NOURRIR LE MONDE

RAPPORT INTÉGRÉ 2025





## SOMMAIRE

### P. 03

Le Groupe Bel en 2025

### P. 12

Renforcer notre modèle unique

### P. 22

Nourrir 415 millions d'individus de manière plus saine et plus durable

### P. 36

Innover toujours plus pour nourrir demain



# L'ALIMENTATION PLUS SAIN ET PLUS DURABLE AU CŒUR DE NOTRE RAISON D'ÊTRE



**Chez Bel, nous pensons qu'il est nécessaire et qu'il est possible d'aller vers un modèle alimentaire varié, équilibré, durable, accessible à tous.**

Conscients de notre responsabilité de leader global, nous agissons donc tout au long de notre chaîne de valeur pour ouvrir la voie d'un futur alimentaire désirable. En donnant accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous, Bel œuvre au développement d'un modèle 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.



# UNE HISTOIRE DE FAMILLE, DEPUIS 160 ANS



## 1865

Groupe familial né dans le Jura en 1865, Bel porte aujourd'hui encore le nom de son fondateur Jules Bel.

ENTREPRISE  
À MISSION

bel  
for all for  
good

## 1921



Léon Bel dépose la marque La Vache qui rit®, et fonde une année plus tard, la société anonyme des Fromageries Bel,

aujourd'hui présidée par Antoine Fiévet, qui incarne la 5<sup>e</sup> génération des dirigeants familiaux. La Vache qui rit®, premier fromage en portion signé Bel, n'était que le début d'une aventure qui a mené les marques du Groupe autour du globe, avec des recettes adaptées aux goûts et aux besoins nutritionnels de chaque pays.

## 2024

En 2024, Bel est devenu entreprise à mission,

réaffirmant une vision de long terme où rentabilité et responsabilité sont étroitement liées et inscrivant dans ses statuts sa raison d'être : « En donnant accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous, Bel œuvre au développement d'un modèle 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. » Alors que la question alimentaire est devenue un enjeu planétaire, Bel donne vie à son ambition de développer un modèle de croissance responsable, durable et à impact positif. Un modèle qui se veut respectueux des ressources naturelles de la planète. Un modèle qui bénéficie à l'ensemble de son écosystème depuis l'amont agricole jusqu'aux consommateurs. Un modèle unique, qui lui permet d'agir pour les générations d'aujourd'hui et pour celles de demain.

## 1929



La première filiale de Bel hors de France est créée en 1929 au Royaume-Uni, soit seulement huit ans après la création de La Vache qui rit®.

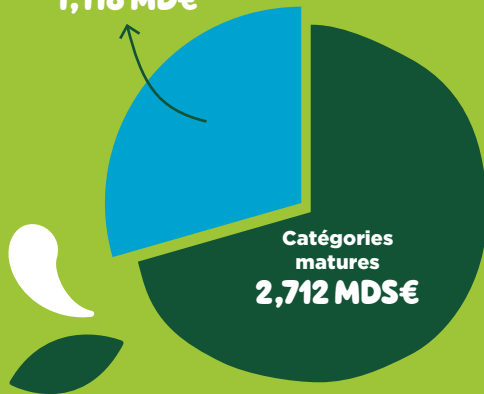
Dès lors, plus rien n'arrêtera l'essor des produits plébiscités pour leur goût moderne, leur capacité de conservation et leur résistance lors des transports. D'abord présent en Europe de l'Ouest, le Groupe s'aventurera dans les années 1970 aux États-Unis, au Maroc, puis, plus tard, au Japon et en Chine.

# LE GROUPE BEL

## EN 2025

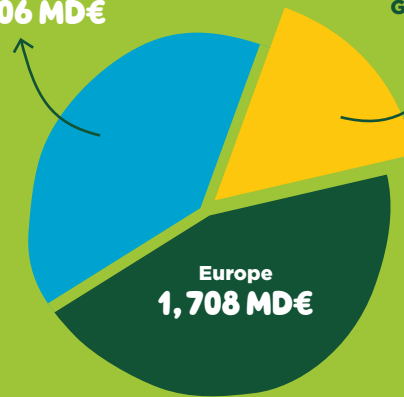
CHIFFRES D'AFFAIRES  
**3,83 MDS€**

Nouvelles  
catégories  
**1,118 MD€**



**NOS MARCHÉS**

Amériques, Asie  
**1,506 MD€**



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

Europe  
**1,708 MD€**

**NOS IMPLANTATIONS  
GÉOGRAPHIQUES**



**29**

sites  
industriels



**+30**

marques, autour  
des 3 territoires  
(laitier, fruitier  
et végétal)



**51**

filiales  
dans 35 pays



**126**

pays de  
commercialisation



**6 000**

fournisseurs



**11 147**

collaboratrices  
et collaborateurs



**1 100**

producteurs  
laitiers

# UN MODÈLE QUI RAYONNE À L'INTERNATIONAL



## 🌐 États-Unis

Le Groupe accélère le renforcement de son empreinte industrielle aux États-Unis. Bel va investir 200 millions de dollars US pour augmenter de 10000 tonnes par an la capacité de production de Mini Babybel® de l'usine de Brookings, dans le Dakota du Sud. Dans l'Idaho, le site de Nampa a doublé sa capacité de production de GoGo squeeZ® grâce à un investissement de 120 millions de dollars US. À Little Chute, dans le Wisconsin, environ 20 millions de dollars US ont été investis dans une nouvelle unité de production de La Vache qui rit® et dans des capacités de production de Boursin®.



## 🌐 Canada

La Vache qui rit® a lancé une pétition pancanadienne pour demander la création d'un emoji à son image iconique. Une initiative pleine d'humour mais pas seulement : chaque signature déclenchait le versement d'un don de 50 cents aux Banques alimentaires.



## 🌐 Espagne

En ligne avec sa stratégie de décarbonation, Bel a inauguré sur son site d'Ulzama une chaudière biomasse destinée à remplacer les énergies fossiles par une énergie renouvelable locale : les granulés de bois. Avec une puissance de 700 kW, ce nouvel équipement couvre 100% des besoins en vapeur du site et permet une réduction annuelle de 500 tonnes de CO<sub>2</sub>.



## 🌐 France

Pour accompagner le succès du petit fromage rond, Bel a investi 60 millions d'euros pour installer une nouvelle ligne de production de Mini Babybel® dans son usine de Sablé-sur-Sarthe.





### 🌐 Maroc

Après Évron, en France, c'est le site de Tanger qui a été retenu comme site pilote pour déployer un *Manufacturing Execution System* (Système de Gestion de la Production) qui vise à digitaliser l'ensemble des flux d'information dans 11 usines du Groupe.



### 🌐 Émirats Arabes Unis

Bel fait partie des 4 *Platinum Partners* de Bright Bites, premier concept de supermarché pour enfants au monde, développé par le groupe Carrefour. Aligné avec les priorités du royaume en matière de santé, d'éducation et de développement durable, il associe shopping, apprentissage et jeu.



### 🌐 Algérie

L'usine de Koléa a célébré en 2025 ses cinq ans d'activité sans accident, premier site du Groupe à réaliser ce record, grâce à la vigilance constante de ses équipes.



### 🌐 Chine

Bel a posé la première pierre d'une seconde usine en Chine, à Yucheng (Shandong), un investissement stratégique pour répondre à la demande croissante du marché chinois en fromages et produits laitiers.



### 🌐 Japon

Bel Japon a été nommé « Entreprise de l'année » par la Chambre de commerce et d'industrie française au Japon.



### 🌐 Vietnam

L'Asie est l'un des moteurs de croissance du Groupe. Pour soutenir la montée en puissance de La Vache qui rit® et de Kiri® en Chine, au Vietnam, en Inde et en Asie du Sud-Est, Bel a implanté un nouveau hub de Recherche, Innovation et Développement à Song Than, au Vietnam. Le Groupe a réalisé cinq lancements produits en Chine en 2025 et trois au Vietnam.



### 🌐 Indonésie

En prenant une participation de 22,5% dans Mulia Boga Raya, filiale de Garudafood, leader indonésien des snacks et du fromage, Bel a franchi une étape stratégique dans l'archipel aux 275 millions d'habitants où la catégorie « Fromages » connaît une forte progression.



# ENTRETIEN CROISÉ

## ANTOINE FIÉVET ET CÉCILE BÉLIOT

**L'alimentation saine est au cœur de la mission de Bel et de sa création de valeur. Comment se traduit cette ambition ?**

### Antoine Fiévet

Avec des produits consommés par plus de 415 millions de personnes dans le monde, Bel a la responsabilité d'apporter une alimentation sûre, nutritive et équilibrée au plus grand nombre. Avec La Vache qui rit®, Bel a inventé la portion en 1921. Aujourd'hui, elle est toujours au cœur de notre modèle, et peut jouer un rôle essentiel dans un monde où les enjeux de nutrition, de qualité et d'accessibilité sont toujours plus prégnants. S'intégrant facilement dans des recommandations nutritionnelles, notamment pour les enfants, nos portions constituent le format idéal pour apporter des nutriments laitiers, fruitiers et d'origine végétale, dont la consommation est encouragée par les autorités de santé dans la plupart des pays du monde. Nous avons la chance d'être en synchronicité avec les besoins de notre époque en cherchant à nourrir de manière saine en protégeant la planète. L'avenir nous appartient !



### Cécile Béliot

Le besoin de faire des pauses entre les repas et de faire des repas plus légers, plus simples, plus rapides est une réalité de nos modes de vie moderne partout dans le monde. Ces moments qui peuvent représenter jusqu'à 40% de l'apport calorique doivent donc être source de plaisir mais aussi de nutriments et d'aliments essentiels à notre santé. Mais les habitudes de consommation actuelles sont souvent déséquilibrées, tournées vers des produits riches en sucres ajoutés et pauvres en nutriments essentiels.

