



La différence peut se copier.  
La singularité, jamais ! La preuve  
par les marques du groupe Bel,  
proches des consommateurs  
depuis leur création.  
Et toujours pérennes.

Entretien avec Étienne Lecomte,  
vice-président du groupe Bel,  
directeur général Europe de l'Ouest

# Savoir-faire inimitable

## Quelles transformations majeures ont marqué le management de la marque au cours des deux dernières décennies ?

**Étienne Lecomte** : Le consommateur a profondément évolué, surtout sur la dernière décennie. Il a désormais accès à des sources multiples d'information qui le rendent beaucoup plus critique sur la société de consommation. La confiance qu'il accorde aux marques n'est plus aussi systématique. Le consommateur attend des preuves et confronte tous les points de vue. Fini, la belle vie du marketeur qui se contentait de réaliser une belle publicité diffusée sur quelques chaînes, avec des spectateurs qui recevaient sans réagir le discours de la marque. Les points de contacts se sont multipliés... explosion du câble, du satellite et bien entendu d'Internet. Et surtout le consommateur réagit, se renseigne, com-

pare, questionne. Le management de la marque est donc fondamentalement différent. Ce n'est plus une communication unique, descendante, d'un émetteur vers un receveur, mais un dialogue avec le consommateur, voire même une co-construction.

## Comment vos marques se singularisent-elles ?

**E.L.** : Nos marques se sont, bien sûr, adaptées à ces nouveaux comportements. Soulignons qu'elles ont déjà deux énormes atouts. Le premier est l'ancienneté – 1921 pour La Vache qui rit, par exemple –, nous faisons évidemment plus confiance à ce que l'on connaît depuis longtemps. Un produit qui existe depuis près d'un siècle, et qui a donc traversé sans problème plusieurs générations, est forcément bon et respectable... Le deuxième atout de nos marques est leur proximité avec le consommateur :

nous avons davantage confiance en ce dont nous nous sentons proche et nos marques ont toujours cultivé des rapports étroits avec les consommateurs. Au niveau international, notre succès est dû à notre capacité d'adaptation aux attentes du consommateur local, en matière de goût et de besoins nutritionnels, mais aussi à la proximité de nos marques. La Vache qui rit, par exemple, est perçue comme une marque locale, aidée par la traduction de la marque dans la langue de chaque pays. Au Moyen-Orient, Kiri se décline en mode Labneh, une recette traditionnelle. En Algérie, Bel propose un bloc de Vache qui rit à l'olive verte pour la cuisine, et aux États-Unis, Boursin propose un snack de saveur épinard-artichaut. Partout dans le monde, les habitudes alimentaires, les goûts et les textures varient. Bel perçoit cette diversité et s'en inspire pour offrir à ses quatre cents millions de consommateurs des cinq continents des produits répondant à leurs attentes.



### Comment cette proximité a-t-elle évolué dans le temps ?

**E.L. :** L'inventeur de La Vache qui rit, Léon Bel, a très tôt compris l'importance de cette proximité. Dès les années 1920, La Vache qui rit est présente sur de nombreux objets destinés aux enfants. Et c'est donc une vache rouge – bien avant les héros de Disney ! – qui orne les buvards, les portemines et les protège-cahiers. Marque pionnière, elle a été une des premières à réaliser des publicités à la radio, au cinéma ou à la télévision, avec des campagnes parfois décalées et humoristiques, à une époque où l'on prenait peu de risques pour promouvoir un produit. Elle a aussi très tôt sponsorisé des événements, phénomène atypique à la fin des années 1920. Elle a été présente dans la caravane du Tour de France de 1933 à 2009... ou parte-

**La marque a peu à peu tissé une relation affective avec les consommateurs et elle est encore aujourd'hui présente sur de nombreux objets de la vie courante, en France, mais aussi dans plus de cent vingt pays !**

naire de l'équipe de France de football pendant de nombreuses années. La marque a peu à peu tissé une relation affective avec les consommateurs et elle est encore aujourd'hui présente sur de nombreux objets de la vie courante, en France, mais aussi dans plus de cent vingt pays ! Plus de deux cents millions de boîtes sont vendues dans le monde, soit dix millions de portions mangées chaque jour. Empilées, ces portions représentent cinq cents fois la hauteur de la tour Eiffel ! Aujourd'hui, cette proximité se joue différemment... en 2010, La Vache qui rit a accédé à une nouvelle dimension ! Elle, dont on ne voyait que la tête, se voit désormais dotée d'un corps.

Ce qui permet d'en faire un vrai personnage, dans un univers complet. Elle vit désormais de vraies histoires dans des films d'animation mettant en scène, de façon ludique et originale, la fabrication du fromage. Elle est aussi présente dans la vraie vie et s'est amusée à déposer sa candidature à l'élection présidentielle de 2012, au nom du « Parti d'en rire ». Énorme succès sur le web avec plus d'un million de fans français. Son actualité est quotidiennement suivie, commentée admirée et critiquée par des centaines de milliers de Français.

