

Groupe Bel, à la conquête de nouveaux marchés en Afrique

Implanté sur le continent africain depuis les années 1970, le groupe Bel entend consolider ses positions en Afrique subsaharienne en offrant tous les bienfaits nutritionnels du fromage.



Dès 1977, en installant une usine au Maroc, le groupe Bel s'implante sur le continent africain. « L'Afrique a toujours été un enjeu stratégique pour Bel, ce fut la première zone ouverte après la France », précise Delphine Peyrel, directrice marketing Bel Afrique, Asie et Moyen-Orient. Aujourd'hui, la zone Grande Afrique (continent Africain, DOM TOM et Caraïbes) compte plus de 2 000 collaborateurs, deux filiales industrielles en Algérie et au Maroc, et des filiales de commercialisation implantées en Côte d'Ivoire et au Sénégal. Cette zone absorbe 40 % des ventes mondiales de La Vache qui rit et les trois marques clés du groupe – Babybel, La Vache qui rit et Kiri – y représentent près de 80 % des ventes du groupe.

Au troisième trimestre 2015, le chiffre d'affaires du groupe s'y élevait à 80 millions d'euros, en hausse de 11,9 % par rapport au troisième trimestre 2014, quand le chiffre d'affaires était de 72 millions d'euros, soit près de 10 % du chiffre d'affaires total du groupe. En 2012 déjà, le groupe réalisait 13 % de son chiffre d'affaires dans cette zone Grande Afrique et y connaissait sa plus forte croissance. La politique d'investissements y reste d'actualité : il s'agit d'abord pour Bel de consolider sa position de leader sur les marchés algériens et marocains. En mai 2015, le groupe a acquis 70 % du capital de Safilait, troisième opérateur laitier marocain, spécialiste du lait et des produits frais, créé en 2006.

* Cofondatrice et directrice d'Innovative Matters Pty Ltd (Conseil en stratégie de marques et innovation, basé à Johannesburg).

Résultat : Bel occupe aujourd'hui 50 % des parts de marché sur le secteur du fromage au Maroc et en Algérie. L'objectif est de doubler son chiffre d'affaires dans la zone d'ici à 2020 en touchant les 200 millions de consommateurs supplémentaires que comptera le continent à ce moment-là. Offrir tous les bienfaits nutritionnels du fromage, et de la bonne humeur au plus grand nombre sont les deux piliers marketing sur lesquels le groupe s'appuie pour développer son offre sur le continent.

Développer sa présence en Afrique subsaharienne, une priorité

Le sud du Sahara est une priorité pour le groupe. La région est en effet très attractive économiquement : la classe moyenne y croît et se structure, particulièrement dans certains pays comme le Nigéria ou le Kenya. La consommation de produits laitiers et de fromage augmente d'environ 4 % par an, selon le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement. Par ailleurs, les produits phares du groupe comme La Vache qui rit et Babybel y sont déjà très populaires, voire parfois perçus comme locaux. Leur capacité de conservation hors froid et leur format individuel – facilitant à la fois la consommation nomade et l'hygiène – en font des produits particulièrement adaptés à l'Afrique. Ces produits sont généralement vendus à la portion. « *Souvent, le nombre d'enfants détermine le nombre de portions achetées quotidiennement* », précise Delphine Peyrel.

Enfin, le groupe projette également d'implanter des unités de production dans la zone subsaharienne, avec notamment la préparation de l'installation d'une petite usine à Abidjan : un format qui permettra de sonder le marché avant de réaliser des investissements plus importants. Bel s'intéresse également à l'Éthiopie, un marché à fort potentiel, qu'il veut conquérir en partenariat avec d'autres groupes. En juillet 2015, une joint-venture avec Castel était sur le point d'aboutir, qui n'a pas été finalisée à ce jour. Le groupe s'appuie sur quatre points forts pour se développer en Afrique subsaharienne.



1 - S'appuyer sur la distribution informelle, traditionnellement très développée

Le groupe noue de façon classique des accords avec des distributeurs locaux, mais développe surtout ses réseaux de distribution informelle car, dans ces pays, 90 % de la distribution se fait par un réseau de petits vendeurs de rue. À Kinshasa, le groupe sollicite depuis deux ans les « mamans pain », en leur proposant de vendre des tartines de La Vache qui rit plutôt que de margarine. Pari réussi, qui a conduit à faire de même en Côte d'Ivoire. L'originalité de Bel réside en une approche totalement solidaire : les vendeurs de rue distribuent les produits Bel en échange d'une commission de service, de formations et d'un accès à une assurance maladie. Bel s'engage aussi à les former au micro-entrepreneuriat, à la

vente et à la comptabilité. Cette démarche solidaire s'inscrit dans un programme appelé *Sharing Cities*, mis en place par le groupe en 2014 à Ho Chi Minh Ville. Le but est de le développer en Afrique subsaharienne pour atteindre un réseau de 35 000 vendeurs dans cette zone d'ici 2020.

2 - Adapter les produits aux attentes locales

En complément de la vente de ses produits à la portion, le groupe propose des formats spécifiquement adaptés au marché africain, comme le format « snacking » ou la barquette familiale. En effet, La Vache qui rit, best-seller du groupe sur le continent, y est perçue comme une marque familiale multi-usage et accessible. La Vache qui rit Bloc au Maroc et La Vache qui rit Chef en Algérie ont été lancées avec succès pour un usage culinaire à destination de toute la famille. Le groupe adapte également le goût des produits aux attentes différentes des consommateurs selon les pays. En Algérie, par exemple, le parfum ail et fines herbes plaît alors qu'au Sud du Sahara, ce sont les saveurs chili et barbecue qui sont davantage prisées.