Le Groupe veut jouer un rôle de pionnier sur le sujet de l'alimentation saine, en rendant accessible à tous des portions plus saines et plus durables, soit autour du lait, soit autour du fruit, du légume ou du végétal au sens large. Nous avons beaucoup poussé le déploiement de ce concept de pause saine et responsable aux États-Unis notamment. On retrouve les mêmes enjeux sur d'autres marchés anglo-saxons, au Moyen-Orient ou en Asie. Ces marchés, dans lesquels les encas font partie du quotidien des enfants comme des adultes, sont stratégiques pour nous. Dans d'autres régions du monde comme l'Afrique, les questions centrales sont l'accessibilité et la lutte contre la précarité alimentaire, en particulier chez les enfants. Nous adaptons notre offre, avec des recettes enrichies, en fonction de la situation nutritionnelle de chaque pays. Et cela fonctionne, nous l'avons vu dans nos résultats 2025, avec des catégories matures en croissance chez Babybel®, Kiri® et Boursin®. La forte demande sur Mini Babybel® se poursuit, confirmant la tendance de fond d'un encas plus sain et plus durable, plébiscité par les consommateurs. La pause fruitée en France et aux États-Unis continue également de séduire les consommateurs avec Pom'Potes®

**« S'INSCRIRE DANS LES PAS DE CEUX QUI ONT FONDÉ BEL IL Y A 160 ANS, C'EST CONTINUER À INNOVER ET À ALLER AU-DELÀ DE NOS ORIGINES FROMAGÈRES POUR ABORDER D'AUTRES TERRITOIRES, LE FRUITIER ET LE VÉGÉTAL. »**

**ANTOINE FIÉVET,**  
Président du Groupe Bel

et GoGo squeeZ®. Par ailleurs, au-delà de cet usage en portion, nos produits et nos marques sont également très adaptés en ingrédients avec d'autres produits, mixés avec des légumes, en tartines avec des crudités, pour favoriser une alimentation équilibrée.

## **Bel est à la fois une entreprise familiale plus que centenaire et une entreprise à mission. Comment conjuguez-vous histoire longue et projection vers l'avenir ?**

### **Antoine Fiévet**

En défendant, à partir d'une vision familiale partagée, un modèle de croissance responsable et durable, notre famille n'a jamais transigé avec le souci de bien faire, c'est l'âme du Groupe. Par définition, nous travaillons pour les générations futures, celles de nos descendants et celles de tous les enfants de la planète. S'inscrire dans les pas de Jules et de Léon Bel, qui ont fondé Bel il y a cent soixante ans, c'est continuer à innover et à aller au-delà de nos origines fromagères pour aborder d'autres territoires, le fruitier et le végétal.

Être le leader de la portion saine fromagère, fruitière et végétale nous ouvre un champ d'innovation bien plus important que lorsque nous étions uniquement dans l'univers du fromage. C'est une façon de travailler sur notre impact environnemental et d'affirmer notre différence d'entreprise à mission.

### **Cécile Béliot**

Avec des marques populaires et souriantes, qui s'inscrivent dans l'alimentation de tous les jours, nous restons ancrés dans notre ADN. Mais face au défi climatique et alimentaire, nous assumons notre responsabilité d'entreprise en transformant les modèles. Nous le faisons notamment en proposant des produits les plus proches possible de leur amont. Babybel® en est un bon exemple : aujourd'hui, les consommateurs redécouvrent la modernité de ce minifromage, source de protéines, fabriqué tout simplement à base de 98% de lait, de ferments et de sel. Et, désormais emballé dans un papier recyclable issu de sources responsables, il représente une innovation et une révolution qui nous rapproche de notre objectif de 100% d'emballages prêts au recyclage d'ici à 2030.

## **Bel a encore renforcé en 2025 son empreinte internationale. Pourquoi cette accélération ?**

### **Antoine Fievet**

Très tôt, l'internationalisation a fait partie de l'histoire du Groupe, l'Angleterre dès les années 1930, puis l'Europe plus largement, les États-Unis dans les années 1970, puis l'Afrique et l'Asie. Nos marques se sont exportées avec



**« QUAND, COMME BEL, ON VEUT NOURRIR LE MONDE AVEC UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ, ON NE PEUT PAS PASSER À CÔTÉ DE L'ASIE. »**

### **CÉCILE BÉLIOT,**

Directrice générale du Groupe Bel

succès en s'adaptant aux besoins nutritionnels locaux. Notre stratégie est multilocale. Nous sommes aujourd'hui présents dans plus de 120 pays et produisons dans 30 usines partout dans le monde. La France, pays historique du Groupe, génère 20% de notre chiffre d'affaires, l'Europe 50%. Notre accélération se fait aux États-Unis, contributeurs de plus de la moitié de notre croissance, et en Asie, qui représentera à l'horizon 2035, 65% de la classe moyenne mondiale. Pourtant, nous restons petits parmi les grands, et grands parmi les petits. 2025 marque l'amorçage d'un mouvement capital pour notre futur : continuer à grandir, notamment par l'internationalisation et la croissance externe.

### **Cécile Béliot**

Nous avons commencé à prendre des positions fortes, en Chine notamment où nous avons multiplié par huit notre chiffre d'affaires en cinq ans et en Indonésie grâce à un partenariat conclu avec Garudafood qui nous donne accès à 275 millions de consommateurs. Nous avons également implanté cette année un hub Recherche, Innovation et Développement au Vietnam. Quand, comme Bel, on veut nourrir le monde avec une alimentation de qualité, on ne peut pas passer à côté de l'Asie. Enfin, non seulement nous renforçons notre empreinte industrielle au plus près de nos marchés, mais nous cherchons aussi à gagner en performance et en rapidité, avec un programme majeur de digitalisation qui a démarré cette année dans deux usines pilotes et va s'étendre à une trentaine de sites.

# 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



**CAROLE JAIS**  
Trust & Ethics  
Chief Officer



**MARIE DE LA ROCHE  
KERANDRAON**  
Chief People Officer



**PETER MCGUINNESS**  
Chief NorAm Officer  
*a rejoint le Groupe Bel  
en février 2026*



**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

## LES PRINCIPAUX SUJETS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025

En 2025, 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. Des points sur la marche des affaires ont été présentés régulièrement au cours de l'exercice. 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.

**43%**

Taux d'indépendance  
des membres

**33%**

Taux de  
féminisation<sup>(1)</sup>

**100%**

Taux moyen  
de présence au Conseil  
d'administration

**58 ANS**

d'âge moyen

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

# NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES CONCILIE PROFITABILITÉ ET DURABILITÉ

## 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

- 11147 collaborateurs, dont 56 % en Europe, 23% au Moyen-Orient et en Afrique et 21% aux Amériques et en Asie

### Une assise financière solide

- 1537 millions de capitaux propres

### Un outil industriel ancré dans les territoires

- 29 sites industriels dans 15 pays

### Des partenaires engagés aux côtés de Bel

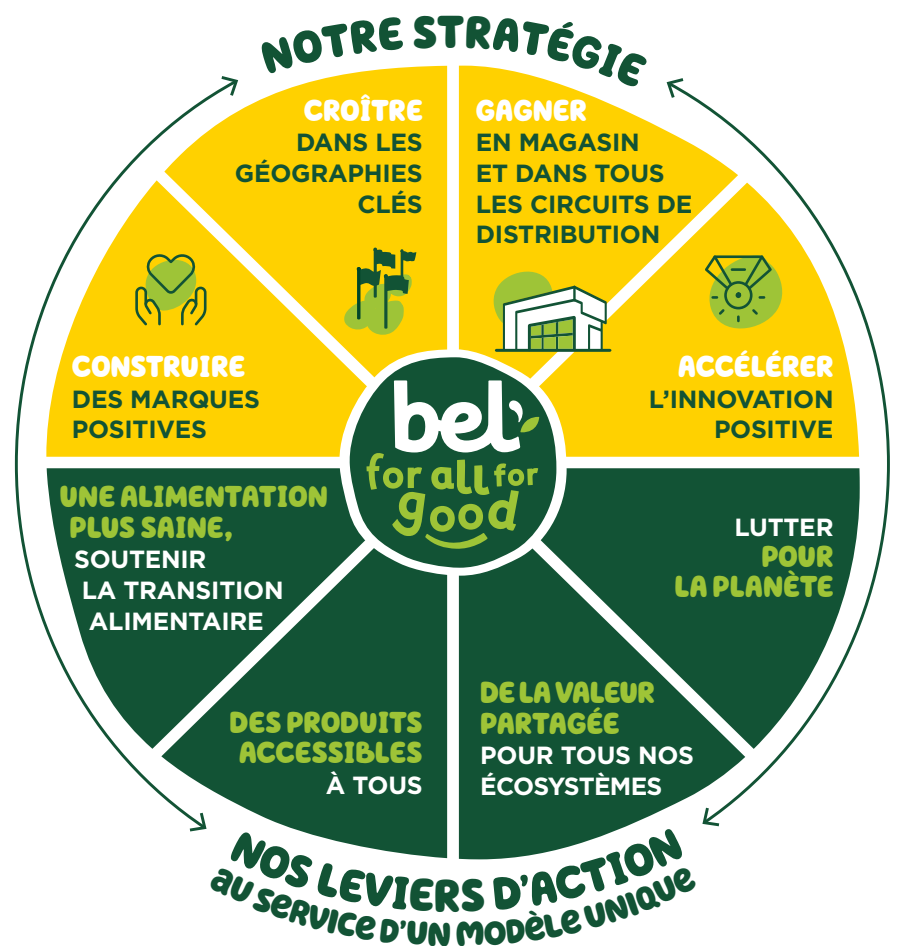
- 1100 producteurs laitiers, 6000 fournisseurs<sup>(1)</sup>
- Des coalitions pour une dynamique collective : Pacte Transition Alimentaire de Carrefour, Consumer Goods Forum, Race to Zero de l'ONU, Science-Based Targets Network sur la biodiversité, pacte Too Good To Go

### Des ressources naturelles à préserver

- Eau : 4 459 672 m<sup>3</sup> prélevés
- Électricité : 297 324 MWh consommés

## NOTRE AMBITION

En tant qu'entreprise à mission et acteur majeur de l'encas sain, Bel s'engage à **donner accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous**, en développant un modèle alimentaire respectueux des ressources naturelles, bénéfique pour l'ensemble de son écosystème, qui lui permet d'agir pour les générations d'aujourd'hui et de demain.



## NOS 3 TERRITOIRES



(1) Fournisseurs avec une dépense supérieure à 10 000 euros.

# BEL EST UN ACTEUR MAJEUR DE L'ALIMENTATION

Il fabrique et commercialise des portions de bien-manger laitières, fruitières ou végétales, à travers cinq marques cœur d'envergure internationale et des marques locales fortes.



