



INTUITION



COURAGE



EMPATHIE

## ETUDE DE CAS DU HEART LEADERSHIP #5

### Rémunérer plus justement les producteurs de lait pour contribuer à la transformation de la filière

« Un jour mon grand-père, qui est resté aux commandes de l'entreprise pendant plus de 60 ans m'a dit 'Aie confiance en toi, suis ton instinct, et si ça ne marche pas, change.' J'aime cette idée de prendre des risques, de se relever et d'assumer »



**Antoine Fiévet**  
Président du Groupe Bel



SECTEUR  
**AGRO-ALIMENTAIRE**

GRUPE  
INTERNATIONAL,  
ENTREPRISE  
FAMILIALE, **5ÈME**  
**GÉNÉRATION**

NOMBRE  
D'EMPLOYÉS :  
**10.800 en 2023**

CA :  
**3,6 MILLIARDS**  
**D'EUROS**  
EN 2022

**DOMAINE**  
**STRATÉGIQUE :**  
Approvisionnements

**ENTREPRISE A**  
**MISSION**

## Le cadre de la décision

### ► L'entreprise

Bel est un groupe familial français né en 1865 dans le Jura. Il est devenu un acteur international majeur de l'alimentation à travers des portions alimentaires laitières, fruitières et végétales et des marques iconiques comme La Vache qui rit®, Babybel®, Kiri®, Boursin®, Pom'Potes® et Nurishh®.

Sa mission : **offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous.** Ses produits sont élaborés dans 30 sites de production et distribués dans plus de 120 pays.

### ► Le contexte

En 2017, la situation économique des éleveurs laitiers français est critique. Le **prix du lait**, qui leur est versé par les entreprises de la transformation du lait, est au plus **bas**. Dans toute l'industrie, les **responsables des achats** ont pour consigne de payer le lait au prix le plus **intéressant pour l'entreprise** au gré des cours mondiaux.

Cette situation **empêche les éleveurs** de se **projeter dans l'avenir** : investir dans leur outil de production ; s'adapter au changement climatique et à la perte de biodiversité. 30% des éleveurs en France ont disparu sur les 10 dernières années. « Pour Bel aussi, cette incertitude rend les choses compliquées. Nous avons besoin de lait ! »



### Le questionnement d'Antoine Fiévet

Faut-il à tout prix rester dans la **dynamique mortifère** du secteur laitier où les éleveurs sont **payés au plus serré** et les voir mettre la clé sous la porte les uns après les autres ? Ou accepter de se mettre une partie des équipes internes, des concurrents, des syndicats professionnels à dos pour un temps, en mettant un grand **coup de pied** dans la **fourmilière des habitudes** ?



### La décision

En 2018, Antoine Fiévet a décidé de transformer profondément les modalités d'achat du lait. En collaboration avec l'Association des Producteurs de lait Bel Ouest (APBO), principal fournisseur français, les prix d'achat ont été établis sur le long terme (période de un an). Ils sont conjointement revus chaque année en fonction de l'évolution des coûts de production.

En contrepartie de la visibilité économique ainsi assurée, Bel a obtenu la mise en place de discussions régulières sur les modalités écologiques de la production et la mise en place de pratiques agricoles responsables.

## Les modalités de décision



### Le raisonnement

Si on ne donne pas de la visibilité long-terme sur le prix du lait aux éleveurs, nous risquons de **perdre nos approvisionnements** en lait, de ne pas pouvoir **respecter nos engagements** en RSE (objectif zéro carbone sur les scopes 1 & 2 en 2025) et de ne pas répondre aux exigences grandissantes des consommateurs.

« C'était mon devoir de dirigeant et une décision pleine de **sens à long terme**. On n'a jamais pris d'engagements RSE sous la contrainte chez Bel, on a toujours **anticipé**, été sincères dans nos démarches ».



### Les moments de doute...

« Certains en interne m'ont dit : 'Tu vas couler la boîte si tu touches au prix du lait !' (50% de nos coûts de matières premières) Et puis, être **précurseur** c'est toujours **risqué**.

J'ai beaucoup douté mais, mon côté **poil à gratter** m'a donné encore plus envie de le faire. La conviction et la mobilisation des équipes Europe, Marketing et RSE ont conforté ma décision. Pour les équipes achats, le changement de cap était assez **déstabilisant** ! »



### Les critères de la décision

La décision a été prise conformément aux valeurs de l'entreprise : audace, bienveillance, engagement et à la personnalité du dirigeant. « Je crois plus **au cœur qu'au fouet** ».

C'est la volonté affichée d'Antoine Fiévet de contribuer à la protection de **la planète** et à léguer un écosystème social et environnemental sain aux générations futures, qui a convaincu l'interne et les actionnaires familiaux de basculer la décision pour un partenariat de longue durée avec les éleveurs de l'APBO. « L'avenir dira si j'ai eu raison... »

## Les résultats de la décision

### Résultats économiques

Le prix « juste » du lait a constitué à partir de 2018 un **cout additionnel** de plusieurs millions d'euros par an. Cependant, lors des périodes de fortes hausses des prix du lait (qu'elles soient dues à la volatilité du marché ou au contexte inflationniste global), le groupe Bel a payé un prix un peu plus bas que la concurrence ce qui a lissé l'investissement initial.

### Contribution aux relations avec les éleveurs

En passant de **transactionnelle** à **partenariale**, la relation avec les éleveurs a permis de **discuter ensemble** de la mise en place de **pratiques agricoles responsables** dans les exploitations à partir d'un cahier des charges établi conjointement : réduction des émissions carbone, alimentation sans OGM pour les troupeaux, mise en valeur du pâturage, bien-être animal, efficacité économique... Tous ces nouveaux engagements étant audités et mesurés par un tiers.

### Réputation et attractivité de l'entreprise

Cette initiative a fortement **renforcé la réputation** du groupe auprès des acteurs institutionnels, économiques, des candidats et surtout auprès des distributeurs. A ce stade, il n'est pas toujours aisé de faire prendre en compte les efforts du Groupe aux **distributeurs** qui cherchent à **négoier les prix les plus bas** en leur faveur, particulièrement en France. Pour autant, on commence à voir des changements.

« Malheureusement nous n'avons pas réussi à faire en sorte que les **consommateurs** aient **conscience** des efforts que nous faisons... Si c'était à refaire, je mettrais cela en priorité. C'est un chantier pour le **futur** ».

### Bénéfices inattendus de la décision

Bel conserve son image de **précurseur**. « Grâce à ce partenariat, le groupe a pu plus facilement prendre un **tournant végétal** pour son offre produits sans créer d'inquiétude auprès de ses fournisseurs de lait ».

Le modèle a fait **boule de neige**, de nombreux concurrents ont établi par la suite des modèles de juste rémunération, avec les mêmes objectifs humains et écologiques. Bel a fait, avec succès, de cette approche partenariale la norme partout où il achète du lait dans d'autres bassins d'approvisionnement dans le monde.