### En quoi les nouvelles technologies, avec par exemple le développement des réseaux sociaux sur Internet, peuvent-elles être considérées comme une opportunité pour les marques ?

**E.L. :** Toutes les marques du groupe (Mini Babybel, Leerdammer, Kiri, Boursin...) entretiennent désormais via les réseaux sociaux une véritable relation avec leurs consommateurs autour d'événements, d'anecdotes ou de services (recettes, jeux...), et nous mesurons régulièrement le taux d'engagement de nos fans. Le consom-

mateur peut aussi agir et faire évoluer les produits eux-mêmes, car ses commentaires sur les blogs ou les pages Facebook des marques sont régulièrement suivis par l'ensemble des équipes marketing. Non seulement son opinion est prise en compte... mais elle est parfois demandée. Ainsi, ce sont les consommateurs qui ont voté et choisi l'ensemble des variétés du produit Apéricube « spécial Noël 2012 ». Le site CRM « Nos-Bel-Idees.fr », riche de plus de 500 000 membres, permet aussi d'échanger des idées sur l'ensemble de nos marques, de favoriser la découverte de nos produits en offrant des bons de réduction, de proposer des recettes de cuisine, mais surtout d'informer nos consommateurs sur nos produits. Car les consommateurs sont de plus en plus à la recherche d'informations, à la fois sur le « quoi ? » – les bénéfiques produits –, mais aussi le « comment ? » – l'origine, la fabrication du produit, la façon de travailler de l'entreprise. Les qualités nutritionnelles – ou la qualité tout court – sont au cœur de leurs préoccupations. Et aussi de la nôtre... Nos marques enfants se sont d'ailleurs engagées dans une amélioration continue de leur qualité à travers la charte PNNS (Programme National Nutrition Santé). En ce moment même, nous expliquons aux enfants le processus de fabrication de Kiri, tant sur nos sites web que sur la nouvelle communication TV. Et tous les sites industriels français où sont fabriqués nos produits sont valorisés, par exemple sur Cousterson et Port Salut, où l'origine « Pays de la Loire » est rappelée.

**En quoi le processus d'innovation permet-il, aujourd'hui, de mieux répondre qu'hier aux attentes réelles des consommateurs ?**

**E.L. :** L'innovation est dans l'ADN du groupe Bel. La Vache qui rit était une réelle innovation, tant sur la réalité du produit (le goût inimitable, la portion) que sur la marque... cette fameuse vache rouge très impertinente en 1921... Tout le portefeuille de Bel suit cette même logique (Mini Babybel, Kiri, Leerdammer, Boursin ou Apéricube...). L'innovation est clé, pour renforcer et protéger l'avance technologique, que ce soit dans les process, les emballages ou

les systèmes d'ouverture de portion. Bel renouvelle le plaisir de ses consommateurs en apportant toujours une dose supplémentaire d'inventivité et de bonne humeur. Des petits carrés de fromage emballés pour l'apéritif, un fromage protégé par une coque en cire ludique, des gressins qui accompagnent une portion de fromage à consommer au goûter... Des produits uniques, rarement ou jamais imités... et des marques fortes. Nous sommes implantés avec ces produits et ces marques depuis longtemps dans un grand nombre de pays à travers le monde (l'Europe, l'Afrique du Nord, etc.). Mais le plus extraordinaire est que ces produits

**L'innovation est clé, pour renforcer et protéger l'avance technologique, que ce soit dans les process, les emballages ou les systèmes d'ouverture de portion.**

restent de véritables innovations à l'étranger... offrant donc d'énormes sources de croissance. Mini Babybel et La Vache qui rit ont par exemple un développement exponentiel en Amérique du Nord... Pik et Croq en Espagne,... Kiri et La Vache qui rit continuent de fortement se développer en Afrique. Nous continuons aussi bien sûr d'innover sur les marchés matures. Pour compléter Apéricube, premier fromage pour l'apéritif, nous avons lancé en 2012 Boursin Les Roulés, premier fromage enrobé de jambon. Une véritable offre traiteur haut de gamme au prix de la grande distribution. Et de nouveau un savoir-faire technique inimitable. Par ailleurs, nous travaillons sur des projets très innovants dans des pays où l'on vit à moins de deux dollars par jour. Le challenge y est d'offrir des produits de qualité, avec de bons apports nutritionnels, tout en ayant des coûts maîtrisés, grâce notamment à l'utilisation de matières premières locales. Nous testons actuellement au Vietnam un produit associant du riz et des protéines laitières, qui permet d'offrir le meilleur du lait à un coût raisonnable. Le meilleur du lait, des produits pour tous, du partage, et une forte dimension ludique... on retrouve ici la mission qu'a toujours remplie le groupe Bel depuis ses origines, qui est aussi illustrée par sa signature... du sourire à partager. ■