## NOS IMPACTS

### POUR NOS CONSOMMATEURS



Une alimentation plus saine pour tous

- Le Groupe s'adresse à 415 millions de consommateurs
- 91% des volumes de produits destinés aux enfants et aux familles bénéficient d'une recette « positive »

### 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*)
- 81% sont enthousiasmés par la mission du Groupe
- Programme d'actionnariat salarié « We Share » déployé dans 10 pays

### POUR NOS CLIENTS



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

- Bel est dans le top 5 des fournisseurs préférés de ses clients dans 5 pays : France, Espagne, Royaume-Uni, Slovaquie et Belgique

### POUR NOS ACTIONNAIRES FAMILIAUX



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

### POUR NOS PARTENAIRES



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

- Note moyenne EcoVadis de nos partenaires : 64/100
- Bel a obtenu en 2025 la médaille d'Or d'EcoVadis, et se positionne dans le top 1% des entreprises de son secteur les mieux notées par EcoVadis

### POUR LES ONG ET LES EXPERTS SCIENTIFIQUES



Notre partage d'expériences et de connaissances

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

### POUR LA PLANÈTE



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

- Contribution à la neutralité carbone des usines en valeur absolue atteinte en 2025, conformément au plan
- Réduction des prélèvements en eau de nos sites de production de 7% par rapport à 2017



# RENFORCER NOTRE MODÈLE UNIQUE



Présent sur les cinq continents, Bel fait rayonner un modèle d'entreprise à mission qui allie profitabilité et responsabilité. En agissant pour la planète, en soutenant les communautés locales et en plaçant ses collaboratrices et collaborateurs au cœur de sa réussite, le Groupe incarne un développement à la fois durable, solidaire et humain.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

- Le Groupe Bel est reconnu leader sur les catégories Climat (A), Eau (A-) et Forêts (A-) par le *Carbon Disclosure Project*.
- En 2025, la campagne « La Vache qui rit® For Good » lancée par Bel Maroc et SOS Villages d'Enfants Maroc a permis d'offrir 1 million de portions à des personnes en précarité alimentaire.
- En 2025, l'engagement de nos équipes a augmenté de 4 points par rapport à 2021.

# UN MODÈLE ALIMENTAIRE RESPECTUEUX DES RESSOURCES NATURELLES DE LA PLANÈTE



**Le modèle agroalimentaire actuel a un fort impact sur le climat, la biodiversité et les ressources en eau. Pour le réinventer, Bel développe une vision holistique : réduire son empreinte carbone et eau, préserver les écosystèmes naturels et la biodiversité, et soutenir des pratiques agricoles régénératrices. Acteur d'une vaste chaîne alimentaire, nous avons à cœur d'avancer main dans la main avec l'ensemble de notre écosystème de parties prenantes.**

## **Réduire notre empreinte : climat, eau, biodiversité, tout est lié**

Le Groupe s'est engagé à réduire d'un quart ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de la ferme à la fourchette entre 2017 et 2035 pour contribuer à limiter le réchauffement climatique sous la barre des +1,5 °C (trajectoire validée par SBTi). Sur nos sites de production, le Groupe réduit sa consommation d'énergie et accélère la transition vers les énergies d'origine renouvelable.

Comme à Ulzama (Espagne), où la 5<sup>e</sup> chaudière biomasse du Groupe a été inaugurée en 2025. Au-delà de la réduction drastique de ses émissions, le Groupe s'est également engagé à contribuer à la neutralité carbone de sa chaîne de valeur d'ici à 2050 via la mise en place de projets de séquestration carbone. Une première étape vient d'être franchie cette année via la contribution à la neutralité carbone sur le scope de ses usines. En 2025, Bel a complété le questionnaire du *Carbon Disclosure Project* démontrant sa volonté de partager de façon transparente et exhaustive ses ambitions, ses plans d'action et ses progrès, pour notamment répondre aux demandes de ses clients. Le Groupe se positionne en leader sur les trois catégories : Climat (A), Eau (A-) et Forêts (A-) ! La préservation de la ressource en eau est un sujet clé pour le Groupe, qui ambitionne de régénérer cette ressource de la ferme à l'assiette. En 2025, Bel a innové en mettant en place un prix interne qui a pour objectif de valoriser le « vrai coût de l'eau », à travers une approche de double matérialité. En parallèle, le Groupe accélère son plan d'acculturation des enjeux de l'eau auprès de ses collaboratrices et collaborateurs en déployant « la Fresque de l'Eau » auprès des fonctions stratégiques.

## **Des initiatives au cœur de l'écosystème**

Démocratiser le vrac pour des produits du quotidien contribue à réduire les emballages. La coalition DéfiVrac, à laquelle participe Bel, aux côtés de Danone, Famille Michaud Apiculteurs et Lesieur, a relevé collectivement ce défi technique, logistique et marketing. Elle a dévoilé en juin 2025 la première machine de vrac dédiée aux produits semi-liquides, testée dans plusieurs points de vente en France. Les consommateurs peuvent se servir grâce à trois formats de contenants en verre consignés. Trois marques Bel



sont proposées : La Vache qui rit®, et Maternelle® Les premiers résultats sont très encourageants : malgré le défi d'embarquer les consommateurs sur une nouvelle façon d'acheter, leur satisfaction dépasse 9 sur 10 (étude IPSOS BVA). Depuis 2012, Bel travaille avec WWF France pour accélérer la transition vers une alimentation plus responsable. Reconduit pour la 5<sup>e</sup> fois en 2025, ce partenariat n'a cessé de s'étendre pour prendre en compte des enjeux environnementaux toujours plus larges, imbriquant climat, eau et biodiversité. 55% de l'empreinte carbone de Bel provient du lait frais collecté et des matières premières laitières. Pour accompagner la filière et accélérer la transition vers l'agriculture régénératrice, Bel a noué un partenariat avec la plateforme Roots, permettant aux producteurs de saisir eux-mêmes leurs données et de réaliser leur propre bilan carbone. Déployée en Pologne, au Portugal et en Slovaquie, Roots va permettre une collecte plus rapide de la donnée et ainsi de suivre les actions mises en place de manière plus efficaces pour encore plus d'impact.



9/10  
consommateurs sont satisfaits  
de la distribution en vrac  
(étude IPSOS BVA)



13 ANS  
de partenariat entre Bel  
et WWF France au service  
de la transition alimentaire

TRAVAILLER  
ENSEMBLE POUR  
UNE PRODUCTION  
LAITIÈRE DURABLE

**ULZAMA**  
La 5<sup>e</sup> chaudière biomasse  
du Groupe a été inaugurée  
en 2025 à Ulzama en Espagne

# UN MODÈLE SOCIAL QUI PREND SOIN DE NOS TALENTS

Pour Bel, partager avec son écosystème la valeur créée, c'est d'abord la partager avec plus de 11 000 collaboratrices et collaborateurs dans le monde. C'est aussi nourrir leur engagement en proposant un environnement de travail qui permette à chacune et à chacun de s'épanouir pleinement.

L'engagement social et sociétal de Bel est une source de fierté qui nourrit à la fois la mobilisation des collaboratrices et des collaborateurs et la réputation du Groupe.

Des valeurs fortes – audace, bienveillance et engagement – inspirent la proposition de valeur de Bel : Nurture. Celle-ci se déploie autour de quatre axes :

- **Be well**, car nous sourions toutes et tous plus sincèrement quand nous nous sentons valorisés et en sécurité.
- **Belong**, car rien ne peut nous arrêter quand nous sommes pleinement impliqués.
- **Become**, car tous les talents fleurissent quand ils osent essayer, apprendre et se développer.
- **Believe**, car nous avons un impact positif quand nos actions ont du sens.





## 3 QUESTIONS À MARIE DE LA ROCHE KERANDRAON



### 1 Pourquoi l'engagement est-il au cœur de la réussite de Bel ?

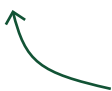
Aujourd'hui, chacun aspire à donner du sens à son travail, et cela résonne particulièrement auprès des nouvelles générations. Chez Bel, notre mission d'entreprise n'est pas un simple slogan : c'est une source de fierté profonde, portée et vécue par nos équipes au quotidien. C'est cette quête de sens qui nous rassemble.

### 2 Comment mesurez-vous cet engagement ?

Notre dernière enquête interne d'engagement, *Your Voice*, affiche un taux de participation de 86%! Ce chiffre parle de lui-même. Mais ce qui me touche le plus, c'est que 82% de nos collaboratrices et collaborateurs affirment que leur travail a du sens, et 81% se disent enthousiasmés par la mission de Bel. Ces convictions partagées font notre force collective.

### 3 Associer les équipes à la performance, c'est aussi renforcer leur attachement à Bel ?

Chez Bel, nous croyons que la valeur créée doit bénéficier à tout notre écosystème : communautés, parties prenantes et, bien sûr, collaboratrices et collaborateurs. C'est pourquoi nous avons lancé le plan d'actionnariat salarié « We Share » en 2024 en France, puis progressivement à l'international. Ce dispositif, plébiscité par nos équipes, incarne notre volonté de faire de chaque succès une réussite partagée. Nous voulons que chacun se sente partie prenante du succès de Bel et se dise : « Bel est mon business. »



**81%<sup>(1)</sup>**  
trouvent  
enthousiasmante la  
mission de Bel  
(+2 points/2024)



(1) Source : enquête d'engagement annuel Bel *Your Voice* 2025.

# NURTURE, UN CADRE DE TRAVAIL INNOVANT ET UNIQUE POUR QUE CHAQUE TALENT S'ÉPANOUISSE

Partout dans le monde, la mission de Bel est source de fierté pour les collaboratrices et les collaborateurs du Groupe. Dans un environnement stimulant et bienveillant, leur engagement a progressé de quatre points depuis 2021, pour atteindre 78% en 2025.

**BELONG**

## L'accessibilité numérique, pour inclure toutes les situations de handicap

Pour Bel, accueillir la diversité, c'est avant tout offrir un environnement de travail inclusif. En 2025, le Groupe a établi un standard pour que tous les nouveaux outils de travail numériques soient accessibles aux personnes en situation de handicap; de la même manière que les sites Bel sont accessibles aux personnes en situation de handicap moteur.



**2723**

salarié(e)s actionnaires  
dans 9 pays

**BELIEVE**

## TAUX D'EMPLOI DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP <sup>(1)</sup>

**9,70%**

sur les sites de production

**3,77%**

au siège de Suresnes

(1) Données handicap France (périmètre Cheese).