3 - Développer une stratégie nutritionnelle multi-facettes avec des objectifs clairs

Faisant partie intégrante de sa stratégie globale dans la zone Grande Afrique, la politique nutritionnelle de Bel est multi-facettes. Elle touche à la fois aux produits, à la communication et à des programmes spécifiques.

• *Des produits enrichis en vitamines* : En Afrique du Nord comme au Maroc et en Algérie, les produits phares comme La Vache qui rit sont enrichis en zinc, vitamine D et calcium. En Afrique subsaharienne, La Vache qui rit est simplement enrichie en vitamine D et en calcium. Sur le continent, La Vache qui rit est le premier produit renforcé en calcium et l'un des rares produits enrichis en vitamine D, une exception que le groupe ne met pourtant pas tellement en avant.

• *Des packagings véhiculant des informations nutritionnelles* : Utilisant l'image de bonne humeur que le groupe souhaite véhiculer pour La Vache qui rit, Bel utilise le packaging comme un vecteur de communication en y imprimant des informations nutritionnelles et des consignes alimentaires.

• *Des programmes de nutrition sur mesure* : En Afrique subsaharienne francophone – Congo, Côte d'Ivoire et Sénégal –, les écoles sont la priorité pour mettre en place des programmes de nutrition à grande échelle. « Ces programmes nutritionnels, appelés "Les Ateliers du Bien Grandir" et actifs depuis trois ans, sont un succès. Des nutritionnistes locaux viennent y enseigner les bonnes pratiques, mesurer les enfants et enseigner aux parents. Nous organisons dans les écoles des tournois ludiques, type Olympiades, avec des questions autour de la nutrition » précise Marine Falque, responsable nutrition Afrique, Asie et Moyen Orient. Un des challenges de Bel est notamment de construire et de former un réseau de nutritionnistes locaux en l'absence d'expertise locale. En matière de politique nutritionnelle, le groupe suit depuis 2014 les engagements de SUN (Scaling Up Nutrition), un réseau initié par les Nations unies et présent dans 54 pays, situés essentiellement en Afrique et en Asie. Le réseau rassemble des gouvernements, des ONG et des industriels dans un effort collectif pour améliorer la nutrition dans les pays en développement. Bel a rejoint SUN dès sa création et, dans le cadre de ce partenariat, a formalisé quatre engagements majeurs : la fortification de certains fromages, le soutien des femmes, l'éducation nutritionnelle auprès des distributeurs et le développement de programmes de nutrition pour les employés du groupe dans les zones concernées.

En parallèle des actions propres au groupe, la fondation Bel joue un rôle clé. Créée en 2008, elle soutient des initiatives en faveur des enfants et des adolescents, en se concentrant sur

les questions liées à l'alimentation. Deux projets sont actuellement menés sur le continent africain :

1. Un projet de service de santé pour jeunes enfants au Burkina Faso, allant de la prévention à la guérison, mené en partenariat avec l'association Djantoli. Une méthode unique d'alerte, de suivi et d'accès aux soins a été mise en place, permettant notamment de détecter les cas de malnutrition.

2. La création d'une ferme pédagogique adossée à deux établissements scolaires au Maroc, en partenariat avec l'association marocaine Migrations & Développement. La ferme contient un espace agricole d'expérimentation et met en place des ateliers pour sensibiliser les élèves aux bonnes pratiques alimentaires.

4 - Adopter une démarche RSE forte via le programme RISE

La démarche RSE de Bel en Afrique subsaharienne s'appuie sur un programme interne nommé RISE, s'étalant sur trois ans, mis en place par une équipe Bel multidisciplinaire et dont le but est d'accompagner les distributeurs partenaires dans une démarche RSE globale et créatrice de valeur partagée. « RISE n'est pas un acronyme. Cette appellation illustre la volonté du groupe d'éveiller la sensibilité de ses partenaires aux enjeux du développement durable. Elle illustre notre volonté de faire progresser nos distributeurs », explique Frédérique Gaulard, directrice RSE du groupe. En 2014, pour sa première année de mise en œuvre, deux axes particulièrement importants pour les partenaires ont été identifiés : la sécurité au travail pour leurs employés et la sécurité alimentaire pour les consommateurs. Le groupe accompagne au plus près ses

partenaires dans l'exécution concrète de ce programme, en mettant à leur disposition son expertise et en permettant l'émergence en leur sein d'une communauté d'ambassadeurs RSE. « Leur rôle est d'animer dans leur entreprise une démarche RSE holistique qui dépasse la thématique des produits », précise Frédérique Gaulard. Considéré comme un exemple de « bonnes pratiques » au sein du groupe, RISE a été récompensé en 2014 par un trophée interne ; il s'est également vu décerner en 2015 la mention spéciale sociétale des étudiants de l'ESSEC, dans le cadre du Grand Prix annuel des industries de la consommation responsable. ■

En Afrique subsaharienne francophone – Congo, Côte d'Ivoire et Sénégal –, les écoles sont la priorité pour mettre en place des programmes de nutrition à grande échelle.