## 70% des collaboratrices et collaborateurs ont eu la possibilité de participer au programme d'actionnariat salarié « We Share »

L'ambition de Bel est d'étendre « We Share », son plan d'actionnariat salarié lancé en 2024, à 80% de ses effectifs dans le monde. Avec une 2<sup>e</sup> vague de souscriptions en 2025, cet objectif est déjà presque atteint : « We Share » compte maintenant 2723 salarié(e)s actionnaires dans 9 pays, dont 62% en France. À fin 2025, 70% des collaboratrices et des collaborateurs du Groupe ont eu l'opportunité de participer au programme.

## PLAN ERGONOMIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

**1200**  
postes audités

**3600**  
actions dont 22% réalisées

**BE WELL**

### Le bien-être des opératrices sur les lignes de production

Pour un environnement de travail propice au bien-être et à l'inclusion de toutes et tous, Bel a revu le cahier des charges des tenues de travail afin de s'assurer qu'elles soient adaptées aux femmes comme aux hommes et aux différentes morphologies. Le Groupe a renforcé ses process en matière de lutte contre le sexisme pour sensibiliser, prévenir et sanctionner les comportements inappropriés. Enfin, il a décidé d'implanter dans tous ses sites de production des distributeurs de protections hygiéniques gratuites.



**100%**

des sites industriels proposent des protections hygiéniques gratuites

**BECOME**

Dans un environnement professionnel où tout accélère et où la capacité d'innovation est clé, les compétences techniques ont une durée de vie de plus en plus courte. S'adapter, c'est être agile et continuer à apprendre. Pour répondre aux attentes internes exprimées dans l'enquête d'engagement annuelle 2025, Bel a lancé le Bloom@Bel, une nouvelle expérience de formation plus moderne, plus accessible et plus personnalisée grâce à l'intelligence artificielle. Ce programme prend en compte les souhaits de développement des collaboratrices et des collaborateurs.



**82%<sup>(2)</sup>**

des salarié(e)s Bel estiment que leur travail a du sens (+1 point/2024)

**80%<sup>(2)</sup>**

ressentent un fort sentiment d'appartenance (+2 points/2024)



En un peu plus de trois mois, Bloom affichait déjà un taux d'adoption de 70% parmi les collaboratrices et collaborateurs connectés. Cette performance vient renforcer les initiatives de développement menées par Bel, avec notamment plus de 84% des équipes connectées ayant eu un entretien de développement avec leur manager en 2025.

(2) Source : Enquête d'engagement annuel Bel Your Voice 2025.

# UN MODÈLE QUI BÉNÉFICIE AUX COMMUNAUTÉS

**L'engagement de Bel envers les communautés locales prend de multiples formes et s'adapte aux réalités de terrain pour un impact durable.**

## ***Days for Good,* un rendez-vous fédérateur**

Depuis 2022, Bel organise avec sa Fondation d'entreprise les *Days for Good*, des journées de solidarité dans les usines et les filiales, offrant aux collaboratrices et aux collaborateurs la possibilité de s'engager pendant une journée sur leur temps de travail, auprès d'une association. En 2025, 2400 collaboratrices et collaborateurs issus de 60 sites dans 30 pays ont participé à l'événement. Au siège de Bel, 350 collaboratrices et collaborateurs se sont mobilisés pour effectuer 1500 heures de bénévolat au profit d'un millier de bénéficiaires. 97% se sont sentis utiles et 82% souhaitent poursuivre leur engagement.

## **Sur le terrain, une solidarité envers les communautés locales**

Sur le terrain, pour offrir aux enfants de familles modestes un meilleur accès à une alimentation saine et les sensibiliser à la nutrition, les filiales s'engagent en nouant des partenariats durables avec des associations reconnues. Parmi les initiatives emblématiques de 2025, Bel Égypte a lancé, en partenariat avec le Samusocial International Égypte, Mansour Group/Manfoods et HyperOne, « Brighter Future », un programme destiné à offrir des perspectives durables à des personnes jeunes exclues du monde du travail, et, avec Egyptian Food Bank (EFB); un programme alimentaire dans les écoles pour distribuer 40000 repas pendant l'année scolaire.

Autre exemple, celui de Bel Canada qui a noué avec Congebec, leader dans la logistique et la gestion des produits alimentaires, et avec les Banques alimentaires du Québec un partenariat pour récupérer et redistribuer des denrées afin de réduire le gaspillage alimentaire.

## **Au service des publics fragiles, des campagnes efficaces**

Lancée par Bel Maroc et SOS Villages d'Enfants Maroc, la campagne « La Vache qui rit® For Good » a massivement mobilisé les consommatrices et les consommateurs marocains. Pour chaque boîte achetée, 1 portion sur 8 était reversée à SOS Villages d'Enfants Maroc et à 50 autres associations partenaires. Au total, 1 million de portions ont ainsi pu être offertes à des personnes en situation de précarité alimentaire!

## ***Rising Communities,* performance économique et impact social positif**

Ce programme de soutien aux microentreprises (vente de rue, traiteurs, commerces de proximité) renforce le réseau de distribution de Bel dans le monde, tout en générant un impact positif sur l'ensemble de l'écosystème local. *Rising Communities* permet de rapprocher les produits du Groupe et les consommatrices et consommateurs pour élargir l'accès à une alimentation saine dans les zones où c'est encore un défi, notamment des pays comme le Maroc, le Vietnam et Madagascar, mais aussi de nouvelles régions prioritaires, telles que l'Inde, le Moyen-Orient et l'Afrique subsaharienne.



# LA FONDATION BEL EN ACTION

**Le Groupe Bel a créé sa fondation en 2008 pour agir très concrètement auprès des enfants les plus fragiles. La Fondation d'entreprise Bel soutient depuis bientôt vingt ans des associations qui améliorent l'alimentation des enfants à travers le monde.**

À l'international, elle se concentre sur l'amélioration de l'alimentation scolaire en participant à la **construction et à l'approvisionnement de cantines**, pour garantir la distribution d'au moins un repas chaque jour pour les enfants.

En France, la fondation soutient le secteur associatif pour combattre la précarité alimentaire. Les projets permettent notamment de sensibiliser les familles et les enfants aux bonnes pratiques alimentaires.

La fondation encourage aussi **l'engagement des collaboratrices et des collaborateurs** de Bel. Depuis 2022, elle organise avec le Groupe les *Days for Good*. Ces journées de solidarité offrent aux équipes la possibilité de s'engager pendant une journée, sur leur temps de travail, auprès d'une association. En 2025, la fondation a apporté un financement à 29 associations participantes des *Days for Good*.

Parmi les autres actions menées par la fondation pour engager les collaborateurs, on note en 2025 l'organisation d'un arbre de Noël solidaire pour embellir le Noël de plus de 1000 enfants accueillis par SOS Villages d'Enfants France, d'un marché de Noël solidaire invitant des associations au sein du siège de Bel. Enfin, les enfants des collaboratrices et des collaborateurs ont également été invités à échanger avec des écoliers d'une association partenaire de la Fondation à Madagascar.



**19**

pays d'intervention

**+20 000**

enfants soutenus

**46**

projets soutenus

# N●URRIR

# 415 M

# D'INDIVIDUS

## DE MANIÈRE PLUS SAIN ET PLUS DURABLE

Consommés par plus de 415 millions de personnes dans le monde, les produits Bel portent un engagement fort : permettre à chacun d'accéder à une alimentation sûre, équilibrée et nutritive. Nos portions sont adaptées pour répondre aux goûts et aux besoins nutritionnels locaux.





## CE QU'IL FAUT RETENIR

- Le format de la portion permet d'apporter une quantité adaptée de nutriments, pour une quantité maîtrisée de calories et à un prix accessible.
- Tout en limitant le gaspillage alimentaire, la portion s'adapte aux attentes des consommateurs et aux besoins nutritionnels locaux.
- Nous encourageons aussi une alimentation saine et équilibrée à travers des campagnes de communication ou en soutenant des programmes de sensibilisation à travers le monde.

# LA PORTION : L'APPORT NUTRITIONNEL ADAPTÉ POUR CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAIN ET ACCESSIBLE

À l'horizon 2050, la population mondiale pourrait dépasser les 10 milliards d'individus. Une perspective qui pose un défi immense : assurer à tous une alimentation suffisante et de qualité, tout en préservant les ressources de la planète et en adaptant nos modèles alimentaires aux conséquences du réchauffement climatique.





## Une réponse aux besoins nutritionnels

Pour Bel, changer de modèle est non seulement possible, mais nécessaire afin de promouvoir des régimes alimentaires respectueux à la fois des recommandations nutritionnelles et des limites planétaires. Cette conviction est au cœur de sa mission : « Donner accès à une alimentation plus saine et plus durable, pour tous. » Son meilleur allié pour y parvenir ? La portion, l'un des piliers de son modèle. Pensée pour être versatile, Bel met la portion au service de l'adoption de régimes alimentaires plus équilibrés, en encourageant notamment l'association avec des fruits et légumes.

## La portion, clé de l'équilibre alimentaire

Chaque portion de produits laitiers, végétaux et fruitiers est pensée pour s'inscrire dans le cadre d'une alimentation équilibrée. D'une part, la consommation de produits laitiers, végétaux et fruitiers est recommandée par les autorités de santé à travers le monde. D'autre part, son format en portion permet de maîtriser les quantités et nutriments consommés. En gérant mieux les quantités, les portions permettent de trouver un équilibre entre l'apport en énergie, les nutriments à limiter (comme les acides gras saturés, le sel ou les sucres ajoutés) et ceux à renforcer (comme le calcium ou les fibres). La portion permet ainsi de favoriser une alimentation équilibrée, conciliant plaisir et nutrition, accessibilité et durabilité. Par exemple, un Mini Babybel® contribue à apporter une portion de produit laitier recommandé, du calcium et des protéines de bonne qualité, tout en limitant l'apport en énergie (65 kcal par portion).

## Orienter les choix des consommatrices et consommateurs vers une alimentation plus équilibrée

Avec l'évolution des modes de vie, les modes de consommation alimentaire évoluent, et de nouvelles occasions se développent (en dehors des trois repas principaux) : goûter,

# LA COLLATION

UNE HABITUDE QUOTIDIENNE POUR 91% DES AMÉRICAINS ADULTES <sup>(1)</sup>

**91%** d'entre eux consomment quotidiennement un encas, mais **68%** passent à côté de cette occasion d'atteindre leurs objectifs en matière d'équilibre alimentaire

**72%** des Américains déclarent vouloir bien manger et être en bonne santé, mais **32%** seulement prennent une collation pour remplir cet objectif

**80%** des personnes interrogées estiment que pouvoir contrôler la taille de la portion est un critère important dans le choix d'une collation

**3/4** des personnes interrogées associent déjà plusieurs catégories d'aliments pour composer leur encas

**4** personnes sur 10 disent apprécier l'association fromage/fruits



apéritif, encas ou collation. Ces évolutions posent la question de leur impact sur les apports nutritionnels. Aux États-Unis, ce sont plus de 90% des adultes qui prennent quotidiennement un encas. Ce mode de consommation représente environ 24% de leurs apports caloriques journaliers et ce chiffre atteint 27% chez les enfants et les adolescents. Pourtant, 8 Américains sur 10 présentent des apports insuffisants en produits laitiers, fruits et légumes. Dans ce contexte, Bel veut faire de ses produits et de ses marques les ambassadeurs d'une alimentation plus équilibrée et plus durable. Avec le « Purpose Full Snacking », une collation qui allie nutrition, plaisir et impact positif, Bel réinvente la place de l'encas dans l'alimentation quotidienne en proposant des alternatives plus nutritives, plus accessibles et plus responsables.



(1) Source : étude Eat Well Global menée à la demande de Bel US en 2025 auprès d'un millier d'Américains adultes.

# DES RECETTES PLUS SIMPLES

## PLUS DE FRUITS ET PLUS DE LÉGUMES

Les recettes des produits Bel contiennent majoritairement des ingrédients laitiers, fruitiers, végétaux : le Groupe s'appuie sur ses marques iconiques, amusantes, pour encourager les changements de comportements alimentaires vers des habitudes plus saines.

### Des recettes les plus simples possible

Chez Bel, nous simplifions nos recettes dès que cela est possible, tout en garantissant la sécurité sanitaire et le goût. Bel privilégie des procédés de fabrication connus, utilisés de longue date, comme la fermentation et la pasteurisation, toujours dans le but d'apporter un bénéfice aux consommatrices et consommateurs. Pom'Potes®, GoGo squeeZ® fruitZ et GoGo squeeZ® fruit & veggieZ sont fabriqués avec des ingrédients simples à partir de vrais fruits. Les fruits sont simplement réduits en purée et cuits. La queue, la peau et la partie centrale de la pomme, notamment les pépins, sont éliminés. Mini Babybel® Original est composé à 98% de lait, et contient seulement 4 ingrédients : lait, sel, ferments lactiques et coagulant. En Europe, Kiri® contient des ingrédients laitiers, des ferments, de l'eau et du sel. Enfin, Récré O'lé et GoGo squeeZ® YogurtZ contiennent au moins 80% de lait.

  
**80%**  
de lait dans le  
GoGo squeeZ® YogurtZ

(1) Source : Dietary Guidelines for Americans, 2020-2025.  
(2) Credoc, CCAF 2019, tri spécifique pour Maternelle.

### FRUITS ET LÉGUMES, DES PROGRÈS À FAIRE

Dans la majorité des pays du monde, la consommation de fruits et légumes, bien que largement connue pour ses bénéfices sur la santé, est très inférieure aux recommandations. Aux États-Unis, plus de 80% des Américains ne consomment pas suffisamment de fruits et légumes par rapport aux recommandations officielles (1). En France, 69% des enfants de 3 à 17 ans n'atteignent pas la recommandation de 5 portions de fruits et légumes par jour (2).





### Bel met ses portions au service du mieux manger

En matière d'alimentation, tout est question d'équilibre, de diversité, de plaisir. Avec ses portions de fromage, de fruits et légumes et végétales, Bel souhaite contribuer au quotidien à l'adoption de régimes alimentaires plus équilibrés, notamment dans les moments de collation, en les associant à d'autres aliments essentiels à une alimentation variée et équilibrée. Pratiques et savoureuses, les portions de fromage s'associent parfaitement avec des légumes pour favoriser l'équilibre alimentaire quotidien, alliant plaisir et nutrition, par exemple dans des recettes de gratin de légumes ou de légumes grillés. L'association de légumes crus (bâtonnets de carottes ou de concombres) avec du fromage, sous forme de dips, de cubes, ou de tartines, peut aussi constituer un encas facile nutritif et savoureux, à différentes occasions de consommation dans la journée. Enfin, la compote est un levier intéressant pour contribuer à l'enjeu de santé publique pour augmenter la consommation de fruits chez les plus jeunes, notamment lors du goûter ou des collations, en remplacement d'aliments très sucrés (biscuits, gâteaux...). Ainsi, en complément des fruits frais, une gourde de Pom'Potes® apporte une des cinq portions quotidiennes de fruits et légumes recommandées en France par le PNNS<sup>(3)</sup>.



**31%**

**des adolescents consommant une portion de Pom'Potes® atteignent 5 fruits et légumes par jour contre 18% chez ceux qui n'en consomment pas<sup>(4)</sup>**



**98%**

**de lait dans le Mini Babybel® Original**



(3) Programme national nutrition santé.  
(4) Source : étude Nutrimétrie 2024.

# DES MARQUES À L'ÉCOUTE DES MARCHÉS LOCAUX

**Répondre aux attentes des consommateurs de chaque pays tout en contribuant à une alimentation plus saine et plus équilibrée, tel est l'enjeu auquel Bel répond au quotidien.**

Grâce au profilage nutritionnel (Bel Nutri+, outil interne au Groupe), à l'amélioration nutritionnelle des recettes et à l'adaptation des produits aux besoins locaux et aux modes de vie, nos marques accompagnent partout dans le monde l'évolution des régimes alimentaires, sans compromis sur le goût.

**Un profilage nutritionnel basé sur les recommandations officielles de l'OMS et de l'EFSA (Autorité européenne de sécurité des aliments)**

Pour chacune de ses catégories de produits, Bel s'est doté d'un système de profilage nutritionnel à la portion, Bel Nutri+, qui fixe des seuils maximums par portion et par catégorie de produits, sur la base des recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et de l'autorité européenne EFSA. Ces seuils sont fixés par exemple sur le calcium, les matières grasses, les sucres ajoutés, les fibres (seuils maximums pour les nutriments à limiter et seuils minimums pour les nutriments à favoriser).

Ainsi, en apportant des quantités encadrées de nutriments à la portion, les produits Bel contribuent aux apports nutritionnels quotidiens. Ainsi, une portion de Mini Babybel® apporte par exemple 8% des apports de référence en protéines d'un adulte en Europe, et 15% des apports de référence en calcium.

**Des recettes adaptées aux besoins nutritionnels locaux**

Dans les différents pays où opère le Groupe, l'équipe nutrition de Bel suit régulièrement l'évolution des connaissances sur le statut

nutritionnel des populations. Cela permet de proposer des recettes de produits qui répondent aux besoins des consommateurs tout en restant accessibles. Ainsi, les recettes de La Vache qui rit® ont été déclinées dans une gamme « 4 Essentiels » fortifiée en fer, en zinc, en iode, en vitamine A ou D, selon les carences locales dans plusieurs pays comme le Maroc ou l'Algérie.

Pour s'assurer de la pertinence de cette démarche, Bel a demandé à des experts en nutrition d'en modéliser l'impact. Au Maroc, où un quart des enfants scolarisés souffrent de carences en fer, en iode, en vitamine D et en zinc, l'étude a montré qu'une portion de La Vache qui rit® ajoutée au régime alimentaire des enfants marocains contribue à atteindre 100% des besoins journaliers en fer, en zinc et en iode des enfants de 6 à 12 ans et de 50% à 75% des besoins en calcium.



# LA PREUVE EN CHIFFRES

## - DE GRAS

En Espagne, au Portugal, et au Canada, les variantes allégées de la recette de La Vache qui rit® ont diminué la teneur en matières grasses de

**17% EN 2022**  
**À 11% ou 12,5%**  
**SELON LES PAYS.**



🌐 Espagne

## + DE FIBRES

Le procédé de fabrication de Pom'Potes® permet de préserver une partie des fibres. La compote contient l'équivalent en fibres d'une pomme épluchée.



🌐 Moyen-Orient



## + DE CALCIUM

Fin 2025, Bel a lancé au Moyen-Orient une nouvelle recette de Kiri® avec plus de calcium.

# DES RECETTES ADAPTÉES POUR UNE CONSOMMATION PERSONNALISÉE

Évolutions des modes de vie, des préférences ou des choix alimentaires : les besoins et les attentes des consommateurs en matière d'alimentation changent, et ils sont de plus en plus à la recherche d'une offre alimentaire sur mesure.

Bel répond à cette tendance en apportant des solutions adaptées aux différents profils et moments de vie, pour les sportifs et

les actifs, les personnes qui cherchent à contrôler leurs apports caloriques, les personnes âgées, les flexitariens.

Par exemple, pour répondre aux besoins nutritionnels et aux attentes des personnes actives et sportives, le Groupe a conçu pour le marché américain une gamme d'encas fruitiers sous la marque GoGo squeeZ® Active. Il a également commercialisé en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis Mini Babybel® Protéines, une déclinaison de Mini Babybel® classique avec moins de matières grasses et plus de protéines laitières.

## POUR LES SPORTIFS

**Mini Babybel® Protéines**  
La portion Mini Babybel® Protéines contient 5,7 g de protéines laitières, soit 28 g par filet de 5 portions. Il est également source de calcium à la portion, et contient 33% de matières grasses en moins par rapport au Mini Babybel® classique. Lancé en 2025 en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis, il s'adresse aux jeunes adultes et aux adultes pratiquant une activité sportive et qui souhaitent un apport en protéines plus élevé.

**GoGo squeeZ® Active**  
Aux États-Unis, la gamme GoGo squeeZ® Active s'est agrandie avec deux recettes destinées aux sportifs : l'une enrichie en électrolytes, l'autre élaborée à partir de fruits et de vitamines B (B1, B2, B3 et B5).

Mini Babybel® Protéines



28 G

de protéines laitières  
par filet de Mini  
Babybel® Protéines

GoGo squeeZ® Active



Babybel® Hellfire

## POUR AUGMENTER LA PART DU VÉGÉTAL DANS L'ALIMENTATION

### Boursin® végétal

Avec le lancement en France, au Royaume-Uni et au Benelux du Boursin® végétal, c'est une nouvelle génération de produits végétaux, sans compromis sur le goût, qui voit le jour. L'adoption des alternatives végétales est en plein essor dans le monde.

### Babybel® Hellfire

Inspirée de l'univers de *Stranger Things*, à l'occasion de la 5<sup>e</sup> et dernière saison de la série, cette collaboration pleine d'audace de Bel UK avec Netflix mêle encas végétal et storytelling pop et injecte une belle dose de piquant dans le rayon des alternatives végétales.



Boursin® végétal



La Vache qui rit® Formule +



## POUR LES PERSONNES ÂGÉES

### La Vache qui rit® Formule +

Riches en calcium et en vitamine D, La Vache qui rit® Formule + contribue aux besoins nutritionnels des personnes âgées. Elle s'adresse à la restauration collective (hôpitaux, EHPAD...). De l'entrée au dessert, elle apporte une solution culinaire pour augmenter la densité nutritionnelle des plats pour personnes âgées en complétant de façon savoureuse l'apport en calcium et en vitamine D de l'alimentation. En 2026, cette recette sera disponible en format portion de 20 g, pour la fin de repas comme pour les encas!



# ENRICHIE

en calcium  
et en vitamine D

# DES MARQUES QUI METTENT LES PETITS PLATS DANS LES GRANDS



À l'aise sur tous les terrains, les marques Bel démontrent que des produits du quotidien peuvent aussi inspirer les influenceurs et les grands noms du sport et de la gastronomie.

## Bel et le sport, toute une histoire

Vibrer à l'unisson, prendre soin de sa santé, célébrer les moments de joie : Bel partage avec le monde du sport valeurs et émotions fortes. Ses portions ont toujours accompagné pratiquants amateurs et athlètes chevronnés. Présente sur la course cycliste des Six Jours 1925, puis sur la **caravane du Tour de France** à partir de 1933, La Vache qui rit® faisait partie des fournisseurs officiels du Tour 2025 avec son dispositif « Le Grand Jeu des régions ». Elle a également créé en 2019 dans le Jura, berceau du Groupe Bel, **La Cyclosportive La Vache qui rit®**.

En 2025, elle s'est tournée vers le ballon rond, devenant Fournisseur Officiel de la **TotalEnergies CAF Coupe d'Afrique des Nations, Morocco 2025**, la plus grande compétition de football du continent africain et a dévoilé pour célébrer l'événement une recette de La Vache qui rit® goût harissa. Ce partenariat d'envergure sera déployé au Maroc, en Algérie, en Égypte, en Côte d'Ivoire, au Sénégal et en Afrique du Sud. Et, au-delà du terrain de jeu, la marque souhaite s'engager dans des initiatives solidaires favorisant la meilleure alimentation, le soutien aux populations vulnérables et l'inclusion sociale.

En 2025, Babybel® est devenu le partenaire officiel de l'encas des **iconiques Chicago Bulls**, signant le début d'un partenariat de trois ans avec l'équipe la plus connue de NBA. En France, le petit fromage rond et rouge a noué depuis 2024 un partenariat de deux ans avec **la Fédération française de handball** et a également choisi de soutenir le cyclisme, sport populaire par excellence, à travers la création en 2024 d'une course, **La Cyclosportive Babybel®**, qui a déjà acquis une envergure nationale.



# RÉTROSPECTIVE 2025

**MARS 2024**

- Babybel® devient supporter officiel de la Fédération française de handball (équipes féminine et masculine)



**MAI 2025**

- 2<sup>e</sup> édition de la Cyclosportive Babybel®  
- 5<sup>e</sup> édition de la Cyclosportive La Vache qui rit®



**bel**  
for all for  
good

**JUILLET 2025**

- La Vache qui rit® partenaire officiel du Tour de France pour la 2<sup>e</sup> année consécutive  
- La Vache qui rit® devient Fournisseur Officiel de la TotalEnergies CAF Coupe d'Afrique des Nations, Morocco 2025



**OCTOBRE 2025**

- En 2025, Babybel® est devenu le partenaire officiel de l'encas des iconiques Chicago Bulls, signant le début d'un partenariat de trois ans avec l'équipe la plus connue de NBA

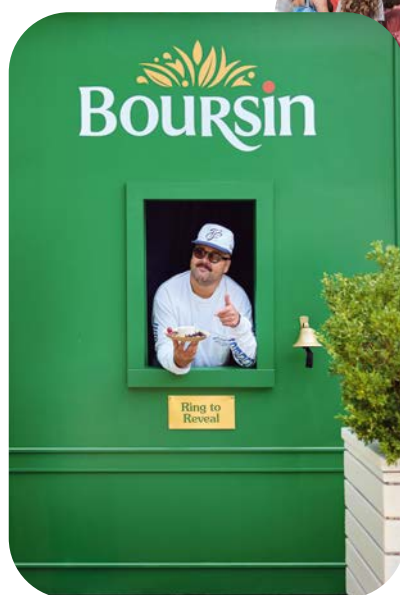


# LAURENT DAGENAIS

Au Canada, Boursin® a imaginé, avec le chef canadien Laurent Dagenais, La Petite Fenêtre Boursin®

## Bel et la gastronomie, une évidence

Partout dans le monde, les marques du Groupe s'associent à des chefs renommés pour créer des occasions de découverte et de partage. En France, Boursin® a proposé plusieurs temps forts lors du festival Taste of Paris de mai 2025, dont deux masterclasses animées respectivement par le chef Jean-François Piège et par le chef Nabil Zemmouri. Au Canada, Boursin® a imaginé avec le chef canadien Laurent Dagenais La Petite Fenêtre Boursin®, une expérience inspirée par les emblématiques « fenêtres à vin » de Florence, qui offrent aux passants des verres servis par une main mystérieuse. Le 2 août 2025 à Montréal, puis le 8 août à Toronto, les passants ont pu vivre une expérience semblable. Cependant, au lieu d'une main mystère, c'est le chef Laurent lui-même qui offrait des plateaux de fromage Boursin® préparés avec soin. Au Moyen-Orient et en Asie, où Kiri® est principalement associé à l'univers des desserts, c'est avec la française Nina Métayer, couronnée Meilleure cheffe pâtissière au monde en 2024, que la marque a noué un partenariat d'un an concrétisé notamment par des recettes signatures d'exception et des masterclasses.



# NINA MÉTAYER

Partenariat noué entre Kiri® et Nina Métayer, couronnée Meilleure cheffe pâtissière au monde en 2024

# LA PREUVE EN IMAGES



Retour en images sur quelques partenariats marquants de 2025 avec de grands chefs et des influenceurs.

**1. Au festival Taste of Paris, le chef Jean-François Piège** a animé une masterclass et a mis en avant une recette exceptionnelle : une côte de veau Saint-Esprit fourrée au Boursin® accompagnée d'un croustillant de pommes de terre au Boursin®.

**2. Dans le cadre de sa campagne « C'est fou comme on a grandi! », la marque Pom'Potes® a lancé pendant l'été 2025 une collaboration avec l'influenceuse Lena Situations**, icône de la Gen Z qui cumule plus de 12 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux. Pom'Potes® a été partenaire de ses vlogs d'août, un rendez-vous quotidien incontournable sur YouTube depuis neuf ans, et de son pop-up store, le Jardin de l'Hôtel Mahfouf, installé au parc floral de Paris du 2 au 31 août.

**3. Au Vietnam, le partenariat de Kiri® avec le chef David Thai**, vainqueur de l'Iron Chef 2023 et icône des jeunes chefs vietnamiens, a donné naissance au Kiri® Basque cheesecake, un dessert haut de gamme. Bien plus qu'une simple recette, cette création démontre l'engagement de la marque à accompagner et à inspirer les meilleurs talents de la communauté culinaire locale.

**4. Au Canada, Boursin® s'est associé au chef canadien Laurent Dagenais** dans le cadre de La Petite Fenêtre Boursin®, une dégustation proposée dans les rues de Toronto et de Montréal. Une opération inspirée des « fenêtres à vin » de Florence, qui offrent aux passants des verres servis par une main mystérieuse.

**5. Un an, c'est la durée du partenariat noué entre Kiri® et la cheffe pâtissière Nina Métayer**, Meilleure cheffe pâtissière mondiale 2024, en Asie et au Moyen-Orient. À cette occasion, la célèbre cheffe a fait la démonstration de recettes d'exception à base de Kiri® et a animé des masterclasses au Shanghai Bakery China ainsi qu'au Sirha Arabia, deux rendez-vous incontournables pour les professionnels.



# INNOVER TOUJOURS PLUS

## POUR NOURRIR DEMAIN



Innover toujours plus pour nourrir demain, c'est réinventer produits et technologies : de nouvelles recettes pour régaler petits et grands, des procédés de fermentation de précision, des emballages durables, et la digitalisation de la chaîne de valeur pour imaginer la nutrition de demain.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

- Notre innovation s'inscrit dans une démarche de transformation durable de l'alimentation.
- À chaque étape de la chaîne de valeur, elle concilie exigences nutritionnelles et plaisir, accessibilité et responsabilité environnementale, performance industrielle et réduction des impacts.
- Déployable à grande échelle, ancrée localement, elle s'appuie sur la recherche et sur des partenariats avec la FoodTech pour répondre aux enjeux alimentaires de demain.

# QUAND L'INNOVATION NOURRIT L'AVENIR

**Avec un portefeuille de marques mondiales, Bel s'appuie sur l'innovation pour renouveler et améliorer constamment son offre. Entreprise plus que centenaire, le Groupe est aussi l'un des plus audacieux lorsqu'il s'agit de mettre le meilleur de la FoodTech au service du progrès alimentaire pour tous ou de digitaliser ses process industriels.**

## L'innovation, moteur d'amélioration

Les marques emblématiques du portefeuille de Bel évoluent constamment pour répondre aux nouvelles tendances gustatives et aux attentes croissantes des consommateurs en matière de nutrition et de durabilité. Grâce à l'expertise de ses équipes Recherche, Innovation et Développement, le Groupe diversifie son portefeuille avec des alternatives végétales, des recettes enrichies en protéines et autres nutriments (vitamines, minéraux, fibres...) ou au contraire moins riches en gras, en sel ou en sucre. Enfin, l'innovation chez Bel s'applique aussi aux matériaux d'emballage des produits avec l'ambition de remplacer le plastique ou l'aluminium par des matériaux biosourcés, renouvelables et recyclables. Ces innovations permettent de réduire l'empreinte environnementale tout en répondant aux attentes des consommateurs soucieux de l'impact environnemental de leurs achats. Simplification, nouvelles formulations pour toujours plus de plaisir ou diversification et nouvelles saveurs, approche d'écoconception des emballages comme celui en papier du Babybel® : l'amélioration par l'innovation est une constante au sein du Groupe.

**-99%**

**d'occupation des sols et  
-68% de consommation d'eau  
grâce au procédé breveté  
de Standing Ovation<sup>(1)</sup>**

(1) Selon une analyse de cycle de vie (ACV) indépendante, certifiée ISO 14040/14044.

## Avec la FoodTech, aller vers l'économie circulaire

Depuis 2022, Bel est partenaire de la start-up Standing Ovation, pionnière française des biotechnologies, spécialisée dans la production de protéines alternatives et experte en fermentation de précision appliquée aux protéines laitières. Les deux partenaires ont annoncé en 2025 la mise en œuvre d'un procédé innovant de valorisation des coproduits laitiers. Aujourd'hui, une partie des sérums acides issus de la production fromagère reste sous-exploitée. Grâce à sa technologie brevetée de fermentation de précision, Standing Ovation a mis au point un procédé breveté capable de transformer les sérums donnés par le Groupe Bel en protéines fonctionnelles, offrant ainsi une alternative durable et efficiente aux filières laitières traditionnelles. Après une phase d'optimisation, les premiers cycles de production industrielle ont démontré l'efficacité à grande échelle du procédé. Cette avancée technologique majeure marque un pas décisif vers une économie circulaire dans l'industrie laitière. La transformation d'un co-produit en ressource précieuse réduit le gaspillage, et l'intégration des sérums dans un circuit innovant de valorisation permet d'optimiser les flux de production. Enfin, la technologie développée par Standing Ovation réduit l'empreinte carbone et favorise une production plus efficiente en ressources.





**150**  
projets d'innovation  
par an

**3000**  
recettes testées  
chaque année dans les  
ateliers pilotes Bel



# AUTOUR DU MONDE DES PRODUITS TOUJOURS PLUS INNOVANTS POUR RÉGALER PETITS ET GRANDS

Présentes au cœur du quotidien de millions de consommateurs dans le monde, les marques Bel innovent en permanence pour mieux célébrer les identités locales, les cultures alimentaires et les moments festifs. Ambition : conjuguer équilibre nutritionnel, goût, qualité alimentaire et durabilité, partout et pour tous !



## ASIE

En Asie, Kiri® version sucrée :

Pour les consommateurs asiatiques, Kiri® est associé au monde de la pâtisserie haut de gamme et des encas sucrés, on le retrouve dans l'univers du bubble tea, du café, des glaces et des viennoiseries.

**1. Chine** : à l'occasion du Nouvel An chinois, une 10<sup>e</sup> déclinaison des cubes sucrés, Kiri® Petit Sweets, associant orange et chocolat avec seulement 15 kcal par cube.

**2. Chine** : en mai, un store à Shanghai, en partenariat avec Goodbai Café, pour faire découvrir aux consommateurs le cheesecake Kiri® Petit Coconut Pandan.

**3. Japon** : développement d'un concept de pop-up cafés, les Kiri® Cafés.

**4. En décembre**, lancement en édition limitée et en co-branding avec la marque japonaise Akagi, de la glace au Kiri®. En deux semaines, les ventes ont atteint 1,95 million d'unités.



1



2



5

## AFRIQUE MOYEN-ORIENT

Deux partenariats pour le Ramadan :

Pendant la période du Ramadan, deux collaborations sont venues renforcer, en points de vente et sur les réseaux sociaux, la visibilité de l'offre gourmande de Kiri®.

**5. Maroc** : un partenariat avec les cafés Room21 a permis de mettre en valeur les Kiri® Cheesecake Soft Serve, proposés dans quatre parfums : Berry Burst et Mango Rush et Tres Leches Yuzu ou Pina Colada.

**6. Égypte** : un été gourmand. En août et en septembre 2025, Kiri® Égypte a commencé un partenariat avec TBS (The Bakery Shop), une chaîne de boulangeries, pour lancer sur la côte nord du pays une recette de gâteau, le San Sebastián Cheesecake, et une offre de trois Cloud drinks, des boissons gourmandes et mousseuses.



4



6

## AMÉRIQUE DU NORD

Aux États-Unis et au Canada, les recettes du succès :

7. Avec l'édition limitée La Vache qui rit® Pumpkin spice, les consommateurs américains ont retrouvé dans leur collation préférée tout le goût de l'automne, une réminiscence de la traditionnelle tarte à la citrouille avec ses saveurs d'épices et de cannelle.

8. Élaboré à partir de fruits et de vitamines B (B1, B2, B3 et B5), GoGo squeeZ® Active Fruit Blend-Energy Release est le snack idéal à emporter pour une séance de sport ou une activité en plein air.

9. Gourmandise onctueuse, élaborée avec du lait, GoGo squeeZ® PuddingZ est un pudding nomade disponible en saveurs chocolat et vanille.

10. À vos cuillères, prêts, savourez ! Les nouvelles compotes aux fruits GoGo squeeZ® Style maison ont été lancées au Canada en trois saveurs : pomme cannelle, pomme au four et ananas au four.

11. Avec Boursin® Crumbles Ail et fines herbes ou Oignon caramélisé et herbes, Boursin® part à la conquête d'une nouvelle catégorie (les fromages émiettés) qui progresse de 5% par an aux États-Unis et élargit encore les façons de consommer en améliorant les salades. Cette innovation a notamment reçu le Best Salad Topper Award (meilleure garniture de salade) du magazine *Better Homes & Gardens*.

12. 55% de la Gen Z apprécie le « swicy », combinaison entre le doux et l'épicé. Avec Boursin® Hot Honey & Roasted Garlic, Boursin® répond à cette tendance, qui représente à elle seule 38% des associations présentes dans le menu des consommateurs américains.



7



8



9



10



12



11

## EUROPE

En France, parler à toutes les générations :

13. Près d'un Français sur deux (41%) s'adonne au moins une fois par semaine au rituel de l'apéritif. Pour continuer à les surprendre, Apéricube® a lancé en mai, 6 innovations thématiques (Soirée match, Bella Italia, Montagne...) et 12 nouvelles saveurs.

14. Avec Pom'Potes® À la Fraîche, la gourde part à la conquête de la Gen Z et en particulier des 18-25 ans, en France, avec 4 recettes associant des fruits au twist acidulé des agrumes pour une expérience rafraîchissante et pleine de goût.

Royaume-Uni, pour les sportifs et les gourmands :

15. Avec +18% de protéines et -33% de matières grasses, Babybel® Protéines s'adresse aux jeunes adultes et aux adultes pratiquant une activité sportive qui souhaitent un apport en protéines plus élevé. Cette innovation a aussi été lancée en 2025 en France et aux États-Unis.

16. Avec Boursin® Blue, lancé en septembre au Royaume-Uni et dans les pays scandinaves, la marque réinvente le fromage bleu en rendant ce goût accessible à tous.



13



14



15

16



# DANS LES COULISSES DE L'EMBALLAGE PAPIER

Bel s'est fixé pour ambition de réduire l'utilisation de plastique dans ses emballages et de privilégier les matériaux biosourcés et renouvelables.

Le déploiement mondial, en 2025, d'un nouvel emballage papier pour Babybel®, marque iconique de son portefeuille, s'inscrit dans cette ambition.

Le lancement commercial de cette innovation a débuté au Royaume-Uni en 2025, suivi des marchés américain, canadien et d'Europe du Nord en 2026, avant une extension mondiale à l'ensemble des 50 pays concernés à partir de 2027.

## Petit fromage, grand impact

Avec plus de deux milliards de portions vendues chaque année dans le monde, l'évolution de l'emballage de Babybel® a un impact concret à l'échelle planétaire : le passage à un emballage papier recyclable représente une étape décisive dans la transformation durable de la marque.

**100%**  
des Babybel® fabriqués dans 5 usines et distribués dans 50 pays à travers le monde seront emballés dans un papier certifié FSC® (1) issu de forêts gérées durablement en 2027

(1) Forest Stewardship Council.



## De la cellophane au papier

Depuis fin 2020, Babybel® utilise une cellophane biosourcée et compostable à domicile. Le passage à un emballage papier représente un défi technique et industriel majeur, fruit de plusieurs années de recherche et développement. Ce changement va bien au-delà du choix d'un nouveau matériau : il s'agit d'une évolution structurelle.





### Garder la coque de cire rouge

Cette protection assure un rôle essentiel : elle fait partie intégrante du produit. Elle permet l'affinage du fromage, de préserver la qualité du produit dans le temps, de garantir sa sécurité microbiologique et de résister aux variations de température. La coque de cire rouge historique est donc maintenue car elle reste une indispensable barrière protectrice du fromage et contribue à son intégrité et à ses qualités gustatives.

### Tester avant de déployer

Le nouvel emballage papier est développé pas-à-pas grâce à une démarche *test & learn*. Mené dans nos usines Babybel® à travers la planète et, notamment, à Évron - où est produit un Babybel® sur deux dans le monde - le projet alterne essais en usine et validations en conditions réelles, de façon à répondre aux exigences industrielles d'une production à grande échelle dans tous les sites Babybel® à travers le monde.



### Relever le défi industriel

Adapter les machines et remplacer certaines d'entre elles a été nécessaire pour maintenir le rythme de production : 14 portions emballées par minute et 5 millions d'unités par jour, uniquement à Évron!

### Continuer à offrir la même expérience

Opter pour le papier, ce n'est pas remplacer un matériau par un autre. Il a fallu repenser intégralement le système de protection pour garantir la qualité et la sécurité du produit à chaque étape, de la fabrication jusqu'à la dégustation. L'objectif? Offrir aux consommateurs la même expérience iconique et de plaisir, tout en répondant à leurs attentes en matière de durabilité et de praticité, avec un emballage plus responsable adapté à la vie du produit.

# À LA POINTE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

## **Pour mettre en œuvre, accélérer sa transformation digitale et réinventer son modèle, Bel a choisi un partenaire leader, Accenture.**

Bel va bénéficier d'un partenaire pour l'accompagner sur l'intégration des logiciels 3DEXPERIENCE de Dassault Systèmes, la digitalisation d'autres parties de notre activité et le pilotage de la transformation de bout en bout. Bel poursuit plusieurs ambitions : gagner en résilience et en agilité, stimuler sa croissance et raccourcir les délais de commercialisation tout en réduisant ses émissions de CO<sub>2</sub>. Le chantier est considérable et il est global. De l'optimisation de la production à l'accélération de la mise sur le marché, il se décline en plusieurs projets majeurs, interconnectés entre eux.

## **Augmenter l'efficacité de la production**

Accenture accompagne Bel dans le déploiement d'un logiciel de pilotage de la production (*Manufacturing Execution System*, MES), le logiciel Apriso de Dassault Systèmes, commun à l'ensemble des 11 principales usines agroalimentaires et laitières de Bel à travers le monde.

## **Optimiser la logistique et les chaînes d'approvisionnement**

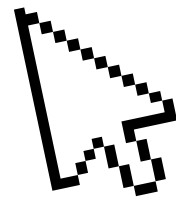
Pour améliorer la gestion des stocks de matériaux et de produits, Accenture collabore avec Bel pour déployer une solution de planification avancée basée sur l'IA. Bénéfices attendus : anticiper plus efficacement l'évolution de la demande client, réduire les coûts, garantir la disponibilité des produits pour les consommateurs et soutenir l'engagement du Groupe pour réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de 25% d'ici à 2035.

## **Accélérer la mise sur le marché des produits**

Accenture et Bel renforcent la gestion du cycle de vie des produits grâce à une meilleure exploitation des données et notamment une visibilité en temps réel, à chaque étape du développement produit, des données réglementaires, produits et qualité.

## **Piloter la transformation de l'entreprise**

Accenture accompagne Bel dans la structuration et la coordination efficace de ses projets de transformation, avec notamment une équipe dédiée pour superviser les processus métier et le déploiement d'un programme de formation.



# ACCENTURE

Collaboration avec accenture  
pour accompagner une transformation  
numérique d'envergure



**LÉONARD DIDIOT**  
Directeur de l'usine  
d'Évron (France)



**DENIS RUILLÉ**  
Directeur de l'usine  
de Tanger (Maroc)



## REGARDS CROISÉS



11

**usines du Groupe (4500 collaboratrices et collaborateurs) sont concernées par le MES, d'abord déployé en 2025 sur un site pilote, à Évron (France), puis à Tanger (Maroc), Lons-le-Saunier et Sablé-sur-Sarthe (France), une démarche progressive qui contribue à la mise au point d'un modèle standard**



### Pourquoi digitaliser les données de production ?

**LÉONARD DIDIOT :** Une grande part de nos données sont encore sur papier, ce qui complexifie l'analyse de la performance du site. L'application MES (*Manufacturing Execution System*) connecte nos machines aux principaux systèmes d'information de Bel. Les données, collectées automatiquement au niveau de la machine ou saisies au poste de travail, sont visibles en temps réel et peuvent être analysées facilement pour prendre des décisions éclairées rapidement.

### Quel est le bénéfice pour les équipes ?

**L.D. :** Avec le MES, nos responsables d'équipe pilotent en temps réel la performance de leur équipe. Ils sont plus autonomes et réactifs dans l'analyse des données et les plans d'action. Les équipes ont accès à un super-assistant digital pour mener au mieux leurs missions, dans des conditions plus confortables et maîtrisées. Une meilleure analyse des données facilite le pilotage de la qualité de nos productions, au service de nos consommateurs et vient soutenir les ambitions de croissance de notre site.



### La digitalisation impacte le quotidien des équipes. Les avez-vous associées très tôt au projet MES ?

**DENIS RUILLÉ :** Le succès du projet reposait sur l'implication active des équipes à chaque étape. Ils ont donc été impliqués dès la phase de préparation. Des entretiens et des tests utilisateurs ont permis d'ajuster aux besoins du terrain la conception de l'outil et le dispositif d'accompagnement.

### En quoi consistait ce dispositif ?

**D.R. :** Une équipe projet locale a piloté le déploiement, en lien étroit avec le Groupe. Dans chaque équipe, des relais digitaux ont été désignés pour accompagner au quotidien les utilisateurs et favoriser une appropriation fluide de l'outil. Pour garantir une adoption progressive, un dispositif de formation et de communication a été mis en place. Et, tout au long du projet, nous avons recueilli les retours d'expérience via des enquêtes et une écoute continue.

### Et maintenant ? C'est un nouveau cycle qui commence pour Tanger ?

**D.R. :** Au-delà de la mise en place d'un nouvel outil, ce déploiement incarne une évolution culturelle et organisationnelle : celle d'une usine connectée, agile et collaborative, où le digital devient un levier de performance, d'autonomie et de développement des équipes au service de tous.



# AU CŒUR D'UNE USINE MODÈLE

Depuis 2020, l'usine Bel de Sorel-Tracy, au Québec, produit chaque jour des milliers de Babybel®, des collations saines destinées aux consommateurs canadiens. Avec zéro enfouissement et un faible taux de perte matière, ce site, frugal et 100 % digital, montre l'exemple à suivre.

Tout commence avec la réception et la pasteurisation du lait. La collecte des producteurs de lait du Québec est acheminée par le partenaire de Bel Canada, Maison Riviera. Pour réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub>, les deux entreprises, qui occupent des terrains voisins, ont mis en commun leur système de production d'énergie (chaud et froid).



## Du lait au fromage

Le lait est transformé en grains de caillé avant de passer à la phase de moulage, de pressage et d'égouttage, puis de saumurage et de maturation.

En remplaçant le papier par un accès aux données en temps réel, les collaboratrices et collaborateurs sur le terrain peuvent prendre des décisions éclairées, grâce à une visibilité en temps réel sur l'avancement de la production et la performance. Cela contribue à améliorer l'efficacité des lignes de production, à réduire les pertes matières, et à renforcer la qualité de nos produits, au service de nos consommateurs.

## Énergie et eau : des ressources précieuses

Le bâtiment a été conçu et isolé de façon à être thermiquement efficient. Il est doté d'installations de récupération de chaleur. L'usine est 100 % digitale, les bouteilles d'eau jetables sont bannies et les robinets sont équipés d'économiseurs d'eau. Une station de recharge pour véhicules électriques a été installée sur le site.





### Un fromage bien protégé

Pas de Babybel® sans petite coque rouge : c'est ici que se déroule l'étape de paraffinage. La qualité des coques de cire est contrôlée par caméra avant la mise sous filet des fromages.



### Un écosystème local vertueux

Le lactosérum issu de la fabrication de Babybel® est envoyé à Maison Riviera qui le concentre, ce qui nous permet de le vendre pour la nutrition animale. Les fromages qui ne sont pas conformes à nos standards mais propres à la consommation sont réutilisés par la Fromagerie Bergeron, une entreprise locale qui assure depuis 2007 la production de La Vache qui rit®.



### Valoriser tous les déchets

L'usine de Sorel-Tracy a noué des partenariats avec plusieurs structures spécialisées dans le recyclage, la plupart situées à moins de 100 km de l'usine.

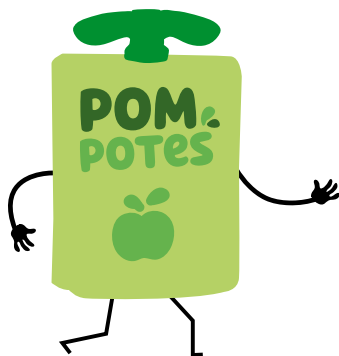
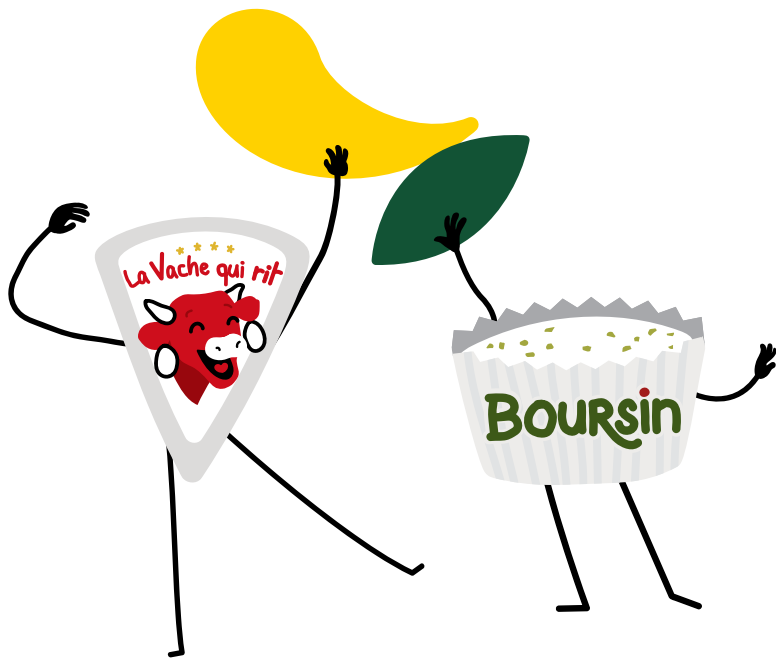
Le carton est envoyé pour être réintroduit dans la filière papier et carton.

Les matières organiques sont compostées et utilisées comme intrant pour la production de protéines à base d'insectes.

Les plastiques sont réutilisés pour fabriquer du mobilier urbain.

Les métaux suivent la filière de valorisation des métaux.

Les équipements informatiques sont confiés à des spécialistes du traitement de ces matières.



**2, allée de Longchamp  
92150 Suresnes**

Société anonyme au capital  
de 8 091 020,50 euros  
RCS Nanterre 542 088 067  
Code APE/NAF : 1051C

**Pour suivre l'actualité Bel**  
[@groupe-bel.com](https://www.groupe-bel.com)



**Crédits photo**  
@bel - droits réservés - Franck Renoir  
- gettyimages : Jordan Siemens, zhuang wang,  
Cavan Images, Natalia Lebedinskaia, Oscar Wong.  
**Conception et réalisation : HAVAS Paris**